



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Sistema de Proteção à Criança e Indicadores da Qualidade nas CPCJ**

Ana Carina da Silva Ruxa

Doutoramento em Serviço Social

Orientadores:

Doutor Jorge Manuel Leitão Ferreira, Professor Associado,  
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Doutora Margarida Maria de Matos Rodrigues e Silva Eiras,  
Professora Adjunta, Escola Superior de Tecnologia da Saúde de  
Lisboa do Instituto Politécnico de Lisboa

Dezembro, 2022





SOCIOLOGIA  
E POLÍTICAS PÚBLICAS

---

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

## **Sistema de Proteção à Criança e Indicadores da Qualidade nas CPCJ**

Ana Carina da Silva Ruxa

Doutoramento em Serviço Social

### **Júri:**

Doutora Maria João Pena, Professora Auxiliar, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa (Presidente)

Doutora Madalena Sofia Oliveira, Professora Auxiliar, Instituto Superior de Serviço Social do Porto

Doutor João Pedro Gaspar, Investigador Auxiliar, Universidade de Coimbra

Doutora Maria Rosa Tomé, Professora Auxiliar, Instituto Superior Miguel Torga

Doutora Inês Espírito Santo, Professora Auxiliar Convidada, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Doutora Margarida Eiras, Professora Adjunta, Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa do Instituto Politécnico de Lisboa

Dezembro, 2022





“Sem qualidade da infância<sup>1</sup>, não há qualidade humana;  
Sem qualidade humana, não há desenvolvimento de qualidade”... [Armando Leandro, 2018]  
...E sem uma intervenção de qualidade e uma reunião dos fatores que a potenciem, nos casos em  
que a proteção das crianças se verifica  
necessária, a qualidade da infância pode ficar seriamente comprometida.  
A busca contínua da excelência por parte dos profissionais é somente parte da solução!

---

<sup>1</sup> Qualidade da infância: “(...) com expressão desde o desejo da criança à sua concepção, gestação e nascimento, continuando nos primeiros tempos, meses e anos de vida, e prosseguindo nas posteriores fases do seu desenvolvimento dinâmico como criança ou jovem, sem descontinuidades comprometedoras. Qualidade manifestada aos níveis dos afectos, do suporte adequado à condição da criança, e da sua educação; e reflectida na satisfação, em consonância com o seu grau de desenvolvimento, das necessárias condições simultâneas de segurança, de interiorização de valores e regras, e de efectivas oportunidades, criativas e sabiamente responsabilizantes, de exercício dos seus direitos à palavra e à participação” (Leandro, 2010, p. 62).



## Dedicatórias

Ao meu amado filho, por tudo aquilo que me tem ensinado.

A dois seres muito especiais, que ajudaram a tornar a minha infância, juventude e parte da adultez, muito feliz – meus queridos avós maternos, António e Julieta, que apesar de terem ultrapassado o patamar dos 80 anos, para mim, partiram cedo demais...

Estou-vos eternamente grata por todos os ensinamentos, bondade e tamanho altruísmo!

A todas as crianças que sucumbiram às mãos de quem, em primeira instância, as devia proteger, e para as quais as suas respetivas comunidades de vida puderam não estar suficientemente atentas...

Catarina (2 anos – 2003), Joana (8 anos – 2004), Vanessa e Daniel (5 e 6 anos, respetivamente – 2005), Fátima Letícia (1 mês e 3 semanas – 2006), Maria João e André (7 e 6 anos, respetivamente – 2009), David e Tiago (5 meses e 2 anos, respetivamente – 2010), Henrique e Raphael (irmãos de 11 meses e 3 anos – 2012), Rúben e David (irmãos de 12 e 13 anos – 2013), Leonor (4 meses – 2014), Henrique (5 meses – 2015), Samira e Viviane (irmãs de 19 meses e 4 anos – 2016), Mafalda (10 anos – 2019), Valentina (9 anos – 2020), Tasso (3 anos – 2021), Jéssica (3 anos – 2022), 2 recém-nascidos abandonados à sua sorte (2022) e eventuais outras crianças cujos nomes desconheço, mas cujo destino trágico colheu as suas tenras idades...

A todas as CRIANÇAS e JOVENS, cujas vivências são tocadas por inúmeros riscos, mais ou menos suavizados por determinados fatores de proteção, votos de fortalecimento e capacidade de resiliência. Se há alguém com resiliência, são muitos de vós, certamente! E que não têm de ficar condenados à partida, pois “[n]ão podemos controlar [ou mudar] o que nos acontece (...), mas podemos sempre controlar o que iremos sentir e fazer quanto àquilo que nos acontece”

(Frankl, 2021, p. 10), superando-se e vencendo obstáculos.

A todos aqueles que se dedicam, diariamente, de alma e coração, ao funcionamento e à melhoria contínua do Sistema Português de Promoção e Proteção, em qualquer um dos seus patamares de intervenção! Só um sistema oleado, subsidiário e complementar cumpre com a sua função!



## Agradecimentos

São muitas as pessoas a quem desejo manifestar o meu profundo agradecimento, porque sem o seu precioso apoio, seja ele de que tipo for, a presente tese não teria sido, agora, concluída, com a qualidade desejada:

- antes de mais, à minha família (marido, pais, sogros) por terem apoiado a minha ingressão nesta aventura (duradoura...) e pela vossa paciência e apoio incondicional;

- aos meus orientadores – Professor Doutor Jorge Ferreira e Professora Doutora Margarida Eiras – pelo incentivo, pelas (des)construções permanentes, pelas reflexões proporcionadas, pela abertura de horizontes e pela complementaridade das suas funções neste meu acompanhamento;

- à FCT, pela bolsa atribuída, e que me permitiu estar dedicada a 100% à investigação;

- tal como ao ISS, IP (personificado nos vários níveis de chefia) pela autorização concedida para eu beneficiar de licença sem vencimento. Neste ponto, quero agradecer também à Dr.<sup>a</sup> Ana Curado, diretora do NRH do CDSSS, por ter sido incansável no devido enquadramento da minha licença, de forma a que eu não perdesse determinados direitos, dado o alegado interesse público desta tese;

- ao CIES-Iscte, centro de investigação, na pessoa da Dr.<sup>a</sup> Neide Jorge, por todos o apoio e facilitação no acesso a diversas ferramentas de análise de dados, imprescindíveis para a realização deste trabalho;

- ao meu/nosso querido amigo Dr. Armando Leandro, “pai” do Sistema Português de Promoção e Proteção e das CPCJ, pela inspiração, sapiência, humildade e palavras amigas que sempre me dirigiu, bem como pela sua qualidade humana, ética, cívica, intelectual, técnica e profissional. Muito lhe devemos, todos nós! Gratidão, Mestre! E também por ter acreditado em mim e no meu trabalho;

- ao Dr. Rui Marques, também Ser Humano de grandes causas e que foi o (feliz) responsável por ter acionado o *trigger* da minha decisão em iniciar a frequência do Doutoramento, naquele momento da minha vida, depois de uma conversa interessante (no 2º trimestre de 2017) na sequência da apresentação de um esboço muito incipiente de um pequeno instrumento de autoavaliação do funcionamento e organização da CPCJ (elaborado por mim e discutido, previamente, com outros dois colegas da modalidade alargada, para melhoria do mesmo) onde, à data, eu exercia funções. Ainda hoje estou muito grata ao Dr. Rui por todos os ensinamentos passados na excelente formação, sobre Governação Integrada, por si dinamizada e organizada pela Comissão Nacional, dirigida a Presidentes e Secretários das CPCJ, local onde o conheci, bem como a oportunidade de, atualmente, já fazer, formalmente, parte da família UBUNTU;

- à Professora Doutora Inês Amaro, outrora orientadora, noutros graus académicos, pelo incentivo e encorajamento, tanto no ingresso no Doutoramento, como nos anos seguintes;

- ao Professor Rui Brites, pelas dicas imprescindíveis para a construção das bases de dados utilizadas no SPSS e para o devido tratamento estatístico dos dados referentes ao Painel Delphi;

- ao Dr. José Pereira, pela sua disponibilidade e aulas de apoio que permitiram uma melhor análise estatística do IAQPI;

- à Doutora Mónica López López, que tive o prazer de conhecer num seminário organizado pelo doutoramento de psicologia do ISCTE, ao qual assisti e, gentilmente, me deu acesso a duas bibliografias de relevo para esta tese, no âmbito dos sistemas internacionais de proteção à criança;

- à minha amiga, e par científico, Nádía Barreiros, pelas longas horas de reflexão, apoio incondicional e, às vezes, “injeções” motivacionais, ouvinte também das agruras deste processo de investigação;

- e ao meu amigo Jorge Martins, com quem troquei diversas impressões de cariz metodológico, que acreditou em mim e motivou-me a seguir a minha essência, de forma a não desistir de enriquecer o meu trabalho, mesmo quando tudo fazia crer que não avançaria mais, em determinado processo.

Agradeço, profundamente, ainda e de forma especial:

- a toda a Equipa da Comissão Nacional de Promoção dos Direitos e Proteção das Crianças e Jovens, que tornou possível e facilitou o desenvolvimento do meu processo de investigação, em especial, nas pessoas da Senhora Presidente (Dr.ª Rosário Farmhouse), da Diretora do Núcleo de Avaliação das CPCJ (Dr.ª Teresa Espírito Santo), do Apoio à Direção (Catarina e Antónia) e aos Coordenadores das Equipas Técnicas Regionais do Norte, Centro, Lisboa, Santarém e Setúbal, Alentejo e Algarve (respetivamente, Fernanda Almeida, Hélio Bento Ferreira, Nélia Alexandre, Maria Manuel Coelho e Licínia Lourenço);

- a todos os comissários e técnicos das CPCJ que aceitaram o convite para participação nos grupos focais e que participaram no estudo piloto;

- a todas as Comissões que aceitaram o desafio e tiveram a coragem, expondo-se à crítica (positiva e/ou negativa), de indicarem famílias que outrora foram apoiadas, dentro de um conjunto de critérios definidos, para virem a ser entrevistadas;

- às famílias (adultos cuidadores e jovens) que participaram desta investigação;

- a todas as crianças e jovens que se cruzaram no meu caminho profissional e a todas as famílias com quem privei, nas três CPCJ por onde passei (a tempo inteiro, durante cerca de 14 anos e meio) – Barreiro, Seixal e Montijo. Grata pelas aprendizagens e reflexões que me proporcionaram. Também fazem parte da minha vida.

Por último, agradeço a todos aqueles que, mesmo não estando aqui mencionados, nominalmente, de alguma forma, direta ou indireta, fizeram acender o brilho dos meus olhos e me apoiaram, na aquisição de um contínuo aperfeiçoamento enquanto ser humano e profissional, no âmbito do Sistema Português de Promoção e Proteção.

A TODOS VÓS

GRATIDÃO IMENSA!

A presente tese foi elaborada com financiamento de bolsa da FCT – SFRH/BD/145961/2019.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.



## Resumo

Na presente investigação, onde a problemática remeteu para a identificação de mecanismos de introdução de melhoria da qualidade nas Comissões de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ), analisamos a relação entre as práticas de intervenção nestas estruturas e o sistema da qualidade. Interpretamos a intervenção interdisciplinar e interprofissional implementada nas CPCJ e face ao modelo da qualidade. Identificamos os domínios e as dimensões-chave a considerar na intervenção das CPCJ, propondo a elaboração dos indicadores da qualidade para a proteção à criança. Elaboramos e validamos a construção de um Instrumento de Autoavaliação da Qualidade das Práticas de Intervenção (IAQPI) nas CPCJ.

A metodologia aplicada tem por base uma filosofia pragmatista e suportada numa lógica dedutiva-indutiva: assente numa estrutura teórica já existente; e partindo dos dados recolhidos, por via, maioritariamente, do diálogo com e entre alguns dos sujeitos empíricos (peritos e profissionais do sistema de proteção), sistematizando padrões, práticas, domínios, dimensões e indicadores presentes nas realidades complexas dos seus “mundos da vida”. Foi também dada voz aos sujeitos de intervenção das CPCJ, tanto de forma indireta, via observação de reclamações registadas, como de forma direta, via entrevistas aos cuidadores e jovens com processos recentemente arquivados nestas estruturas, para aferição das suas perceções sobre o processo de intervenção protetivo e o que mais valorizavam no contacto com as Comissões. Embora predominantemente qualitativa, dentro de uma combinação de *mixed methods multi-method*, esta investigação termina com um teste piloto do IAQPI nas CPCJ.

Os dados obtidos indiciam a inexistência de um modelo formal de gestão da qualidade (certificação) nas CPCJ. Verificamos a implementação de diversas ferramentas/ações com intuito de melhoria contínua da qualidade nessas entidades, para a qual poderia também contribuir a prática de uma *accountability* que se afaste da ótica culpabilizante dos profissionais. Demonstramos que a definição de qualidade das práticas de intervenção protetivas, depende da perspetiva de cada *stakeholder*. Face à complexidade do sistema de promoção e proteção, aferimos ainda os domínios e/ou dimensões chave associados(as) às práticas profissionais, nas CPCJ, que podem acrescer qualidade ao processo de intervenção protetivo, evidenciando a sua ampla abrangência. Numa análise global da aplicação do IAQPI, sobressaiu uma elevada autoavaliação dos comissários face à qualidade das suas práticas. As necessidades de intervenção corretiva prioritárias situaram-se no domínio dos Recursos Humanos nas dimensões da formação, da supervisão e, em maior percentagem, do espaço de autocuidado dos profissionais.

**Palavras-Chave:** Sistema de Proteção à Criança; Comissão de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ); Qualidade na Proteção à Criança; Domínios, Dimensões e Indicadores da Qualidade

## **Abstract**

In the present research, where the issue referred to the identification of mechanisms to introduce quality improvement in the Commissions for the Protection of Children and Young People (CPCJ), we analysed the relationship between the intervention practices in these structures and the quality system. We interpret the interdisciplinary and interprofessional intervention implemented in CPCJ and vis-à-vis the quality model. We identify the domains and the key dimensions to be considered in the intervention of the CPCJ, proposing the elaboration of quality indicators for child protection. We have developed and validated the construction of a Self-Assessment Instrument for the Quality of Intervention Practices (IAQPI) in the CPCJ.

The methodology applied is based on a pragmatist philosophy and supported by a deductive-inductive logic: based on an existing theoretical framework; and starting from the data collected, mostly through dialogue with and among some of the empirical subjects (experts and professionals from the protection system), systematising patterns, practices, domains, dimensions, and indicators present in the complex realities of their "life worlds". It was also given voice to the intervention subjects of the CPCJ, both indirectly, through the observation of registered complaints, and directly, through interviews with caregivers and young people with cases recently filed in these structures, to ascertain their perceptions on the protective intervention process and what they most valued in their contact with the Commissions. Although predominantly qualitative, within a mixed methods multi-method combination, this research ends with a pilot test of the IAQPI in the CPCJ.

The data obtained indicates the inexistence of a formal quality management model (certification) in the CPCJ. We have verified the implementation of several tools/actions aiming at a continuous quality improvement in these entities, to which the practice of an accountability that moves away from the blaming perspective of professionals could also contribute. We have shown that the definition of quality of the protective intervention practices, depends on the perspective of each stakeholder. Considering the complexity of the promotion and protection system, we have also assessed the key domains and/or dimensions associated with the professional practices in CPCJ, which may add quality to the protective intervention process, highlighting its wide scope. In a global analysis of the application of the IAQPI, a high self-assessment of the commissioners regarding the quality of their practices stood out. The priority needs for corrective intervention were in Human Resources in the dimensions of training, supervision and, in a higher percentage, the professionals' space for self-care.

**Key words:** Child Protection System; Commission for the Protection of Children and Young People (CPCJ); Quality in Child Protection; Domains, Dimensions, and Indicators of Quality

<b>Índice Geral</b>	Pp.
<b>Agradecimentos</b>	i
<b>Fonte de Financiamento</b>	iii
<b>Resumo</b>	v
<b>Abstract</b>	vi
<b>Índice Geral</b>	vii
<b>Índice de Quadros</b>	xi
<b>Índice de Figuras</b>	xiii
<b>Índice de Gráficos</b>	xv
<b>Glossário de Siglas e Acrónimos</b>	xix
<b>Introdução</b>	1
<b>Capítulo I – Modelo de Análise e Opções Metodológicas: Entre Caminhos Trilhados e Emergentes</b>	5
1. Modelo de Análise	6
2. Opções Metodológicas: do Objeto de Estudo aos Objetivos. Lógica e Estratégia de Investigação	7
3. Campo Empírico da Pesquisa	10
4. Universo e amostra. Delimitação dos Universos da Pesquisa e Constituição e Caracterização da Amostra	11
5. Técnicas de Recolha e Análise de Dados	22
6. Considerações Éticas e de Proteção de Dados	28
<b>Capítulo II – Sistema(s) de Proteção à Criança e Estado de Bem-Estar Social</b>	31
1. Contextos e Caminhos do(s) Sistema(s) de proteção à Criança e do Estado de Bem-Estar Social	31
2. Políticas de Infância em Portugal	47
<b>Capítulo III – Proteção à Criança &amp; Qualidade: uma Convergência Desejada</b>	63
1. Construção do Sistema de Proteção à Criança em Portugal – Uma análise evolutiva	63
2. Qualidade: Perspetivas de um Conceito Prismático e Cultura de Melhoria Contínua na Proteção à Criança	80
3. Dimensões da Qualidade Aplicadas aos Sistemas de Proteção à Criança	97

	Pp.
<b>Capítulo IV – Práticas de Intervenção e Qualidade: as Confluências e “Nós” da Teia de Proteção</b>	109
1. Sistemecologia, Complexidade, Risco e “ <i>Wicked Problems</i> ” na proteção à criança	109
2. Práticas e Equipas Interdisciplinares e Interprofissionais à Luz do Sistema da Qualidade: o Caso das CPCJ	119
2.1. Modelo de Gestão da Qualidade nas CPCJ e Instrumentos/Ferramentas de Apoio	130
2.2. Processo Decisório e Éticas – o Cerne da Intervenção	169
2.3. O Papel do Presidente na prossecução da Qualidade e da Melhoria Contínua	187
<b>Capítulo V – Proteção e Qualidade, Um Compromisso em Construção</b>	199
1. Satisfação das famílias na relação com as CPCJ	199
1.1. Análise das Reclamações	199
1.2. Testemunhos Diretos das Famílias/Cuidadores e Jovens acompanhados pelas CPCJ	226
2. Domínios, Subdomínios e Indicadores para a avaliação da qualidade nas CPCJ	259
3. Proposta de Instrumento de Avaliação da Qualidade da Intervenção das CPCJ: Perspetiva dos prestadores do serviço	281
3.1. IAQPI em Teste Piloto na Autoavaliação das Práticas de Intervenção nas CPCJ	282
<b>Conclusão</b>	291
<b>Referências Bibliográficas e Outras Fontes de Informação</b>	307
<b>Anexos</b>	337
Anexo A – CPCJ Passíveis de Integrar o Campo Empírico	337
Anexo B – Gelha de Observação das Reclamações	339
Anexo C – Painel Delphi – Notas Sobre o Modo Operativo	343
Anexo D – Guião de Entrevista Coords. ETR	347
Anexo E – Guião de Entrevista Família – Cuidadores	349

	Pp.
Anexo F – Guião de Entrevista Família – Jovens	351
Anexo G – Guião para Dinamização dos Grupos Focais – Presidentes	353
Anexo H – Guião para Dinamização dos Grupos Focais – Gestores de PPP	357
Anexo I – Compilação dos Termos de Consentimento para a Investigação	361
Anexo J – Modelos de Welfare State e Modelo da Europa do Sul	371
Anexo K – Fluxos Comunicacionais no Sistema de Proteção à Criança	381
Anexo L – Análise Evolutiva do Funcionamento e Atividade das CPCJ	387
Anexo M – Abordagem Apreciativa na Promoção e Proteção à Criança	401
Anexo N – Perfis e Competências Associadas	403
Anexo O – Ações, Reações e Inações a Erros e Equívocos	409
Anexo P – Experiências Internacionais de Garantia/Melhoria Contínua da Qualidade na Proteção à Criança e Implicações Práticas	413
Anexo Q – Notas sobre Indicador(es): Conceptualização e Caracterização	423
Anexo R – Dimensões dos Indicadores por Áreas Prioritárias e Objetivos a Alcançar	429
Anexo S – Mapa de Códigos Ações Conducentes à Qualidade	431
Anexo T – Constrangimentos para a Concretização e Gestão da Qualidade nas CPCJ:	
Ponto 1 – Visão dos Coordenadores Regionais	433
Ponto 2 – Visão dos Comissários (Presidentes e Gestores de PPP)	437
Anexo U – Reflexões sobre Indicadores Específicos da Qualidade da Intervenção	445
Anexo V – Notas Sobre o Significado de Profissionalismo para os Participantes nos Grupos Focais	449
Anexo W – Tipos e Mapa de Processos nas CPCJ à Luz da Gestão da Qualidade	451
Anexo X – Exegeses sobre a Suficiência da Informação a Recolher nos PPP	461
Anexo Y – Estudo Prévio sobre Características de Presidentes de CPCJ	465
Anexo Z – Comparação entre Estilos de Liderança	467
Anexo AA – Outputs Referentes ao Tratamento das Reclamações	469
SECÇÃO A: Reclamações	469
SECÇÃO B: Tratamento das Reclamações (pela CNPDPCJ)	472
SECÇÃO C: Motivos das Reclamações por Reclamantes	473
SECÇÃO D: Mapa de códigos Ilustrativo da Maior ou Menor Proximidade de Categorias dos Motivos das Reclamações	474

Pp.

SECÇÃO E: Matriz de semelhança dos documentos (Tratamento das reclamações pela CNPDPCJ)	475
Anexo AB – Sugestões para a Melhoria do Funcionamento das CPCJ (Perspetiva das famílias)	477
Anexo AC – Sugestões para a Melhoria do Funcionamento das CPCJ (Perspetiva das Crianças/Jovens)	485
Anexo AD – Rondas Painel Delphi (Outputs SPSS)	489
SECÇÃO A: Potencialidades	489
SECÇÃO B: Vulnerabilidades	492
SECÇÃO C: Domínios das práticas profissionais que podem acrescer qualidade ao processo de intervenção protetiva	496
Anexo AE – IAQPI	537
SECÇÃO A – Apoio à proposta de instrumento – IAQPI	537
SECÇÃO B – Tratamento Estatístico IAPQI	555
Anexo AF – Proposta de Questionários Simplificados de Avaliação Externa (QAE)	
(Pais/Cuidadores e Jovens)	581
SECÇÃO A – QAE – Pais/Cuidadores	581
SECÇÃO B – QAE – Jovens	585

## Índice de Quadros

	Pp.	
I.3.1	Universos de Trabalho	11
II.1.1	Matizes Internacionais de Sistemas de Proteção e Bem-Estar por Autores	41
II.1.2	Elementos Determinantes dos Sistemas de Proteção à Criança	46
III.2.1	Perspetivas, Entendimentos e Condições Favoráveis à Aplicação da Qualidade	81
III.2.2	Quatro Perspetivas sobre a Abordagem à Garantia da Qualidade	95
III.3.1	Dimensões dos Indicadores para Avaliação do Atendimento a Crianças Vítimas de Violência	105
IV.1.1	Instrumentos Utilizados pelos Comissários na Concretização da Qualidade da Intervenção	115
IV.2.1	Fatores que Podem Impedir a Eficácia do Trabalho Multidisciplinar e Fatores que o Podem Melhorar	126
IV.2.1.1	Co-ocorrência de Categorias num Mesmo Documento (Ferramentas/Ações para a Qualidade)	133
IV.2.1.2	Tipo de <i>Inputs</i> para Assegurar a Qualidade no Processo de Intervenção na Ótica dos Presidentes/Secretários	146
IV.2.1.3	Níveis de <i>Accountability</i> nas CPCJ e <i>Verbatim</i> correspondente	151
IV.2.2.1	Quadro Comparativo das Práticas de Contacto/Audição da Criança	184
IV.2.3.1	Características Percebidas da Liderança em CPCJ	192
V.1.1.1	O que dizem os vários Reclamantes acerca dos Procedimentos Técnicos	206
V.1.1.2	Discursos Reclamantes acerca da Gestão de Informação e do Relacionamento/Interação	207
V.1.1.3	Co-ocorrência de Categorias num mesmo Documento (Motivos das Reclamações)	209
V.1.1.4	Conceções de Competência de Intervenção face ao Tipo de Reclamações	220
V.1.1.5	<i>Verbatim</i> de possíveis Motivos para a Ocorrência de Reclamações (FG1 e FG2)	223
V.1.2.1	Enaltecimento às CPCJ e aos Profissionais Envolvidos no Acompanhamento das Famílias Entrevistadas	234
V.1.2.2	Benefícios e Utilidade do Acompanhamento da CPCJ para os Cuidadores e para as Crianças	238
V.1.2.3	Do que os Jovens Mais Gostaram e Valorizaram no Contacto/Acompanhamento da CPCJ	249
V.2.1	Resultados Painel Delphi – Potencialidades do SPPP	260
V.2.2	Resultados Painel Delphi – Vulnerabilidades do SPPP	261

	Pp.
V.2.3 Domínios das Práticas Profissionais, nas CPCJ, que Podem Acrescer Qualidade ao Processo de Intervenção Protetivo	263
V.2.4 Resultados do Painel Delphi – Indicadores por Domínios e Subdomínios/ Dimensões	264
AA.1 CPCJ por Distritos e por Regiões de Portugal Continental	337
AJ.1 Características dos 3 Regimes de Welfare Identificados por Esping-Andersen	371
AJ.2 Traços Comuns e Distintivos de Portugal face à Europa do Sul	377
AL.1 Tipologias de CPCJ	398
AN.1 <i>Core Values</i> , Competências Técnicas e Comportamentais para a Proteção à Criança na Ajuda Humanitária	405
AN.2 Competências de Gestão de Casos: Valores, Conhecimentos e Capacidades	407
AO.1 Principais Formas de Resposta a Erros e Equívocos e suas Características	410
AP.1 Diferenças entre QA e CQI	413
AQ.1 Características dos Indicadores de Desempenho para a Decisão e para a Melhoria	425
AQ.2 10 Mitos sobre os Indicadores	426
AR.1 Dimensões da Qualidade dos Indicadores de Resultado por Áreas Prioritárias da Proteção à Criança e Objetivos a Alcançar	429
AT.1 Constrangimentos para a Concretização e Gestão da Qualidade nas CPCJ “a Montante”	433
AT.2 Constrangimentos para a Concretização e Gestão da Qualidade nas CPCJ “a Jusante”	436
AT.3 Dificuldades Gerais Sentidas pelos Comissários	437
AW.1 Macroprocessos nas CPCJ	451
AW.2 Co-ocorrência de Códigos dos Processos/Subprocessos Subjacentes à Gestão de PPP	454
AZ.1 Comparação entre Estilos de Liderança	467
AAE.1 Não Disponho de... Diagnóstico das Necessidades (Recursos Materiais/ Logísticos) em Função das Zonas Regionais	561



## Índice de Figuras

	Pp	
I.1.1	Modelo de Análise Integrado	6
II.1.1	Construção Social da Infância e do Abuso Infantil	32
II.2.1	Princípios que Sustentam a Intervenção na Área das Políticas para a Infância	47
III.1.1	Sistema e Patamares Subsidiários de Promoção e Proteção	72
III.1.2	Alguns Marcos Evolutivos na Melhoria e Qualificação do Sistema de Proteção	79
III.2.1	Perspetivas da Qualidade	80
III.2.2	Evolução do Conceito Qualidade em Conformidade com as Normas	92
III.2.3	Ciclo PDSA	93
III.2.4	Princípios da Qualidade EQUASS	94
III.3.1	Padrões Mínimos para a Proteção da Criança na Ação Humanitária	102
III.3.2	Standards para a Segurança das Crianças (Austrália)	103
III.3.3	Domínios Chave para a Proteção à Criança dentro do Conjunto dos Principais Indicadores (Leste Asiático e Pacífico)	104
III.3.4	<i>The Child Protection Quality Improvement Framework</i> (Escócia)	106
III.3.5	Temas dos Indicadores para a Proteção e Bem-Estar das Crianças (Irlanda)	106
IV.1.1	Modelo Ecológico de Avaliação e Intervenção em Situações de Risco e de Perigo	114
IV.2.1	<i>Continuum</i> da Coordenação à Fusão	123
IV.2.2	Passagem para Etapas Qualitativamente Superiores	123
IV.2.3	Configuração da Multidisciplinaridade	123
IV.2.4	Configuração da Pluridisciplinaridade	123
IV.2.5	Configuração da Interdisciplinaridade Auxiliar / Prática Pluri-Auxiliar	123
IV.2.6	Configuração da Interdisciplinaridade	123
IV.2.7	Configuração da Transdisciplinaridade	124
IV.2.1.1	Doc. Portrait ETR2	143
IV.2.1.2	Docs. Portraits ETR1 e ETR3	143
IV.2.1.3	Docs. Portraits ETR4 e ETR5	144
IV.2.1.4	Perceção dos Domínios Integradores dos Indicadores da Qualidade que Orientam as Práticas	145
IV.2.1.5	Visões Contrastantes da <i>New Accountability</i>	156
IV.2.1.6	Fluxograma do Processo de Promoção e Proteção	167
V.1.1.1	Doc. Portrait – REC.LA.19	212
V.1.1.2	Doc. Portrait – REC.LA.21	212

	Pp.
V.1.1.3 Doc. Portrait – REC.LA.16	212
V.1.1.4 Document Comparison Chart – Docs. Tratamento das Reclamações	215
V.1.1.5 Perceção dos Presidentes/secretários (FG1 e FG2) face às reclamações	224
AB.1 Processo de Formação de Consenso	344
AN.1 Fatores Críticos de (In/)Sucesso do Modelo de Governação Integrada	403
AP.1 Melhorando Resultados para as Crianças, Jovens, Pais e Famílias	420
AS.1 Mapa de Códigos – Ferramentas/Ações Conducentes à Qualidade	431
AW.1 Mapa de Processos numa CPCJ	453
AY.1 Ideal tipo de Presidente de CPCJ	465
AY.2 Características mais Relevantes do Presidente da CPCJ em cada Nível Ecosistémico e Relacional	466
AAA.1 Mapa de Códigos – Proximidade de Categorias dos Motivos das Reclamações	474

## Índice de Gráficos

	Pp.	
I.4.1	Sexo dos Peritos	12
I.4.2	Áreas de Formação dos Peritos	12
I.4.3	Áreas Profissionais dos Peritos	13
I.4.4	Áreas Profissionais dos Coords. ETR	13
I.4.5	Tempo de Trabalho Prévio em CPCJ	13
I.4.6	Entidades de Origem	13
I.4.7	Sexo dos Presidentes/Sec.	14
I.4.8	Faixas Etárias	14
I.4.9	Formação de Base	14
I.4.10	Habilitações Literárias	14
I.4.11	Entidade Representada	14
I.4.12	Tempo de Afetação Semanal	15
I.4.13	Anos de Serviço Total	15
I.4.14	Anos de Trabalho em CPCJ	15
I.4.15	Anos de Presidência	15
I.4.16	Sexo dos Gestores de PPP	15
I.4.17	Faixas Etárias	15
I.4.18	Formação de Base	16
I.4.19	Habilitações Literárias	16
I.4.20	Entidade Representada	16
I.4.21	Tempo de Afetação Semanal	16
I.4.22	Anos de Serviço Total	16
I.4.23	Anos de Trabalho em CPCJ	16
I.4.24	Sexo dos Cuidadores	18
I.4.25.	Estado Civil dos Cuidadores	18
I.4.26	Habilitações Literárias dos Cuidadores	18
I.4.27	Rendimento Subjetivo dos Cuidadores	18
I.4.28	Tipologia Familiar	19
I.4.29	N.º de Crianças/Jovens no Agregado Familiar	19
I.4.30	Sexo dos Jovens	19
I.4.31	Ciclo de Escolaridade Frequentado Atualmente pelos Jovens	19
I.4.32	Tipologia de Perigo Sinalizado	20

	Pp	
I.4.32	Tipologia de Perigo Diagnosticado	20
I.4.33	Medidas Aplicadas	20
I.4.34	Proveniência dos Comissários (IAQPI)	21
I.4.35	Formação de Base dos Comissários (IAQPI)	21
IV.2.1.1	Que Modelo de Gestão da Qualidade?	130
IV.2.1.2	Existência de Ferramentas/Ações com Vista à Qualidade	131
IV.2.1.3	Constituintes da Definição de Prática de Intervenção de Qualidade	134
IV.2.1.4	Ações Existentes Promotoras da Melhoria Contínua nas CPCJ	135
IV.2.1.5	Ações Promotoras da Melhoria Contínua nas CPCJ – a Implementar	136
IV.2.1.6	Indicadores Associados ao Funcionamento Interno da Equipa Restrita	147
IV.2.1.7	Indicadores Associados à Relação com a Modalidade Alargada e Demais Entidades Externas	148
IV.2.1.8	Indicadores Associados a Outros Fatores Relevantes	149
IV.2.1.9	Níveis de <i>Accountability</i> (CPCJ)	153
IV.2.1.10	Procedimentação Vs. Autonomia dos Profissionais	159
IV.2.1.11	Impactos Positivos da <i>Accountability</i> nas Práticas de Intervenção	163
IV.2.1.12	Impactos Negativos da <i>Accountability</i> nas Práticas de Intervenção	164
IV.2.2.1	Contribuições para a Maior Qualidade dos Processos Decisórios na Modalidade Restrita das CPCJ	180
V.1.1.1	Quem é o Reclamante	204
V. 1.1.2	Destinatário Direto da Reclamação	204
V. 1.1.3	Reclamações das CPCJ cuja Motivação Foi Dirigida a Categorias da Dimensão Estrutura	204
V. 1.1.4	Distribuição das Reclamações Pelas Categorias da Dimensão Processo	205
V. 1.1.5	Distribuição das Reclamações Pelas Categorias da Dimensão Resultado	207
V. 1.1.6	Distribuição dos Motivos das Reclamações pelos vários Tipos de Reclamantes	209
V. 1.1.7	Fase do PPP em que é Apresentada a Reclamação	210
V. 1.1.8	Clareza da Exposição	211
V.1.1.9	Teor da Linguagem Utilizada	211
V.1.1.10	Categorias de Análise na Dimensão Recomendações às CPCJ	213
V.1.1.11	Distribuição dos Segmentos Codificados na Dimensão Recomendações aos Sujeitos Reclamantes	214

	Pp.	
V.1.2.1	Mapa de Árvore – Confiança nas CPCJ Antes e Depois do 1º Contacto	245
V.1.2.2	Grau de Importância Atribuída à Mudança	251
V.1.2.3	Papel/Responsabilidade da CPCJ face à Mudança Ocorrida	252
V.1.2.4	Sentimento dos Jovens Quanto a Serem Ouvidos	254
V.1.2.5	Sentimento dos Jovens Quanto a Serem Compreendidos	254
V.2.1	Grau de Concordância – Potencialidades	259
V.2.2	Grau de Concordância – Vulnerabilidades	261
V.3.1.1	Totalidade das Escolhas em cada Opção de Resposta	282
V.3.1.2	Procuo ou Benefício de Supervisão Externa ao Nível de Casos e/ou para Melhoria das Dinâmicas com os Utilizadores dos “Serviços” Protetivos	284
V.3.1.3	Auto e Heteroavaliação do Domínio da Liderança	285
V.3.1.4	Avaliação Complementada por Outros Modelos (além do Modelo Ecológico)	286
V.3.1.5	Considero Ter um Volume Processual que Caracterizo como...	287
V.3.1.6	Necessidades de Intervenção Corretiva	289
V.3.1.7	Periodicidade Desejável para a (Re)Avaliação dos Domínios das Práticas de Intervenção Protetivas	290
AW.1	Pontos/Processos Críticos na Gestão dos PPP	455
AAD.1	Grau de Concordância – Vulnerabilidades (3ª ronda)	494
AAD.2	Grau de Concordância – Domínios das Práticas Profissionais	496
AAD.3	% dos Itens pelos Graus de Concordância – Práticas Profissionais	496
AAD.4	Grau de Concordância – Domínios das Práticas Profissionais (3ª ronda)	531
AAD.5	% dos Itens pelos Graus de Concordância – Práticas Profissionais (3ª ronda)	531

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

## **Glossário de Siglas e Acrónimos**

AAV: Apoio para Autonomia de Vida

AH: Ajuda Humanitária

AJOF: Apoio Junto de Outro Familiar

AJP: Apoio Junto dos Pais

APP: Acordo de Promoção e Proteção

CAF: Estrutura Comum de Avaliação

CAFAP: Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental

CDC: Convenção sobre os Direitos da Criança

CEF: Curso de Educação e Formação

CEJ: Centro de Estudos Judiciários

CJACABED: Criança ou Jovem Assume Comportamentos que Afetam o seu Bem-Estar e Desenvolvimento

CLDS: Contrato Local de Desenvolvimento Social

CPCJ: Comissão de Proteção de Crianças e Jovens

CPI: Confiança a Pessoa Idónea

CPM: Comissão de Proteção de Menores

CPWG: *Child Protection Working Group* (Grupo de Trabalho de Proteção à Criança)

CNPCJR: Comissão Nacional de Proteção de Crianças e Jovens em Risco

CNPDPJ: Comissão Nacional de Promoção dos Direitos e Proteção das Crianças e Jovens

CQI: *Continuous Quality Improvement* (Melhoria Contínua da Qualidade)

CRP: Constituição da República Portuguesa

CSSC: *Child Safety Service Centres* (Centros de Serviços de Segurança/Proteção à Criança)

DGIDC: Direção-Geral da Inovação e de Desenvolvimento Curricular

DIAP: Departamento de Investigação e Ação Penal

DSRIC: Direção de Serviços de Relações Internacionais e Cooperação

ECMIJ: Entidades com Competência em Matéria de Infância e Juventude

ECPCBEDC: Exposição a Comportamentos que Podem Comprometer o Bem-Estar e o Desenvolvimento da Criança

EMAT: Equipa Multidisciplinar de Apoio Técnico ao Tribunal

EQUASS: *European Quality in Social Services* (Qualidade Europeia nos Serviços Sociais)

ETR: Equipa Técnica Regional

EUA: Estados Unidos da América

FG: *Focus Group* (Grupo Focal)

FSE: Fundo Social Europeu

GNR: Guarda Nacional Republicana  
HMIE: *Her Majesty's Inspectorate of Education* (Inspeção de Educação de Sua Majestade – Escócia)  
HIQA: *Health Information and Quality Authority*  
IAQPI: Instrumento de Autoavaliação da Qualidade das Práticas Interventivas  
INE: Instituto Nacional de Estatística  
IPSS: Instituição Particular de Solidariedade Social  
ISS, IP: Instituto da Segurança Social, IP  
LINES: Linha Nacional de Emergência Social  
LPCJP: Lei de Proteção de Crianças e Jovens em Perigo  
LPI: Lei de Proteção à Infância  
LTE: Lei Tutelar Educativa  
MC: Medidas de Colocação  
MCQ: Melhoria Contínua da Qualidade  
MMNV: Medidas em Meio Natural de Vida  
MP: Ministério Público  
MPMTI: Mês da Prevenção dos Maus Tratos na Infância  
NGP: Nova Gestão Pública  
OCDE: Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico  
ODS: Objetivo de Desenvolvimento Sustentável  
OIT: Organização Internacional do Trabalho  
OMS: Organização Mundial da Saúde  
ONG: Organização Não Governamental  
ONU: Organização das Nações Unidas  
OTM: Organização Tutelar de Menores  
PHDA: Perturbação de Hiperatividade e Défice de Atenção  
PI: Plano de Intervenção  
PPP: Processo de Promoção e Proteção  
PSP: Polícia de Segurança Pública  
QA: *Quality Assurance* (Garantia da Qualidade)  
RGPD: Regulamento Geral da Proteção de Dados  
RSI/AS: Rendimento Social de Inserção/Ação Social  
SEIVD: Secção Especializada Integrada de Violência Doméstica  
SPDE: Situações de Perigo em que está em causa o Direito à Educação  
SPPP: Sistema Português de Promoção e Proteção



SPSS: *Statistical Package for Social Sciences*

TFM: Tribunal de Família e Menores

TQM: *Total Quality Management* (Gestão Total da Qualidade)

UCSP/USF: Unidade de Cuidados de Saúde Personalizados/Unidade de Saúde Familiar

UE: União Europeia

UNICEF: Fundo Internacional das Nações Unidas para a Infância

VPG: Volume Processual Global

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

## Introdução

A proteção à criança é uma área relativamente nova no desenvolvimento internacional e nacional, não obstante o progresso a que se tem vindo a assistir nas últimas décadas, no contexto ocidental<sup>2</sup>, com o desenvolvimento de políticas públicas de bem-estar e de proteção, assentes na Convenção sobre os Direitos da Criança, mantendo-se a necessidade de luta contínua pela concretização de direitos e pela qualidade dos serviços ou parcerias que a facilitam.

As práticas continuam a ser charneiras, entre os contextos organizacionais em que tomam forma e os sujeitos de intervenção que servem, havendo uma aposta em guias de orientações, definição de procedimentos e identificação de indicadores para a melhoria das primeiras. Continua a verificar-se, porém, uma lacuna significativa no que diz respeito à utilização de indicadores validados internacionalmente (Ghorkhmazyan & Stuckenbruck, 2013), bem como a nível nacional (CNPDPJC, 2017), no âmbito da proteção à criança que meçam a qualidade e efetividade das intervenções de prevenção e a resposta fornecida em situações qualificadas de perigo.

A presente investigação, procurando contribuir para a qualidade e melhoria contínua do sistema de proteção à criança, com foco nas CPCJ, começou com uma simples, mas complexa e prismática na sua resposta, questão de partida: “Como garantir a qualidade na intervenção de proteção à criança, e sua gestão, no âmbito das CPCJ?” Este ponto de partida ajudou à estruturação da presente tese, que se solidificou em torno de 5 capítulos principais:

Optamos, desde logo, no *Capítulo I*, por tornar explícitas as opções metodológicas subjacentes a todo o processo investigativo, começando com a apresentação prévia do modelo de análise integrado no qual assenta esta tese. Segue-se a apresentação do objeto de estudo e dos objetivos da investigação, o campo empírico, a delimitação dos universos da pesquisa e a constituição (e caracterização) da amostra. A lógica e estratégia selecionadas de investigação e ainda as técnicas de recolha e análise de dados são igualmente explanadas.

No *Capítulo II*, partindo de um contexto sociohistórico e político internacional, onde os regimes de bem-estar social foram acomodando o desenvolvimento de diferentes sistemas de proteção à criança, começamos por explorar a evolução da conceção de maus tratos e a conseqüente evolução na aquisição de direitos. Conceitos de bem-estar infantil, de superior/melhor interesse da criança e de sistema de proteção à criança, na abrangência (maximizada e minimizada) dos seus diferentes enfoques foram igualmente explanados, tal como os elementos determinantes para os sistemas de proteção. Numa aproximação destes últimos com os regimes de bem-estar propostos na categorização de Esping-Andersen (1990), evidenciamos as vozes de alguns autores de referência, passando, em seguida, para a análise das políticas de infância em Portugal (desenvolvidas a partir de um modelo de

---

<sup>2</sup> Fragilizado pela pandemia COVID-19 e pela guerra da Rússia contra a Ucrânia (iniciada a 24/02/2022)

bem-estar da Europa do Sul, que também dele se diferenciou), onde foi evidente a indissociabilidade entre promoção de direitos e a proteção.

No *Capítulo III*, transitamos da análise evolutiva da construção do sistema português de promoção e proteção para o conceito da qualidade sob as suas diversas perspectivas, e a outros a ela conexos, sendo a convergência da mesma com aquele sistema, desejada ao nível da resposta a prover pelos profissionais que nele trabalham, mais especificamente, no caso desta investigação, pelos profissionais das comissões de proteção de crianças e jovens, aos sujeitos de intervenção. Neste capítulo é dado enfoque à cultura de melhoria contínua da qualidade *versus* uma cultura culpabilizante do erro ou equívoco. Evidenciamos ainda, no cruzamento da proteção à criança com a área da qualidade, algumas das suas dimensões identificadas na literatura, ao nível internacional, constituindo um contributo relevante para o trabalho empírico.

Ao longo dos dois últimos capítulos, interligados com o campo teórico, são apresentados os resultados da pesquisa empírica. A incursão pelo *Capítulo IV*, começa por ser alimentada pelas teorias sistemológicas e da complexidade, pelos riscos e pelos problemas complexos, bem como pelos instrumentos utilizados para a sua avaliação, contemplando os discursos de profissionais gestores de processos de promoção e proteção. Depois, com enfoque nas práticas profissionais interdisciplinares e interprofissionais, nas CPCJ, obtivemos uma perspectiva na ótica dos coordenadores das equipas técnicas regionais da Comissão Nacional de Promoção dos Direitos e Proteção das Crianças e Jovens (CNPDPJ), tanto das potencialidades e oportunidades trazidas por este tipo de trabalho (interdisciplinar e interprofissional) para a qualidade protetiva, como das fraquezas e ameaças para uma intervenção de qualidade. Procuramos, seguidamente, identificar, junto de um conjunto de participantes que modelo de gestão da qualidade existiria nas CPCJ e que instrumentos/ferramentas são utilizados(as), tendo em vista a sua melhoria contínua. A qualidade do processo decisório, central na intervenção das CPCJ, foi igualmente analisada pelos profissionais, bem como o que pode contribuir para a mesma. Este capítulo termina com o papel do Presidente na qualidade e melhoria contínua.

O *Capítulo V*, foi dividido em 3 blocos substanciais. O primeiro visou a satisfação/insatisfação das famílias na relação com as CPCJ, primeiro, por via da análise das reclamações apresentadas<sup>3</sup> em determinado ano, complementando-a com a visão de outros interlocutores (coordenadores das ETR e comissários presidentes/secretários) sobre eventuais motivações e significados das reclamações. Segundo, por via dos testemunhos diretos de algumas famílias/cuidadores e dos respetivos jovens acompanhados pelas CPCJ, cujos discursos se constituíram como verdadeiras pedras preciosas desta investigação, revelando a sua perceção sobre as intervenções recebidas e seu impacto. O segundo

---

<sup>3</sup> Que também haviam sido tratadas pela Comissão Nacional de Promoção dos Direitos e Proteção de Crianças e Jovens (CNPDPJ).

bloco deste capítulo centrou-se nos domínios, dimensões e indicadores para avaliação da qualidade da intervenção nas CPCJ, sendo precedida por uma análise atual das potencialidades e vulnerabilidades apresentadas pelo sistema português de promoção e proteção, validadas pelos peritos envolvidos. O terceiro bloco coloca a tónica nas propostas em torno de um instrumento (via estudo piloto) para autoavaliação da qualidade das práticas interventivas por parte dos comissários (modalidade restrita), condição *sine qua non* para qualquer ciclo de avaliação e melhoria contínua, bem como aferição da periodicidade desejável para a reaplicação do instrumento ou partes dele.

A tese termina com uma conclusão e com as referências bibliográficas.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

## **Capítulo I – Modelo de Análise e Opções Metodológicas: Entre Caminhos Trilhados e Emergentes**

O rigor e a cientificidade das investigações implicam, por parte de quem as produzem e conduzem, que explicitem as opções metodológicas subjacentes a todo o processo, constituindo este o desiderato do presente capítulo, além da apresentação prévia do modelo de análise integrado no qual assenta esta tese.

Representando este capítulo, simultaneamente, o cérebro e o coração da tese, nele serão tornados claros o objeto de estudo e os objetivos da investigação, o campo empírico, a delimitação dos universos da pesquisa, a constituição e caracterização da amostra. A lógica e estratégia selecionadas de investigação e ainda as técnicas de recolha e análise de dados dão sentido e dinamismo à coordenação motora deste corpo de conhecimento, em construção, e cujas sementes serão alvo de disseminação.

### 1. Modelo de Análise

Prosseguimos com uma apresentação sumária do modelo de análise integrado selecionado na presente investigação (cf. Figura I.1.1), sendo o mesmo detalhado e segmentado mais adiante.

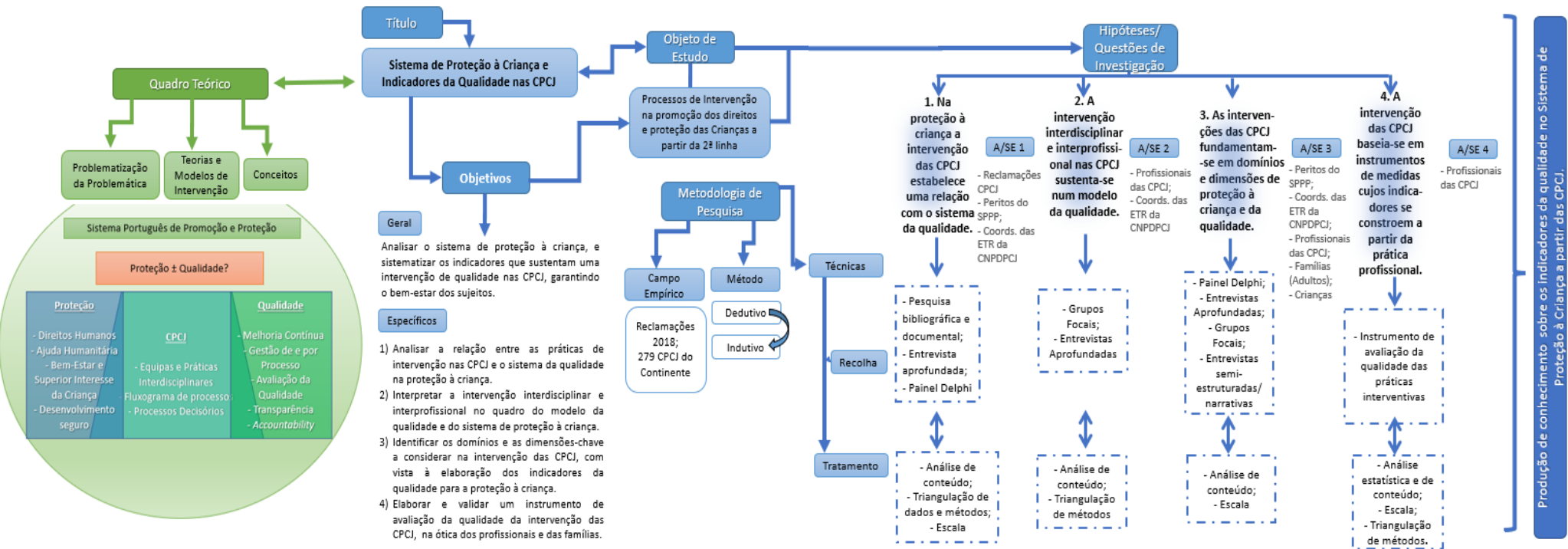


Figura I.1.1: Modelo de Análise Integrado



## 2. Opções Metodológicas: do Objeto de Estudo aos Objetivos. Lógica e Estratégia de Investigação

*Newton and the apple. Freud and anxiety. Jung and dreams. Piaget and his children.  
Darwin and Galapagos tortoises. Marx and England's factories. Whyte and street corners.  
What are you obsessed with?*  
(Halcolm, s.d., como citado em Patton, 2002, p. 5)

No que concerne ao objeto de estudo, o mesmo centra-se nos processos de intervenção na promoção dos direitos e proteção das crianças, ou seja, nas práticas profissionais executadas nas Comissões de Proteção de Crianças e Jovens, enquanto resposta intermédia no sistema de proteção à criança, remetendo a problemática para a identificação de mecanismos de introdução de melhoria da qualidade nestas estruturas comunitárias, corresponsáveis, a par com outras entidades de cada comunidade local, pela tarefa da proteção à criança<sup>4</sup>.

Destarte, com a elaboração da investigação, pretendemos, no que concerne ao seu objetivo geral, analisar o sistema de proteção à criança, e sistematizar os indicadores que sustentam uma intervenção de qualidade nas CPCJ, garantindo o bem-estar dos sujeitos.

Como objetivos específicos definimos os seguintes:

- 1) Analisar a relação entre as práticas de intervenção nas CPCJ e o sistema da qualidade na proteção à criança;
- 2) Interpretar a intervenção interdisciplinar e interprofissional no quadro do modelo da qualidade e do sistema de proteção à criança;
- 3) Identificar os domínios e as dimensões-chave a considerar na intervenção das CPCJ, com vista à elaboração dos indicadores da qualidade para a proteção à criança;
- 4) Elaborar e validar um instrumento de avaliação da qualidade da intervenção das CPCJ, na ótica dos profissionais e das famílias.

“O que deve determinar a opção metodológica do investigador não será a adesão a uma ou outra metodologia, a um ou outro paradigma, mas o problema a analisar” (Coutinho, 2015, p. 35). Segundo Anguera (1985, como citado em Idem, 2015), de forma a alcançar uma adaptação flexível à sua problemática, o investigador deve poder eleger livremente uma relação de atributos que derivem de um ou de outro paradigma, não tendo de aderir “cegamente” a um deles.

Como forma de melhor organizar a informação referente a esta construção metodológica, apoiamo-nos em Sauders *et al.* (2019, p. 130) e na sua “*research onion*”.

---

<sup>4</sup> Mais do que tarefa, trata-se de uma exigência da sociedade (Comissão Europeia, 2013; Conselho da União Europeia, 2017), inscrita no contexto de um Estado de Bem-Estar Social e classificada de “interesse público” (Leandro, 2010, 2011a, 2011b; ISS, IP 2020b).

Alicerçados numa filosofia pragmatista<sup>5</sup>, e atendendo à problemática que motivou a realização da presente investigação, consideramos que a lógica dedutiva-indutiva, claramente presente ao longo das várias fases do percurso da investigação, seria aquela que melhor respondia às suas necessidades. Partimos, assim, de uma metodologia dedutiva<sup>6</sup>, assente numa estrutura teórica já existente, que apoiou a elaboração das preposições e eixos de análise que guiaram a nossa pesquisa, tanto no campo teórico, como no empírico, bem como auxiliou a clarificar a compreensão sobre os casos e os dados recolhidos no estudo. A sua utilização conjunta e complementar<sup>7</sup> “fornece uma abordagem abrangente na análise de dados qualitativos (...) para entender todo o conjunto de dados e para compreender o que está a acontecer” (Azungah, 2018, para. 3).

Tendo em conta o campo aberto de possibilidades face à compreensão do objeto em estudo, consideramos pertinente, enquanto *outsiders*, mas aprendizes, numa lógica colaborativa e de co-construção, socorreremo-nos de metodologias indutivas<sup>8</sup> para, partindo dos dados recolhidos, por via, maioritariamente, do diálogo com e entre alguns dos sujeitos empíricos<sup>9</sup> (peritos e alguns profissionais do sistema de proteção) e dando voz, bem como fazendo ouvir os sujeitos de intervenção das CPCJ, descobrirmos padrões, categorias e domínios/dimensões, presentes nas realidades complexas dos seus “mundos da vida” que não deixam de estar integrados em sistemas societários mais latos. Sem as perceções e significados que estes sujeitos atribuem “(...) a si mesmos, às suas vivências e aos seus contextos, (...) o conhecimento do real, sempre limitado, será ainda mais parcelar e enviesado” (Albuquerque *et al.*, 2013, p. 31).

Nesta investigação estão também implicadas suposições ontológicas construtivistas<sup>10</sup>, nas quais

---

<sup>5</sup> Que vê a realidade “complexa, rica e externa” (...) [como] as consequências práticas das ideias[,] fluxo de processos, experiências e práticas” (Sauders *et al.*, 2019, p. 145). Nesta filosofia, o significado prático do conhecimento está focado em contextos específicos. As “teorias e conhecimentos “verdadeiros” são aqueles que permitem uma ação bem-sucedida”, e foca-se em “problemas, práticas e relevância”, bem como na sua resolução, “e [em] práticas futuras informadas como contribuição” (Idem, 2019, p. 145). As soluções práticas e os resultados são o que se destaca destas investigações.

<sup>6</sup> Que parte do geral e abstração teórica face a um problema que necessita de ser compreendido ou explicado (Blaikie, 2007).

<sup>7</sup> Além do autor aqui citado, outros também suportam esta visão complementar das duas abordagens do raciocínio científico – a verificatória (dedutiva) e a geradora (indutiva) – numa versão técnica e pragmática, apesar das diferenças filosóficas: Bryman (2012); Chevrier (2003); Fox (2008); Patton (2002); Stebbins (2008).

<sup>8</sup> Que parte do particular/de uma dada realidade (Blaikie, 2007). Clarifica-se ainda que o “confronto entre as metodologias compreensivas e as metodologias hipotético-dedutivas passa, em larga medida, pelo papel que é atribuído à teoria no processo de investigação, na medida em que, nas segundas, as regularidades sociais estabelecidas *a priori* são colocadas no contexto da prova, enquanto nas primeiras as relações entre variáveis potencialmente explicativas do funcionamento social são colocadas no contexto da descoberta. (...) As metodologias compreensivas privilegiam o contexto da descoberta (...), associando-o a uma abordagem indutiva, embora não recusem a ideia de prova” (I. Guerra, 2012, pp. 22-23).

<sup>9</sup> No presente estudo privilegiamos a utilização da terminologia “sujeito empírico” em detrimento do conceito de “amostra”, não se procurando uma representatividade estatística (I. Guerra, 2012).

<sup>10</sup> Guba e Lincoln (1990, como citado em Patton, 2002, p. 98) resumem “(...) a perspetiva construtivista como sendo ontologicamente relativista, epistemologicamente subjetivista e metodologicamente hermenêutica e dialética”.

a realidade social corresponde a uma construção social (dita intersubjetiva) constante dos atores, sendo sua criação e não por programação genética e maturação biológica, não existindo de forma independente das suas atividades sociais (Blaikie, 2000; Bryman, 2012; Hepburn, 2006; Saunders *et al.*, 2019). Nesta perspectiva, os factos, as descrições e outras características da realidade dita objetiva são necessariamente incertas (Hepburn, 2006), estreitamente associadas a suposições ontológicas interpretativistas, designadamente, na sua contínua co-construção de significados.

Procurando ampliar a riqueza e validade do conhecimento que viesse a ser produzido, com esta investigação<sup>11</sup>, optamos, dentro de uma combinação de *mixed methods*<sup>12</sup>, por um predomínio da abordagem qualitativa<sup>13</sup> *multi-method*, introduzindo, sempre que se verificasse pertinente, na análise dos dados recolhidos, uma componente quantitativa, maioritariamente, de estatística descritiva. O estudo piloto final veio a reforçar a componente quantitativa nesta investigação (que seguiu uma sequência também ela do qualitativo ao quantitativo), com amostra mínima definida, ainda que não representativa.

A análise das práticas profissionais de intervenção nas CPCJ exige abordagens diversificadas que sejam capazes de combinar a autenticidade e profundidade das abordagens sistémicas de cariz interpretativo (qualitativas) (Bryman, 2012; Rubin & Babbie, 2010; Solomon, 1991, como citado em Coutinho, 2015) com a “precisão analítica” (quantitativa), colocando um fim às “guerras” que anteriormente assolavam os paradigmas de investigação (Flick, 2009, 2014). Nas palavras de Solomon (1991, como citado em Coutinho, 2015, p. 35), “transcender o debate qualitativo-quantitativo é hoje, e mais do que nunca, uma “necessidade” para quem investiga a complexa realidade social (...), onde conglomeram a intervenção de variáveis interdependentes (...)”, cuja análise não pode ocorrer sob as mesmas condições de isolamento das variáveis e factos individuais, como nas ciências exatas.

As diversas formas de combinação dos *multi-methods*, consideradas potencialidades na presente investigação, concorreram para a seleção desta abordagem, também, na nossa ótica, favorável à

---

<sup>11</sup> Equiparada a processo artesanal de *bricolage* metodológica para responder às questões da investigação e onde a investigadora é equiparada a artesã (*bricoleur*, no original) (Weinstein & Weinstein, 1991, como citado em Denzin & Lincoln, 2005).

<sup>12</sup> As várias formas de combinação da pesquisa quantitativa e qualitativa permitem: a triangulação, a compensação, a completude, o sentido de processo (*vs.* estrutura), responder a várias questões de investigação, a explanação, a obtenção e análise de resultados inesperados, o desenvolvimento de instrumentos (questionários, escalas), a facilitação da amostragem, a credibilidade, a contextualização de entendimentos, a ilustração, a utilidade dos resultados, a confirmação e descoberta, a diversidade dos pontos de vista, o aprimoramento dos resultados quantitativos/qualitativos e outros (no original: “triangulation”, “offset”, “completeness”, “process”, “different research questions”, “explanation”, “unexpected results”, instrument development”, “sampling”, “credibility”, “context”, “illustration”, “utility” “confirm and discovery”, “diversity of views”, “enhancement or building upon quantitative/qualitative findings”, “other/nuclear” (Bryman, 2012, pp. 633-634).

<sup>13</sup> Justificada pela utilidade e pelo facto de que, no presente estudo, “(...) o investigador não sabe [todas] as variáveis importantes a examinar (Creswell, 2009, p. 18).

obtenção de resposta a perguntas do tipo “como”<sup>14</sup>.

Foquemo-nos, então, na pergunta de partida, desta investigação em Serviço Social<sup>15</sup>, que alimentou todo o processo de construção do desenho de pesquisa:

***Como garantir a qualidade na intervenção de proteção à criança, e sua gestão, no âmbito das CPCJ?***

Como é o caso da presente investigação, as respostas a perguntas do tipo “como”<sup>16</sup> requerem a descrição de um estado desejado dos eventos, bem como a especificação de etapas e procedimentos que permitam passar de uma situação existente para uma situação desejada. Este tipo de descrição é complexo e requer um conhecimento acrescido acerca dos fenómenos sociais e dos contextos em que os mesmos ocorrem (Blaikie, 2000), sendo facilitado por uma circularidade reflexo-dialogizante contínua entre esfera empírica e teórica da investigação (Bryman, 2012; Lather, 1986, como citado em Creswell, 2009; Lessard-Hérbert *et al.*, 1994, como citado em I. Guerra, 2012), como pretendemos.

### **3. Campo Empírico da Pesquisa**

Nesta investigação foram definidas duas dimensões para o campo empírico: uma teórica, na qual efetuámos uma revisão, que se pretendeu aprofundada, da literatura produzida nos últimos anos acerca dos temas desenvolvidos; e uma outra que visou constituir-se como uma aproximação à realidade quotidiana das práticas de intervenção nas Comissões de Proteção, envolvendo o ponto de vista de diversos *stakeholders*, nestes contextos, com vista à identificação de domínios e dimensões relevantes para a identificação de padrões da qualidade nestas sedes de trabalho e à elaboração de um instrumento de avaliação da mesma<sup>17</sup>.

Em termos geográficos, o campo empírico desta investigação abrangeu as 5 regiões de Portugal Continental (cf. documentado no Quadro I.3.1), das quais fazem parte, à data do início da recolha empírica, 279 CPCJ<sup>18</sup>, sob a responsabilidade das respetivas coordenações regionais da Comissão

---

<sup>14</sup> Blaikie (2000) assume essa possibilidade: “Nalguns casos, a combinação de estratégias poderia ser uma mais-valia” (Idem, 2000, p. 122), como se considera neste caso.

<sup>15</sup> Na investigação em Serviço Social, distinta das investigações sobre Serviço Social, a intervenção social torna-se no próprio campo privilegiado de investigação, do qual pode ser extraída uma pluralidade de objetos de pesquisa (Bouquet, 1989), de entre os quais o selecionado na presente tese, não obstante a interdisciplinaridade do mesmo (J. M. L. Ferreira & Díez, 2015). Neste tipo de investigação cumprem-se funções de compreensão (atribuir sentido às práticas e produzir novos saberes) e/ou de avaliação (medir e explicar resultados – eficácia e eficiência) (Bouquet, 1989).

<sup>16</sup> As perguntas do tipo “como” (diferentes dos tipos “o quê” e “porquê”) têm subjacente uma “preocupação com a mudança, com a intervenção e resultados práticos (Blaikie, 2007, p. 7).

<sup>17</sup> O objetivo deste instrumento centra-se na sua utilidade, com vista à melhoria contínua das práticas e dos contextos em que as mesmas se desenvolvem, com benefícios para as crianças acompanhadas e, sempre que possível, para as respetivas famílias, não esquecendo o bem-estar dos profissionais.

<sup>18</sup> Na definição do campo empírico optamos por manter o recorte temporal à data do início da recolha empírica (março/2019). No entanto, sabemos que passaram a existir 281 CPCJ no Continente, com a instalação, em 2019,

Nacional de Promoção dos Direitos e Proteção das Crianças e Jovens.

De acordo com os dados apurados, de um total de 5162 profissionais a exercerem funções nas CPCJ a nível nacional (CNPDPJ, 2019), nas 279 abrangidas pelo estudo, exerciam funções 4697 comissários. Os critérios de seleção das CPCJ para o estudo encontram-se clarificados no ponto seguinte, relativo à delimitação do universo<sup>19</sup> e constituição da amostra.

Univ. 1 5 Regiões (Portugal Continental)	Univ. 2 (por Região)	
	N.º de Municípios	N.º de CPCJ
Norte	68	71
Centro	101	100
Lisboa, Santarém e Setúbal	50	54
Alentejo	43	38*
Algarve	16	16
Total	278	279*

**Quadro I.3.1: Universos de Trabalho**

**Fonte:** Construção própria, com base na informação disponibilizada no *site* da CNPDPCJ e em INE (2015)

\*Não foram contabilizadas as CPCJ de Portel e do Redondo, instaladas, respetivamente, em 2019 em 2021.

As regiões Norte, Lisboa, Santarém e Setúbal e Algarve apresentam uma cobertura total de CPCJ, habitualmente, uma por concelho. Contudo, nas duas primeiras regiões atrás identificadas, existem situações em que um município, pelo volume das situações de perigo e atendendo a outros fatores demográficos, pode ter instalada mais do que uma Comissão de Proteção, o que se verifica, designadamente, nos concelhos do Porto (3 CPCJ) e Vila Nova de Gaia (2 CPCJ), Lisboa (4 CPCJ) e Sintra (2 CPCJ). A região Centro apresenta uma cobertura quase total das CPCJ por concelhos (à exceção do concelho de Penedono). A zona do Alentejo, nomeadamente no distrito de Évora, é a que apresenta maiores fragilidades a nível da cobertura nacional (5 concelhos à data do início da recolha empírica, permanecendo 3 sem CPCJ: Arraiolos, Montemor-o-Novo e Mora)<sup>20</sup>.

**4. Universo e amostra. Delimitação dos Universos da Pesquisa e Constituição e caracterização da Amostra**

Num primeiro momento da investigação, foi observada e analisada a totalidade das reclamações efetuadas e registadas em Livro Amarelo, nas CPCJ, durante o ano 2018, e remetidas nos termos do n.º 2, do Art.º 13º-B da LPCJP, à CNPDPCJ, para apreciação, realização de eventuais diligências que se

da CPCJ de Portel, por via da Portaria n.º 257/2019 de 19 de agosto e, mais recentemente, com a instalação da CPCJ do Redondo, através da Portaria n.º 181/2021 de 31 de agosto, ambas na região Alentejo.

<sup>19</sup> “A delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenómenos etc. serão pesquisados (...)” (Lakatos e Marconi, 2003, p. 223).

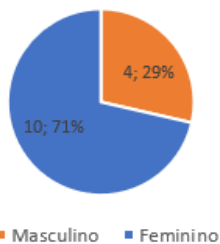
<sup>20</sup> Para conhecimento do Universo das CPCJ passíveis de integrar o campo empírico, vide Anexo A.

configurassem necessárias e posterior emissão de recomendações<sup>21</sup>.

Foram, então, alvo de análise 25 reclamações, com vista a categorizar as mesmas e extrair as dimensões que os sujeitos de intervenção consideravam relevantes na sua relação com as CPCJ e que poderiam interferir na qualidade do “serviço” prestado, bem como os aspetos mais relevantes das recomendações efetuadas que poderiam contribuir para o aumento da qualidade das práticas de intervenção. Esta fase da pesquisa também auxiliou na preparação de outros momentos de recolha de dados.

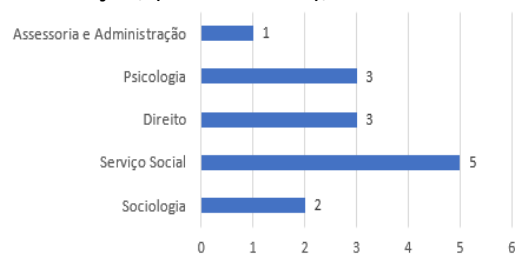
Com vista à reunião de consensos em matéria de promoção e proteção e qualidade, o estudo envolveu 14 peritos<sup>22</sup>, num total de 20 convidados (proveniente de uma amostra por conveniência), todos da área nuclear – da promoção e proteção<sup>23</sup>. A seleção dos peritos foi estabelecida em conformidade com os seguintes critérios: a) ocupar ou ter ocupado um cargo num órgão político-decisional em matéria de promoção e proteção; b) ter experiência como comissário em CPCJ (há mais de 5 anos, pelo menos); c) ter experiência de trabalho como entidade parceira de CPCJ; d) ter experiência de trabalho na área da gestão da qualidade associada a este domínio; e/ou e) ser docente universitário e/ou investigador nestas áreas. Vejamos a caracterização dos peritos participantes:

Participaram 4 elementos do sexo masculino (29%) e 10 do sexo feminino (71%), (Gráf. I.4.1),



**Gráfico I.4.1. Sexo dos Peritos**

distribuídos pelas seguintes áreas de formação, (cf. Gráf. I.4.2), sendo a área do serviço social predominante, seguida, de igual forma, pelo direito e pela psicologia.



**Gráfico I.4.2. Áreas de formação dos peritos**

A maioria dos peritos (8; 57,1%) era proveniente da prática (de terreno), entre entidades formais e informais, sendo metade (4; 28,6%)

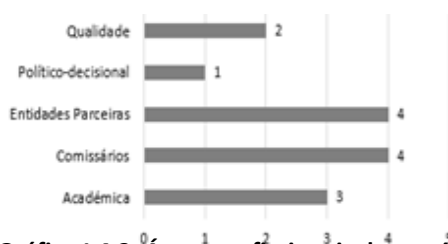
comissários em CPCJ<sup>24</sup> e os outros 4 elementos distribuídos por entidades com trabalho de relevo na área e articulação permanente com as CPCJ, da área da justiça, à área da intervenção social. Seguiram-

<sup>21</sup> À data do início da recolha empírica, desconhecia-se a totalidade das reclamações registadas e, depois de negociações com a entidade a quem cabe responder às mesmas, foi observado o universo completo desse ano (especificamente em Livro Amarelo, não tendo sido possível analisar outro tipo de reclamações por motivos alheios à investigadora).

<sup>22</sup> Considera-se perito “indivíduos cuja situação e recursos pessoais [em termos de conhecimento e experiência] lhes possibilitam trazer contribuições importantes sobre o objeto que motivou a aplicação do método” (IPEA, 2001, como citado em Gouvêa *et al.*, 2015, p. 14). A adesão dos peritos ao Painel Delphi foi voluntária e mediante a assinatura de consentimento informado para o efeito.

<sup>23</sup> Sendo que 2 deles exerciam funções no ramo da qualidade associada à atividade das CPCJ, e outro em entidade social da promoção e proteção, com intervenção comunitária certificada. Com esta escolha metodológica pretendemos o envolvimento de um grupo misto de peritos (do sistema formal e informal, em termos de patamares de intervenção), cujo trabalho desenvolvido tem sido reconhecido, pública e academicamente, como boa prática.

<sup>24</sup> Inicialmente, previa-se a participação de um comissário perito por cada uma das 5 regiões do continente, sob o apoio das equipas técnicas regionais (ETR) da CNPDPCJ, tendo 4 deles aceitado o convite.



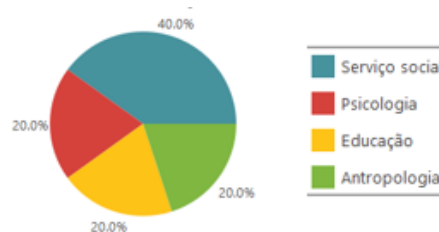
**Gráfico I.4.3. Áreas profissionais dos peritos**

-se, por ordem decrescente, os peritos da área académica (3; 21,4%) da qualidade (2; 14,3%) e de órgão político-decisional (1; 7,1%), conforme o Gráfico I.4.3.

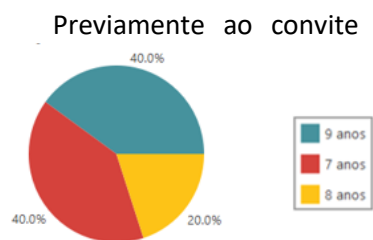
Em momento distinto da investigação, divido nas várias etapas indicadas seguidamente, e não perdendo de vista as práticas (também interdisciplinares e interprofissionais) da intervenção, como *corpus* de análise, procuramos ainda envolver<sup>25</sup>:

a) os 5 coordenadores das 5 equipas técnicas regionais (ETR) da CNPDPCJ, a quem foram efetuadas entrevistas aprofundadas (semi-estruturadas):

Os 5 coordenadores entrevistados possuem formações de base (cf. Gráfico I.4.4) na área das ciências sociais e do comportamento (Psicologia e Antropologia), na área das ciências da educação, bem como, e com predominância, na área do trabalho social e orientação (Serviço Social)<sup>26</sup>.

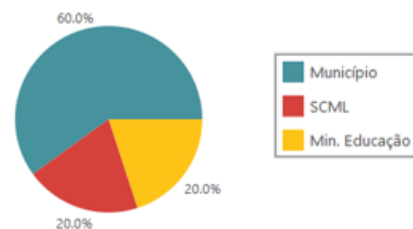


**Gráfico I.4.4. Áreas profissionais dos Coords. ETR**



**Gráfico I.4.5. Tempo de trabalho prévio em CPCJ**

Previamente ao convite para integrarem as ETR, os atuais coordenadores das mesmas desempenharam, funções em CPCJ, por um período de tempo entre 7 a 9 anos (cf. Gráfico I.4.5). O tempo médio de trabalho prévio em CPCJ situou-se nos 8 anos.



**Gráfico I.4.6. Entidades de origem**

b) Tendo em consideração os dados relativos ao ano de 2018 (CNPDPJC, 2019), nas 279 CPCJ instaladas em Portugal Continental, à data, com um volume processual global de 57180<sup>27</sup> processos de promoção e proteção, 2052 membros desempenhavam funções na modalidade restrita das CPCJ. Destes, foram selecionados 17 profissionais – presidentes (15)/secretários (2) – por indicação dos coordenadores da Equipa Técnica Regional, para a eventual participação nos Grupos Focais,

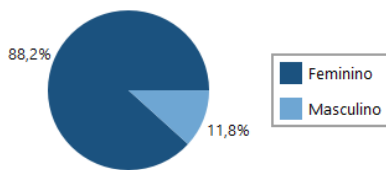
<sup>25</sup> Conscientes, nesta e em fases posteriores da investigação, de que a “aplicação de múltiplas fontes de dados (...) aumenta a credibilidade e fornece uma perspetiva mais holística sobre as práticas” (Azungah, 2018, para.37).

<sup>26</sup> De acordo com a Classificação Nacional de Áreas de Formação (Portaria n.º 256/2005 de 16 de março).

<sup>27</sup> Recordar-se que o cálculo deste valor foi obtido pela soma dos processos transitados do ano anterior com as novas instaurações e reaberturas de processos, bem como subtração dos arquivamentos liminares e os transferidos unicamente na fase de análise preliminar (CNPDPJC, 2019). Para o cálculo do volume no Continente foi retirado o volume processual das Ilhas (4111 processos: 1438 na Região Autónoma da Madeira e 2673 na Região Autónoma dos Açores) (CNPDPJC, 2019).

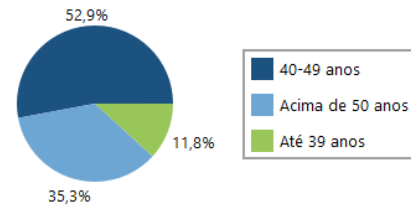
atendendo, mais uma vez, ao reconhecido trabalho de qualidade que desenvolvem e mediante adesão voluntária. Estes profissionais foram distribuídos aleatoriamente por 2 grupos (FG1 e FG2), procurando-se a presença de algum representante por cada distrito<sup>28</sup>. A seleção destes comissários foi efetuada por amostragem intencional (Patton, 2002; Coutinho, 2015), tratando-se de uma amostra oportunista ou emergente<sup>29</sup> e nalguns casos, de uma amostra *snowball* ou cadeia de amostragem<sup>30</sup> até se atingir o número de participantes para a realização dos grupos focais (Patton, 2002). Assegurou-se, igualmente, a interdisciplinaridade nos grupos (com uma diversidade de, pelo menos, 3 áreas de conhecimento distintas em cada grupo focal). Passamos à caracterização dos perfis de liderança nas CPCJ, cujos membros participaram no estudo:

A maioria das presidências de CPCJ (incluindo os 2 elementos secretários) é assumida por elementos do sexo feminino (15; 88,2%). A maioria dos presidentes/secretários têm idades compreendidas entre os 40 e os 49 anos, situando-se a idade média nos 47,7 anos.



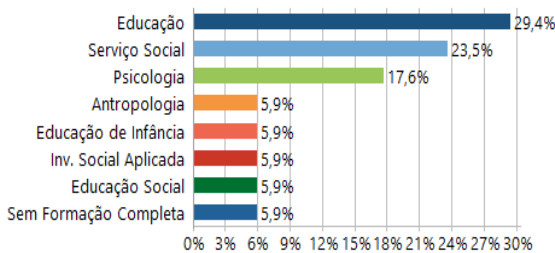
**Gráfico I.4.7. Sexo dos Presidentes/Secretários**

elementos do sexo feminino (15; 88,2%). A maioria dos presidentes/secretários têm idades compreendidas entre os 40 e os 49 anos, situando-se a



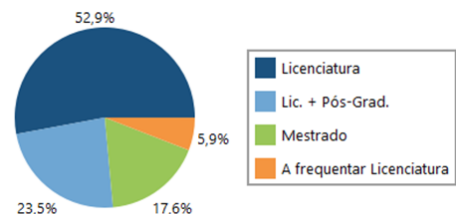
**Gráfico I.4.8. Faixas etárias**

Como é possível observar no Graf.I.4.9, as formações de base dos presidentes/secretários envolvidos no estudo são muito variadas, incluindo uma situação em que o elemento em causa não tem ainda formação académica concluída, encontrando-se a frequentar o ensino superior. A maioria é da área da educação (5; 29,4%), seguida do serviço social (4; 23,5%) e da psicologia (3; 17,6%). Salienta-se que mais de 40% dos presidentes/secretários possuem



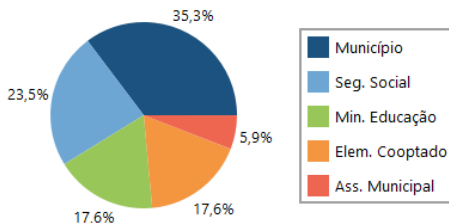
**Gráfico I.4.9. Formação de base**

envolvidos no estudo são muito variadas, incluindo uma situação em que o elemento em causa não tem ainda formação académica concluída, encontrando-se a frequentar o ensino



**Gráfico I.4.10. Habilitações literárias**

formação adicional à licenciatura (pós-graduação e/ou mestrado), além das formações específicas na área de infância que foram referenciadas pelos próprios à investigadora.



**Gráfico I.4.11. Entidade representada**

<sup>28</sup> Exceção feita num distrito da zona Norte, por impossibilidade de um participante.

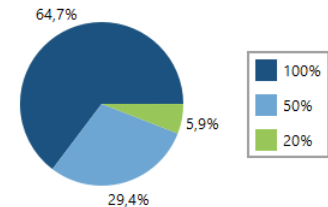
<sup>29</sup> Seguiram-se pistas durante o “trabalho de campo” efetuado (Patton, 2002).

<sup>30</sup> “(...) técnica que consiste em juntar a um núcleo de (...) pessoas consideradas como influentes (...) os que estão em relação com eles (...) e assim por diante” (Beaud, 2003, p. 215), num determinado contexto, isto é, “identify cases of interest from sampling people who know people who know people who know what cases are information rich, that is, good examples for study, good interview participants” (Patton, 2002, p. 243).



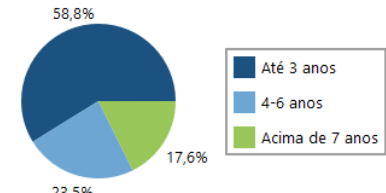
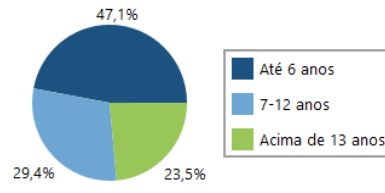
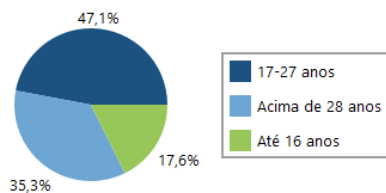
A maioria das presidências das CPCJ participantes é assumida por elementos do Município (6; 35,3%), seguido dos elementos da Segurança Social (4; 23,5%) e, ainda, com empate (3; 17,6%), de elementos do Ministério da Educação e elementos cooptados (Gráfico I.4.11).

No que respeita ao tempo de afetação semanal dos presidentes/secretários envolvidos no estudo, 64,7% (11) está a tempo inteiro (100%, 35h), 29,4% (5) encontra-se a meio tempo (50%, 17,5h) e um deles (5,9%) encontra-se, oficialmente, a 20% (um dia por semana)<sup>31</sup>. A média dos tempos de afetação situa-se, aproximadamente, em 28 horas/semana, a moda nas 35h/semana e a mediana nas 35h/semana.



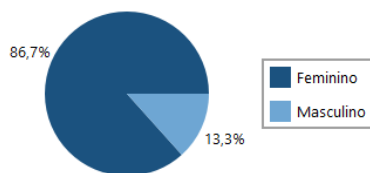
**Gráfico I.4.12. Tempo de afetação semanal**

Estes comissários têm uma média de anos de serviço total na sua vida superior a 22 anos, uma média de desempenho de funções em CPCJ há mais de 8 anos e uma média superior a 4 anos de exercício do cargo de presidência (4,24), situando-se a moda nos 3 anos de exercício. Vejamos os próximos gráficos complementares (I.4.13, I.4.14 e I.4.15):

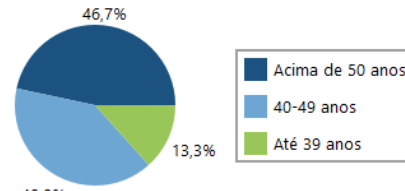


**Gráfico I.4.13. Anos de serviço total | Gráfico I.4.14. Anos de trabalho em CPCJ | Gráfico I.4.15. Anos de presidência**

c) Por indicação dos presidentes/secretários de CPCJ envolvidos, chegamos aos comissários com funções de gestão de PPP (ainda que a maioria dos presidentes efetue, também, essa gestão), reconhecidos, pelos primeiros, também como realizando um trabalho percecionado como sendo de qualidade. Neste caso, conseguimos envolver, nos FG3 e FG4, mais 15 comissários<sup>32</sup>. Vamos conhecer os seus perfis, enquanto comissários gestores de PPP. A maioria dos comissários envolvidos era, predominantemente, do sexo feminino (13; 86,7%), com idades acima dos 50 anos. A idade média destes comissários situava-se nos 49 anos, acima dos 47,7 anos dos presidentes/secretários.



**Gráfico I.4.16. Sexo dos gestores de PPP**

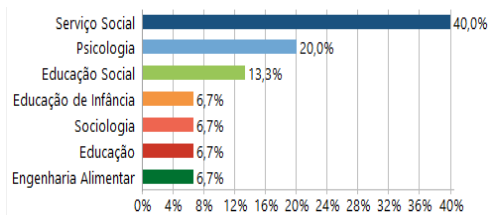


**Gráfico I.4.17. Faixas etárias**

<sup>31</sup> Mantivemos o dado de 20% (tempo atribuído oficialmente) pela relevância da reflexão sobre a adequabilidade e até eventual compromisso de uma pessoa ser presidente de uma CPCJ um dia por semana, com todas as responsabilidades inerentes, mesmo numa CPCJ de pequena dimensão. Na realidade, a entidade de origem (neste caso, o Município), permite que a comissária esteja 50% (17,5h) ao serviço da Comissão.

<sup>32</sup> Cada um representando um distrito, tendo as três situações em falta sido distribuídas, igualmente, pelas zonas Centro, Alentejo e Algarve).

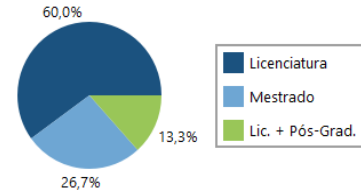
Estes comissários possuem formação de base, maioritariamente, em serviço social (6; 40%),



**Gráfico I.4.18. Formação de base**

seguindo-se a área de formação em psicologia (3; 20%) e de educação social (2; 13,3%). As outras formações de base eram mais residuais (cf. Gráf. I.4.18).

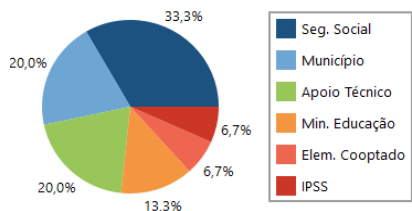
Tal como acontecia no



**Gráfico I.4.19. Habilitações literárias**

caso dos presidentes/secretários, os comissários gestores, em termos de habilitações literárias, possuíam maioritariamente e

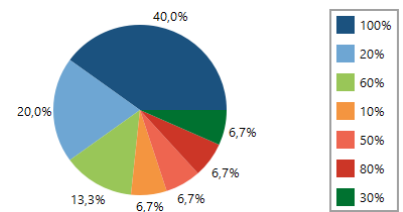
unicamente o grau de licenciados (9; 60%). Seguia-se o caso dos mestres (4; 26,7%) e, por último, o caso dos comissários que possuíam alguma pós-graduação<sup>33</sup>.



**Gráfico I.4.20. Entidade representada** (vasta experiência na área).

Os gestores de PPP consultados no estudo assumem a representação, maioritária, da segurança social (5; 33,3%), seguindo-se, com iguais valores (3; 20%), a representação do município e profissionais em função de apoio técnico (com

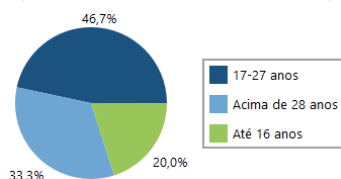
Face ao tempo de afetação semanal, na modalidade restrita, percebe-se a variedade de situações, superior aos tempos de afetação dos presidentes/secretários envolvidos, tendo o tempo máximo se situado nos 100% (35h/semanais – 5 dias), com 40% das situações (6 casos) e o tempo mínimo se situado nos 10%



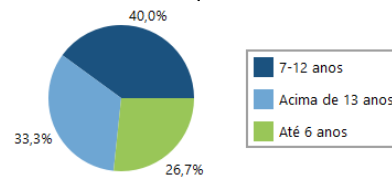
**Gráfico I.4.21. Tempo de afetação semanal**

(3,5h/semanais – meio dia), com 6,7% das situações (1 caso). Depois dos casos de comissários a tempo inteiro nas CPCJ, destacam-se os profissionais (3 casos) a 20% (7h/semanais – 1 dia) e os casos (2) de profissionais a 60% (21h/semanais – 3 dias). Todos os outros comissários, tanto para mais (por ex., a meio tempo ou 4 dias), como para menos tempo de afetação (por ex., 1 dia e meio), iam sendo residuais. A média do tempo de afetação destes comissários situava-se nas 22,2 horas/semana (pouco mais do que 3 dias de afetação, próximo das 21h da mediana) e tendo sido a moda de 35h.

A maioria destes comissários tem experiência profissional, entre os 17 e os 27 anos, situando-se a média dos anos de serviço total nos 24 anos, desempenhando funções nas CPCJ, com maior predominância, entre os 7 e os 12 anos, situando-se a média nos 9 anos (cf. Gráfs. I.4.22 e I.4.23).



**Gráfico I.4.22. Anos de Serviço Total**



**Gráfico I.4.23. Anos de Trabalho em CPCJ**

<sup>33</sup> Das notas formativas enviadas pelos comissários foi possível constatar que os mesmos têm procurado algum tipo de especialização na área da infância e juventude.

Especificando ainda mais o tempo de exercício de funções em CPCJ, por parte destes comissários, podemos registar um mínimo de 3 anos e meio e um máximo de 15 anos e meio. Salienta-se que, nenhum destes comissários, nomeadamente aqueles que ultrapassaram os 9 anos de experiência de CPCJ, se encontrava “passado do prazo” de mandatos, pois haviam desempenhado funções, na mesma CPCJ (com interregnos ou em diversos papéis – entre representações e funções de apoios técnicos, não entrando estas últimas para a referida contabilização temporal – ou em mais do que uma CPCJ cumulativa ou de forma sucessiva), ao longo do tempo, acumulando grande experiência.

d) Numa fase mais avançada da pesquisa, procuramos efetuar a seleção de famílias beneficiárias do sistema de proteção – integrando elementos adultos cuidadores e crianças/jovens – previsivelmente, 2 por cada região sob coordenação das ETR, por intermédio de um conjunto de critérios estabelecidos ao nível dos processos de promoção e proteção para tornar mais aleatória a seleção das mesmas. Os critérios de seleção eram necessariamente cumulativos: processos nos quais tivesse existido a aplicação de uma qualquer medida protetiva; tivesse havido contratualização por acordo e a consequente execução e acompanhamento de medida; e com deliberação, em sede de revisão da mesma, da sua cessação, especificamente, por o perigo já não subsistir, e do arquivamento subsequente do processo. Este arquivamento deveria ter ocorrido até um período máximo de 6 meses (à data da recolha dos dados)<sup>34</sup>. As CPCJ que se disponibilizaram a apoiar o estudo nesta fase, davam indicação do número de processos com os referidos critérios e, naquelas que tinham mais do que um processo dentro dos critérios ou mais do que 2 CPCJ a manifestarem interesse, por região da coordenação das ETR, foi possível efetuar uma seleção aleatória. Apenas na região Algarve contamos com 1 família, intervencionada por uma das CPCJ e optamos, dada a escassez das famílias, em aceitar um caso (via seleção aleatória, de entre mais 4 situações possíveis dentro do cumprimento dos critérios), de uma CPCJ da zona Lisboa, Santarém e Setúbal que se disponibilizou, adicionalmente, e contactou, por sua iniciativa, a investigadora. Na fase seguinte, as CPCJ contactavam as famílias em apreço para solicitar autorização de cedência dos seus contactos para que a investigadora pudesse falar com elas e agendar, diretamente, as entrevistas, o que veio a ocorrer.

Inicialmente, não foi prevista a idade mínima das crianças para a realização da entrevista, mas a aleatoriedade na seleção dos casos acabou por restringir, naturalmente, as idades dos entrevistados (a partir dos 12 anos).

Junto das famílias e das crianças<sup>35</sup> pretendemos aferir o impacto percebido pelas próprias face às medidas na sua proteção e bem-estar, além do que pudessem valorizar no contacto com/na inter-

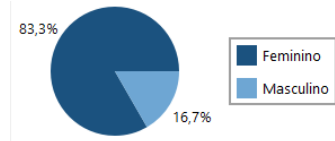
---

<sup>34</sup> Este critério pretendia minimizar a eventual perda de memória dos participantes, decorrente da incapacidade de recordarem eventuais factos e/ou detalhes sobre o fenómeno sob investigação (Azungah, 2018).

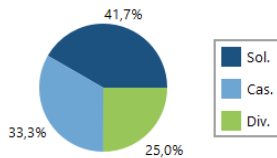
<sup>35</sup> Reitera-se a participação das crianças/jovens nesta pesquisa, enquanto principais *stakeholders*, como forma colaborativa de construção do conhecimento.

venção das CPCJ respetivas, num enfoque da qualidade<sup>36,37</sup>.

Foram entrevistadas 10 famílias, mais nomeadamente 12 elementos cuidadores e 12 jovens<sup>38</sup>. Conheçamos os envolvidos adultos. Destes, 10 (83,3%) eram do sexo feminino e 2 (16,7%) eram do sexo masculino. A média de idades situava-se nos 43 anos (29 anos no mínimo e 53 no máximo), a mediana nos 44,5 anos e a moda nos 46 anos.



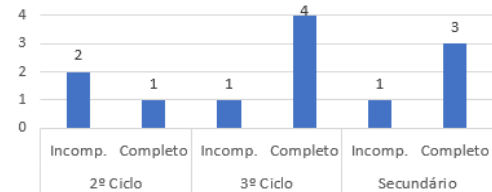
**Gráfico I.4.24. Sexo dos Cuidadores**



**Gráfico I.4.25. Estado Civil dos Cuidadores**

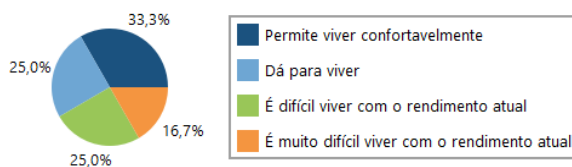
Os entrevistados cuidadores eram, maioritariamente, pais (9 mães, 2 pais elemento masculino e 1 avó). Relativamente ao estado civil dos entrevistados, verificou-se que a maioria era solteira (5; 41,7%), seguida dos casados (4<sup>39</sup>; 33,3%) e, por fim, dos divorciados (3; 25%).

A maioria dos cuidadores tinha o 3º ciclo completo (9º ano de escolaridade), seguido do ensino secundário completo (12º ano). Duas das mães tinham, adicionalmente cursos profissionais. Dos cuidadores, 10 apresentam situação profissional ativa<sup>40</sup>, 1 situação de reforma por invalidez e 1 de incapacidade para o trabalho, ainda em avaliação pelos serviços competentes.



**Gráfico I.4.26. Habilitações Literárias dos Cuidadores**

Utilizando uma escala amplamente validada, utilizada no Questionário *European Social Survey*<sup>41</sup>, procuramos aferir também a perceção dos entrevistados face àquilo que



**Gráfico I.4.27. Rendimento subjetivo dos cuidadores**

são os rendimentos do seu agregado familiar, verificando-se uma perceção positiva em mais de metade dos casos (a maioria, 33,3% (4), considera que o seu rendimento permite viver confortavelmente e 25% (3), considera que dá

para viver satisfatoriamente). Os restantes consideram ser difícil (3; 25%) ou muito difícil (2; 16,7%)

<sup>36</sup> “O sentir subjetivo, as referências culturais e as expectativas (desde logo, em relação à própria noção de mudança), os significados atribuídos a si mesmos, aos contextos, às ausências e conquistas, a avaliação de resultados sob o prisma dos destinatários constituem-se como elementos essenciais de uma prática reflexiva e empiricamente fundamentada” (Albuquerque et al., 2013, p. 28), desejavelmente requerida aos profissionais.

<sup>37</sup> Explicita-se ainda que não foram solicitados, às CPCJ, ainda que com as devidas autorizações dos pais/cuidadores, informações adicionais antes da ocorrência das entrevistas, para que os intervenientes se sentissem completamente livres para efetuar as partilhas que entendessem convenientes. Posteriormente a essa fase, então, foram solicitados alguns dados para mera caracterização dos processos de promoção e proteção e das situações envolvidas, a ver mais adiante, após a caracterização dos elementos entrevistados.

<sup>38</sup> Numa das famílias entrevistadas, as 3 crianças pertencentes ao agregado, pela sua tenra idade (de pré-escolar e 1º ciclo) não foram entrevistadas, dado que também não haviam sido ouvidas em sede de CPCJ e não se verificava, assim, oportuno fazê-lo no âmbito da investigação.

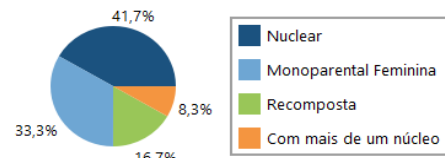
<sup>39</sup> 4 elementos – 2 casais

<sup>40</sup> Acompanhando a tendência dos rendimentos do trabalho, mesmo que complementados por outras, serem a principal fonte de sustento das famílias acompanhadas pelas CPCJ (66% em 2021 – CNPDPCJ, 2022).

<sup>41</sup> Disponível em <https://www.europeansocialsurvey.org/>

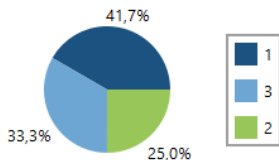
viver com o rendimento atual.

Quanto à tipologia familiar, a família nuclear (5; 41,7%) e a família monoparental feminina (4; 33,3%) são predominantes, nos casos entrevistados, face à família recomposta e à família com mais de um núcleo (alargada).



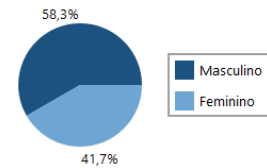
**Gráfico I.4.28. Tipologia familiar**

Os agregados familiares são compostos, maioritariamente, por 4 elementos (mínimo de 3 e máximo de 5), sendo que na maioria das situações (5; 41,7%), existe apenas uma criança ou jovem no agregado, passando a 3 em 33,3% (4) dos casos. Aqui, a média de crianças/jovens no agregado não chega a 2 (aproximadamente, 1,92).

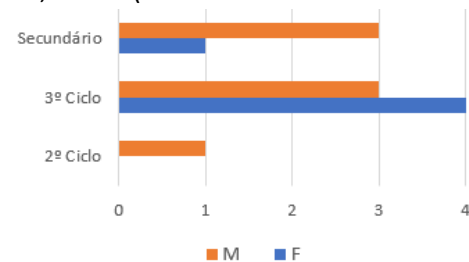


**Gráfico I.4.29. N.º de Crianças/Jovens no agregado**

Depois de apresentadas as famílias, apresentamos os 12 jovens entrevistados. Os mesmos, contrariamente ao que acontecia com o sexo dos cuidadores, e na linha do que acontece face aos jovens acompanhados pelas CPCJ, em termos nacionais, entrevistamos mais jovens do sexo masculino (7; 58,3%), comparativamente ao sexo feminino (5; 41,7%). Os jovens apresentavam uma idade média de 15,2 anos (mínimo de 12 e máximo de 17 anos), com uma moda e uma mediana de 15 anos.



**Gráfico I.4.30. Sexo dos Jovens**



**Gráfico I.4.31. Ciclo de escolaridade frequentado atualmente pelos jovens**

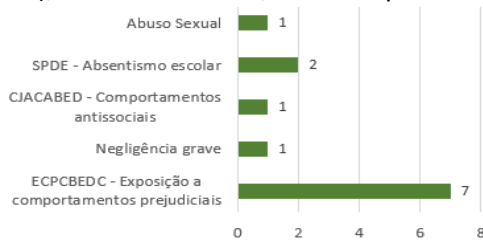
Dos jovens entrevistados, 7 frequentavam o 3º ciclo do ensino básico – maioritariamente, raparigas (F) – e, daquele total entre os 2 sexos, com predomínio do 9º ano de escolaridade. A frequentar o ensino secundário estão mais jovens do sexo masculino (M).

No discurso dos cuidadores foi surgindo menção a situações de saúde dos jovens, que não tendo sido uma variável, previamente pensada, para a sua caracterização, não a quisemos, aqui, desconsiderar, pela relevância e impacto das situações traumáticas vivenciadas, no bem-estar físico e emocional dos jovens, com consequências funcionais, em distintas áreas da sua vida. Surgiram, espontaneamente, verbalizações de sintomatologia indiciadora de fragilidade emocional, numa parte dos jovens entrevistados, presente em ambos os sexos, em determinados momentos das suas vidas (exs.: “ataques de ansiedade” – Fam.4Mãe; “bloqueios emocionais” – Fam.8Mãe). A “hiperatividade” também surgiu no discurso de outra cuidadora (Fam.2Mãe), face ao filho.

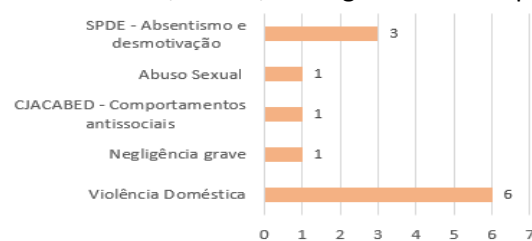
Atendendo aos 12 casos (jovens) entrevistados<sup>42</sup>, procuramos efetuar uma caracterização genérica dos PPP e das situações em causa, para esclarecimento dos leitores.

<sup>42</sup> Excluindo, desta parte da análise, o que diz respeito aos PPP das 3 crianças que não foram ouvidas em sede de CPCJ e da própria investigação.

Face às tipologias de perigo sinalizadas, as situações de exposição a comportamentos que podem comprometer o bem-estar e desenvolvimento das crianças (ECPCBEDC), assumiram destaque (7; 58,3%), cf. Gráf. I.4.32, sendo que destas (como assim era, ainda, o registo no campo de



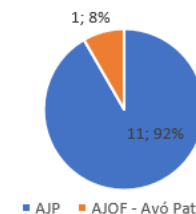
**Gráfico I.4.32 Tipologia de perigo sinalizado**



**Gráfico I.4.33. Tipologia de perigo diagnosticado**

preenchimento da aplicação informática), 6 casos diziam respeito, especificamente, a situações de violência doméstica (metade do total das situações entrevistadas), expressando também a tendência de evolução das situações comunicadas de perigo às CPCJ a nível nacional. As situações de perigo em que estava em causa o direito à educação (SPDE) surgiam, em seguida, com maior expressão. As restantes situações distribuíram-se entre as tipologias de abuso sexual, comportamentos assumidos pelos próprios jovens, que afetam o seu bem-estar e desenvolvimento, sem que os pais se oponham de forma adequada (CJACABED) e negligência grave. Atendendo às situações de perigo comunicadas, às CPCJ participantes<sup>43</sup> nesta fase da investigação, a sua maioria (11; 92%) foi comprovada por via da avaliação diagnóstica efetuada (cf. Gráf. I.4.33), tendo havido a reclassificação de uma situação de ECPCBEDC (a única que não era de violência doméstica, mas de alegada exposição a determinado tipo de conduta gravosa), em SPDE, ao nível de absentismo escolar.

A conclusão das avaliações diagnósticas, nestes casos (e como era expectável dados os critérios para entrarem neste estudo), deu origem à aplicação de medidas de promoção e proteção. Também em linha com a maioria das medidas que as CPCJ aplicam anualmente, nos casos visados, a medida de apoio junto dos pais (AJP) foi a preferencial, sendo que destas 11 situações (92%), em 8 delas (73%), foi concretizada junto do elemento mãe. A medida de apoio junto de outro familiar (AJOF) foi concretizada junto de uma avó. A duração média das medidas



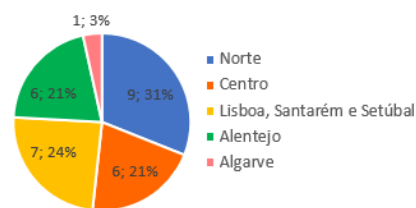
**Gráfico I.4.34. Medidas aplicadas**

<sup>43</sup> Note-se que os 12 jovens entrevistados tiveram o seu último acompanhamento em 9 CPCJ, com distintas realidades e dimensões, desde CPCJ (11%) incluídas no 1º escalão, identificado no Ofício-Circular n.º 9/2000 de 28 de abril (com um volume médio de processos ativos/mês até 40 PPP), cujos profissionais têm indicação de tempo mínimo de afetação semanal de 7h, até CPCJ (22%) incluídas nos últimos escalões (com um volume médio de processos ativos/mês acima dos 700 PPP), cujos comissários estão, efetivamente, a tempo inteiro e ainda contam com vários apoios técnicos. As restantes CPCJ (67%) envolvidas nos acompanhamentos anteriores dos jovens entrevistados, tendo por base no referido Ofício-Circular, situar-se-iam até ao 5º escalão (com um volume médio de processos ativos/mês entre 161 e 200 PPP), cujos profissionais, deveriam estar a tempo inteiro e sem menção obrigatória de apoios técnicos. Note-se que, a nível nacional, o conjunto de CPCJ até ao 5º escalão inclusive, representam 85,8% do total das comissões existentes.

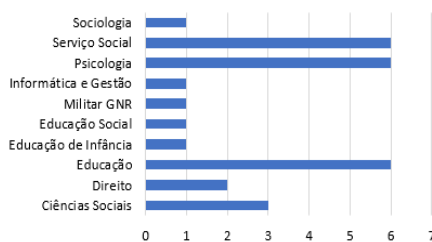
foi de 12,5 meses, a mediana de 12,25 meses e a moda de 18 meses<sup>44</sup>.

e) Na fase final da investigação, procedeu-se a um estudo piloto, por via da construção – com o contributo e validação pela diversidade de atores envolvidos e pela amplitude geográfica das recolhas empíricas das fases anteriores da pesquisa<sup>45</sup> (entre reclamações, peritos do sistema de promoção e proteção, coordenadores regionais da CNPDPCJ, profissionais das CPCJ, famílias e crianças) – de uma proposta para um instrumento de autoavaliação da qualidade das práticas interventivas dos profissionais nas CPCJ, na sua modalidade restrita (IAQPI – CPCJ\_Rest.)<sup>46</sup> e sua aplicação<sup>47</sup>.

O preenchimento do instrumento foi mediante adesão voluntária e esclarecida. No prazo estipulado para aplicação do instrumento (de 12/04/2022 a 29/04/2022), obtiveram-se 29 respostas. Os comissários respondentes distribuíam-se pelas 5 regiões de intervenção da Comissão Nacional (cf. Gráfico I.4.35), com maior adesão da zona Norte (9; 31%) e relativo equilíbrio entre as restantes zonas (Lisboa, Santarém e Setúbal – 7; 24%; Centro e Alentejo – 6; 21%), exceptuando a região com menor número de CPCJ (Algarve – 1; 3%).



**Gráfico I.4.35. Proveniência dos Comissários**



**Gráfico I.4.36. Formação de Base dos Comissários**

Os comissários respondentes<sup>48</sup> possuem formação de base em distintas áreas, destacando-se, em igual número (6; 21%), a educação, o serviço social e a psicologia (num total de 63% dos comissários envolvidos).

Estes comissários possuíam, em média, mais de 7 anos de experiência em CPCJ (7,2), entre um mínimo de um ano e meio e os 17 anos. A mediana situava-se nos 6 anos e a moda nos 4. Destes 29 comissários respondentes do IAQPI, 8 deles já tinham passado previamente por outras CPCJ. O exercício de funções na CPCJ onde se encontram atualmente

<sup>44</sup> Houve duas situações (fratria da mesma família) em que as medidas de apoio junto dos pais (elemento mãe), foram cautelares, tendo sido cessadas até ao prazo máximo da sua implementação – 6 meses, já não tendo havido, da avaliação realizada pela CPCJ respetiva, necessidade de aplicação de medida dita mais definitiva.

<sup>45</sup> Não se trata, aqui, de uma representação estatística das amostras/sujeitos empíricos envolvidos, mas de diversidade qualitativa.

<sup>46</sup> Com este estudo piloto, mais do que analisar a autoavaliação realizada pelos comissários envolvidos, pretendíamos chegar a pistas de análise futuras, que pudessem verdadeiramente contribuir para uma redação final do instrumento, assumindo aqueles, enquanto parte interessada, um papel ativo, podendo deixar eventuais contributos (comentários/sugestões de melhoria do próprio instrumento), bem como manifestando a sua opinião sobre a periodicidade desejável da (re)avaliação dos itens identificados, tendo em conta o(s) ciclo(s) de melhoria contínua e a duração de referência dos mandatos.

<sup>47</sup> O referido instrumento, formulado em formato de inquérito por questionário, com perguntas maioritariamente fechadas, seria previsivelmente aplicado a, pelo menos 20 comissários que exerciam funções nas CPCJ previamente abordadas aquando da constituição dos grupos focais e da seleção das famílias a envolver, dos vários distritos de Portugal Continental).

<sup>48</sup> Nesta variável de caracterização, a resposta de um dos 29 respondentes não foi considerada, pois havia apenas indicação de possuir licenciatura, sem indicação da área de formação.

estava com uma média aproximada de 5 anos (5,3), entre um mínimo de cerca de um ano e um máximo de 16 anos. A mediana situava-se nos 6 anos e a moda nos 4,5. Quanto ao tempo semanal de afetação à modalidade restrita, estes comissários estavam, em média, aproximadamente 28 horas (3 dias) na CPCJ, com um mínimo de 4 horas, sendo que o(a) comissário(a) em causa não tem processos de promoção e proteção atribuídos, e um máximo de 35 horas formais. Tanto a mediana, como a moda situavam-se nas 35h semanais (5 dias) de trabalho na CPCJ.

## 5. Técnicas de Recolha e Análise de Dados

*Not everything that can be counted counts,  
and not everything that counts can be counted*  
[Albert Einstein, s.d., como citado em Patton, 2002, p. 12]

As técnicas de recolha e análise de dados selecionadas, que corporizam a pesquisa, em articulação com as hipóteses/questões da presente investigação, encontram-se ilustradas no Ponto 1 deste Capítulo.

Seguidamente, apresentamos, de forma mais aprofundada, cada uma das técnicas sem ter, necessariamente, em conta, a ordem cronológica com que foram aplicadas:

a) Pesquisa Bibliográfica – é desenvolvida a partir do levantamento de material já elaborado, constituído principalmente pelo que foi escrito conexo com a temática em apreço, designadamente, artigos, livros, monografias e teses, bem como comunicações (Lakatos & Marconi, 2003; Gil, 2008). Privilegiam-se as fontes primárias, para evitar equívocos na interpretação das informações acedidas. As fontes secundárias aqui utilizadas disseram respeito a obras de maior dificuldade de acesso.

b) Pesquisa Documental – assemelha-se à pesquisa bibliográfica, mas diferencia-se na natureza das fontes. Enquanto a primeira tem em conta as contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, “a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (Gil, 2008, p. 51). Exemplos de fontes documentais pesquisadas para este estudo são alguns documentos da CNPDPCJ (Ofícios circulares com diretivas e emissão de procedimentos para as CPCJ), as reclamações observadas, a legislação e os censos.

A observação das reclamações concernentes às CPCJ foi realizada com recurso a uma grelha estruturada<sup>49</sup>, cujas dimensões e categorias foram tendencialmente respeitadas na análise assistida por computador. A análise de conteúdo das reclamações e das recomendações emitidas pela Comissão Nacional em resposta, efetuada num primeiro momento com apoio do *software MAXQDA 12*, assumiu uma função combinada, embora, primeira e maioritariamente, heurística – «para ver o que dá» – e,

---

<sup>49</sup> Que poderá ser consultada no Anexo B.



depois, como administração de prova, na aceção de Bardin (2009, p. 31).

No que concerne à fiabilidade da base de dados criada, comprovou-se a mesma com recurso a uma codificação em momentos distintos<sup>50</sup> (a última, já na versão 20 do software MAXQDA), seguida da verificação por par científico, verificando-se uma análise comum das codificações efetuadas.

Previamente à análise das reclamações e do tratamento correspondente de que foram alvo por parte da CNPDPCJ<sup>51</sup>, que culminou numa resposta final, com mensagens para os vários intervenientes no processo, os textos foram preparados para a análise da investigadora, consoante os *outputs* que se consideravam adequados para potenciar a análise dos dados.

Face a cada reclamação (texto livre não estruturado) efetuou-se uma análise horizontal temática, com análise de conteúdo e forma holísticos, face à diversidade de motivos para a apresentação das reclamações e aos protagonistas das mesmas. Relativamente ao tratamento das reclamações, a análise foi idêntica (horizontal temática, com análise de conteúdo e forma holísticos), com a diferença do texto ter registado uma evolução em termos de estruturação e formalização.

O objetivo desta análise foi duplo: de descrição e de inferência.

A codificação foi feita, maioritariamente, por excertos de frase ou frases inteiras. Na análise dos dados, como regras de enumeração, foi privilegiada a frequência (simples), a intensidade e a co-ocorrência. Face às unidades de registo, o enfoque foi colocado, no caso das reclamações, nos documentos, nos temas inerentes às reclamações e nas personagens envolvidas. No caso do tratamento às reclamações, foram privilegiados os tipos de respostas às reclamações e os visados nas mesmas. Nas estatísticas das variáveis, assim como nas das categorias (subcódigos), os documentos constituíram a unidade de análise.

Para a edição complementar de alguns dados de foro estatístico recorreremos ao *Microsoft Excel*.

c) Painel *Delphi*<sup>52</sup> – “consiste numa técnica de recolha de informação, baseada na consulta de um conjunto de especialistas numa determinada área, com o fim de obter a opinião de consenso mais

---

<sup>50</sup> Na qual “a mesma pessoa verifica novamente o seu próprio trabalho de codificação ou [como neste caso] a mesma pessoa [eu] recodifica os dados, independentemente do trabalho de codificação realizado anteriormente (Rädiker & Kuckartz, 2020, p. 283).

<sup>51</sup> A definição das dimensões e categorias criadas para a análise do tratamento das reclamações por parte da Comissão Nacional decorreu após leitura flutuante do material.

<sup>52</sup> A escolha da utilização do Painel *Delphi* deveu-se às características da investigação e aos resultados esperados, que se encaixam no documentado por Landeta (1999, como citado em Reguant-Álvarez & Torrado-Fonseca, 2016) a respeito da utilidade e das finalidades combinadas do mesmo, nomeadamente:

- Obtenção de resultados que incide num painel formado por especialistas;
- Pode ser de grande utilidade para a análise e compreensão de realidades complexas (como é a da proteção de crianças), o conhecimento de opiniões especialistas sobre uma mesma realidade, que possa disponibilizar como resultado as diversas opções/ tendências/ cenários, que sirvam de base à intervenção;

fiável do grupo consultado” (Reguant-Álvarez & Torrado-Fonseca, 2016, p. 88; Paré *et al.*, 2007)<sup>53</sup>.

Com a utilização do painel *Delphi*, fomos sequencialmente, à descoberta das potencialidades e vulnerabilidades do sistema português de promoção dos direitos e proteção das crianças e jovens identificados pelos peritos, bem como, e principalmente, dos domínios e dimensões das práticas profissionais que acrescem qualidade aos processos de intervenção protetiva nas CPCJ, com a posterior sistematização e elaboração dos indicadores da qualidade para a proteção à criança em cada domínio/dimensão identificados, úteis à elaboração do instrumento de avaliação da qualidade. Vejamos:

- 1ª ronda – exploratória – Foi enviado, via e-mail (no dia 28/01/2021), um convite endereçado a 20 peritos da área da promoção e proteção<sup>54</sup>, cujos critérios de seleção já foram abordados acima, com duas questões abertas para resposta:

Como é do seu conhecimento, a “promoção dos direitos e a proteção das crianças e dos jovens em perigo, por forma a garantir o seu bem-estar e desenvolvimento integral” (Art.º 1º da LPCJP), constitui o objeto e objetivo central do Sistema de Proteção à Criança.

1. Tendo em conta o objetivo do sistema de proteção à criança, descreva as potencialidades e as vulnerabilidades do mesmo, fundamentando o que contribui para cada uma delas.
2. Na senda do referido objetivo, as práticas profissionais que decorrem nas CPCJ para provisão de serviços protetivos assumem grande relevância. Refira quais os domínios ou atributos chave que associa às práticas profissionais, nas CPCJ, que podem acrescer qualidade (eficácia e efetividade) ao processo de intervenção protetivo neste sistema complexo.

As respostas às questões iniciais foram tratadas e analisadas com recurso ao software MAXQDA 12, por via de análise de conteúdo (horizontal temática) e da consequente codificação e categorização dos dados, após leitura flutuante do material.

---

- Instrumento de decisão e de construção de realidade, cuja aplicabilidade pode remeter, tanto para o discernimento sobre um determinado tema, como para produzir impactos sobre a realidade (podem ser estabelecidos paralelismos com diagnósticos participativos);

- Pode-se utilizar como instrumento de aprendizagem;
- Facilita a comunicação e a participação;
- O facto de os especialistas participarem do processo de tomada de decisões contribui para diminuir a resistência face a determinadas mudanças e gera confiança.

Na literatura surge como possível a realização de Painéis *Delphi* a partir de 6 elementos até um máximo de 30 (Reguant-Álvarez & Torrado-Fonseca, 2016), embora sejam reportadas também outras variações possíveis (Justo, 2005). A orientação aponta para o facto de que o número de participantes variará de acordo com a extensão do problema e os recursos disponíveis (Delbecq *et al.*, 1975 como citado em Powell, 2003; Fink *et al.*, 1984; Hasson *et al.*, 2000). O mais consensual, no entanto, situa entre 10 a 18 como o número recomendado (a título de exemplo: Okoli & Pawlowski, 2004). Salienta-se que a pesquisa *Delphi* não depende de uma “amostra” que seja representativa de qualquer população. Por isso, um dos requisitos críticos é a seleção dos especialistas qualificados (Powell, 2003; Okoli & Pawlowski, 2004).

Esta técnica é igualmente vista como a que melhor se adapta à exploração de elementos que pressuponham uma mescla de evidência científica e valores sociais (Webler *et al.*, 1991, como citado em Reguant-Álvarez & Torrado-Fonseca, 2016), como é o caso da temática da proteção à infância.

<sup>53</sup> Para um conhecimento mais detalhado sobre esta técnica, sugere-se a consulta do Anexo C.

<sup>54</sup> A taxa de respostas à 1ª ronda foi de 70%, face aos convites efetuados.

- 2ª ronda – consultiva<sup>55</sup> – Os resultados obtidos na 1ª ronda permitiram a construção de um inquérito por questionário, dividido por 3 secções, para classificação com uma escala de *likert* de 5 pontos (1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Indiferente; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente)<sup>56</sup>, de forma a prosseguir para a 2ª ronda. Recorreu-se ao *Google forms* para a realização e envio do questionário, cujos resultados foram extraídos, primeiramente, para o *Microsoft Excel* e, posteriormente, para base de dados criada no *software* SPSS (27ª versão) para facilitar a análise.

Após a obtenção das respostas nesta ronda (aqui a taxa de resposta foi de 86% – 12 em 14 peritos), foi ainda dada nova oportunidade para os peritos se pronunciarem face aos itens, mesmo tendo podido fazê-lo previamente aquando do preenchimento do formulário.

Nesta análise, as respostas à escala tipo-likert de 5 pontos, “Discordo Totalmente” e “Discordo Parcialmente” foram recodificadas, com o apoio do *SPSS*, em “Discorda” e as respostas “Concordo Parcialmente” e “Concordo Totalmente” foram recodificadas em “Concorda”, tendo o ponto central “Indiferente” sido mantido. Nesta análise consideramos uma concordância obtida de 100%, como “unanimidade”; uma concordância entre os 90% e os 99% como “consenso alargado”; e uma concordância entre os 70% e os 89% como “consenso maioritário”. Consideramos “discrepância” para valores obtidos inferiores a 70%, tendo sido estes os itens correspondentes que transitaram para uma terceira ronda do Painel<sup>57</sup>.

---

<sup>55</sup> Que tal como a 3ª ronda são “*quantitative in nature*” (Jairath & Weinstein, 1994, como citado em Powell, 2003, p. 379), requerendo técnicas de *ranking* ou *rating* na sua análise.

<sup>56</sup> Nas secções das potencialidades e das vulnerabilidades procurou-se aferir em que medida os peritos concordavam ou discordavam com os itens identificados. Na secção dos domínios das práticas, procuramos aferir o grau de concordância dos peritos - NÃO se algo a que o item dizia respeito acontecia ou não na prática, mas - face à pertinência dos itens elaborados, referentes a cada domínio, para virem a constituir possíveis indicadores da qualidade. Tais itens foram elaborados com inspiração nos contributos dos peritos (PP1.Ac, PP2.Ac, PP3.EP, PP4.EP, PP5.Com, PP6.Q, PP7.EP, PP8.PD, PP9.Com, PP10.Com, PP11.Q, PP12.Ac, PP13.EP e PP14.Com), contributos da fase anterior da investigação (observação e análise de reclamações), contributos legais (LPCJP; Recomendação 1/CNPDP/CJ/2018 de 15 de maio; Of. Circular da CNPDPCJ n.º 13/2020; RGPD), contributos teóricos nacionais (Agulhas & Alexandre, 2017; CNPCJR *et al.*, 2011; R. Marques, 2017c, p. 25; ISS, IP, 2017 – Manual de Audição da Criança; Ornelas & M. J. V. Moniz, 2011, pp. 131-134; relatórios anuais da atividade das CPCJ 2007-2018), contributos internacionais (AASW, 2013; Berrick *et al.*, 2016; Calder *et al.*, 2012; CHS Alliance, Group URD & the Sphere Project, 2014; CPWG, 2010; Department of Health, Department for Education and Employment and the Home Office, 2000; Department of Health, 2000; Department of Human Services Child Protection & Department of Education and Early Childhood Development, 2010; Ferreira & Souza, 2008; Ghorkmazyan & Stuckenbruck, 2013; Health Information and Quality Authority, 2012a, 2012b; HMIE, 2009; Keeping Children Safe, 2014; Kentucky’s Standards of Practice Online Manual; Laming, 2003, p. 201; Ministry of Children and Youth Services (Ontario), 2016a, 2016b; NASW, 2004; National framework for protecting Australia’s children indicators, 2019; Save the Children, 2014; Serviço Social Internacional, s.d.; Scottish Executive, 2004; The Alliance, s.d, 2019; Ugandan Ministry of Gender, Labour and Social Development IASC & UNICEF, 2007; UNICEF, 2012) e, por fim, contributos da prática profissional sistematizada, anterior da investigadora.

<sup>57</sup> Total dos itens categorizados como “discrepância” – 31 itens: 6 referentes às vulnerabilidades do Sistema de Proteção e 25 referentes a domínios da prática profissional que acrescem qualidade ao processo de intervenção protetiva. Foi elaborado e acrescentado mais um item para análise, decorrente de uma sugestão de um(a) dos(as) peritos(as), no âmbito do subdomínio 6.1).

- 3ª ronda – A escala anterior foi mantida para análise e os peritos revisaram os itens indicados e analisaram, pela primeira vez, um novo item que foi adicionado (C6.1.5), inspirado em sugestão dada por um(a) dos(as) peritos(as). Assim, a revisão dos itens foi efetuada mediante a manifestação do grau de discordância/concordância dos peritos, quanto à pertinência das vulnerabilidades identificadas no Sistema Português de Promoção e Proteção e à pertinência/relevância do possível indicador para a qualidade das práticas, agora numa escala dicotómica. A análise dos dados foi novamente efetuada com o apoio do *software SPSS* (27ª versão). Finda a 3ª ronda (em finais de maio/2021), os itens categorizados como discorda foram eliminados. Como optamos, para evitar inibições nas respostas, deixar o preenchimento do formulário totalmente anónimo, para a 3ª ronda enviamos o novo formulário para os 14 peritos abordados na 2ª ronda, tendo obtido uma taxa de respostas idêntica à anterior (86%).

d) Entrevistas aprofundadas (semi-estruturadas)<sup>58</sup> – a entrevista aprofundada, preparada previamente, procura informação rica e detalhada, por via de perguntas maioritariamente abertas, cuja ordem pode ser alterada em função da fluência da conversação, deixando espaço para as perspetivas e tópicos adicionados pelo entrevistado (Flick, 2014). Neste estudo privilegiaram-se as entrevistas semi-estruturadas com grupos-alvo específicos (Coordenadores das Equipas Técnicas Regionais da CNPDPCJ)<sup>59</sup> e as entrevistas narrativas/episódicas<sup>60</sup>, no caso das crianças e respetivas famílias envolvidas em acompanhamento anterior nas CPCJ<sup>61</sup>. Salienta-se que as entrevistas com os coordenadores das ETR foram realizadas via zoom, como alternativa ao presencial, dada a Pandemia COVID-19 (entre o dia 05/07/2021 e 19/07/2021). As entrevistas com os elementos das famílias já decorreram, maioritariamente, via presencial (entre o dia 22/12/2021 e 28/01/2022), em distintos pontos do país, com recurso a gravação áudio, posteriormente transcrita. Em situações excecionais (doença e/ou confinamentos, mas com condições para prosseguirem), as entrevistas foram realizadas via zoom, não tendo perdido riqueza a nível dos testemunhos.

O tratamento e análise de conteúdo (temática e de avaliação) destas entrevistas foram efetuados com o apoio do *software MAXQDA 20* e para a edição complementar de alguns dados do foro da esta-

---

<sup>58</sup> Tanto as entrevistas como os *focus groups* podem ser instrumentos úteis na avaliação de serviços, através do questionamento dos clientes, funcionários ou provedores de utilidade que emitem a sua opinião, podendo-se “calcular” o eventual sucesso de serviços específicos (Flick, 2014). Para o mesmo autor, existem diversos níveis nos quais os dados verbais podem ser usados para compreender, num dado contexto, diferentes perspetivas acerca da questão da utilização de um serviço, por grupos aos quais seja difícil chegar.

<sup>59</sup> O guião de entrevista com os coordenadores das ETR da CNPDPCJ pode ser consultado no Anexo D.

<sup>60</sup> Nas quais o entrevistado narra determinados processos ou desenvolvimentos na sua vida. A narração é estimulada pelas perguntas do entrevistador, que definem o tema e o período ao qual a narração deverá dizer respeito (Flick, 2014).

<sup>61</sup> Os guiões das entrevistas semi-estruturadas realizadas às famílias (pais/cuidadores e jovens) podem ser consultados nos Anexos E e F.

tística descritiva, recorreremos ao *Microsoft Excel*.

e) *Focus group*<sup>62</sup> – corresponde a uma “forma de entrevista em grupo” (Bryman, 2012, p. 502), que se inicia, depois de uma cuidadosa preparação por parte do investigador, que reúne um grupo de 6 a 10 pessoas, de *backgrounds* semelhantes (neste caso comissários de CPCJ), para debaterem o assunto do estudo, durante 1 a 2 horas (Patton, 2002), assumindo aquele um papel de moderador/facilitador do grupo<sup>63</sup>. O contexto do grupo e a sua interação pode ser usada para estimular as declarações de outros membros (Flick, 2014), obtendo-se uma variedade de perspetivas e uma crescente confiança nos padrões que possam emergir (Patton, 2002). Portanto, “o acento está na interação dentro do grupo e na construção conjunta de significado[s]” (Bryman, 2012, p. 502).

Recorreu-se ao software Zoom para a realização, condução e gravação dos grupos focais, como alternativa ao presencial, dada a Pandemia COVID-19 (com as devidas autorizações). O tratamento e a análise do resultado dos grupos focais foram efetuados com o apoio do *software MAXQDA 20*.

f) Inquérito por questionário – diz respeito a um “conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento[s] presente[s] ou passado[s] etc” (Gil, 2008, p. 121). Os questionários, maioritariamente, são propostos por escrito aos inquiridos. Chegar a um número alargado de pessoas, mesmo que geograficamente dispersas, o facto de não exigir um treino por parte dos investigadores e, como tal, ser mais economicamente viável, bem como o anonimato das respostas são argumentos apontados face às vantagens de utilização desta técnica de recolha de informação, comparativamente com a aplicação de entrevistas (Idem, 2008). Algumas das desvantagens identificadas remetem para os seguintes factos: dificuldade na obtenção de esclarecimento imediato em caso de incompreensão das questões; desconhecimento “das circunstâncias em que foi respondido”, com influência na “qualidade das respostas”; ausência da garantia de devolução das respostas; e “(...) envolve, geralmente, número relativamente pequeno de perguntas, porque é sabido que questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos” (Gil, 2008, p. 122). No entanto, o questionário elaborado e apresentado nas

---

<sup>62</sup> Esta técnica apresenta, como vantagens, o facto de possibilitar uma economia de tempo, da interação entre os participantes aumentar a qualidade dos dados, da perceção rápida face à visão compartilhada, relativamente consistente, ou da grande diversidade de opiniões; e por tender a ser agradável aos participantes (Patton, 2002). Apresenta, contudo, um conjunto de desvantagens, de entre as quais se destacam as seguintes: o número de questões que se podem colocar é restrito no *setting* de grupo, o tempo de respostas para cada participante é curto de forma a poder-se ouvir toda a gente, o moderador deverá ter competências específicas para gerir a entrevista sem o domínio de uma ou duas pessoas e aqueles que detetem que os seus pontos de vista são minoritários podem não querer falar muito para evitar reações negativas (Idem, 2002).

<sup>63</sup> Os guiões para a dinamização dos grupos focais, respetivamente, FG1 e FG2 (para Presidentes/Secretários), realizados a 30/09/2021 e 07/10/2021, bem como FG3 e FG4 (para comissários gestores de PPP), ocorridos a 28 e 29/10/2021, podem ser consultados nos Anexos G e H.

rondas do Painel Delphi, pela diversidade de domínios a alcançar, foi efetiva e necessariamente extenso.

O instrumento final proposto (IAQPI – CPCJ\_Rest.), construído no *Google Forms*, foi dividido em 11 secções (uma primeira, de introdução e caracterização dos participantes (5 itens), com garantia de total confidencialidade e anonimato, e outras 10, cada uma dizendo respeito a um domínio específico das práticas profissionais que podem acrescentar qualidade ao processo de intervenção protetivo (por onde estão distribuídos 162 itens).

Recorremos ao *Microsoft Excel* para a preparação dos dados exportados do *Google forms* e substituição das escalas qualitativas nominais e ordinais em números (respetivamente, 0 e 1; e de 1 a 5). A partir daí fizemos a exportação dos dados para a construção de nova base no *SPSS*, onde foram realizadas algumas operações (transformação de algumas variáveis numéricas de caracterização dos respondentes em variáveis qualitativas ordinais – como o tempo de prática total em CPCJ, o tempo de prática na CPCJ atual e o tempo de afetação semanal) e alguns testes não paramétricos (testes do  $\chi^2$ , para aferição das diferenças/relações significativas entre as variáveis, do V de Cramer, para identificação do grau de associação entre elas e do teste Wilcoxon (*two-related samples*), cruzando olhares sobre as lideranças. Na construção gráfica continuamos a recorrer ao apoio conjunto do *Excel*.

Para uma análise final das necessidades de intervenção corretiva, por domínio/dimensão das práticas, procedemos à transformação (média das dimensões/domínios, conforme aplicável) e recodificação/categorização das variáveis qualitativas ordinais e à atribuição dos valores correspondentes para a identificação do pretendido (eventuais necessidades de melhoria).

Neste estudo, não se pretendeu, a validação estatística da aplicação do atual instrumento, mas sim realizar um pré-teste (mini estudo piloto), com os objetivos já acima descritos. A aferição da periodicidade desejável para a (re)avaliação dos itens referentes aos vários domínios/subdomínios das práticas, poderia permitir a repartição e a simplificação no preenchimento futuro do(s) instrumento(s).

## **6. Ética e Proteção de Dados**

Investigações que envolvam a temática da proteção à criança, ainda que dependendo das abordagens, dos atores envolvidos e dos enfoques específicos face ao objeto de estudo, necessitam de demonstrar consciência e antecipar possíveis impactos das mesmas (Khoo, 2004).

Considerando o envolvimento de participantes humanos na investigação, todas as fases de recolha empírica foram precedidas de recolha dos consentimentos informados e foram prestadas informações explícitas sobre recolha, armazenamento, tratamento de dados e condições de eventual

publicação, de forma mais aprofundada junto das famílias e jovens acompanhados anteriormente por CPCJ, dada a possível elevada sensibilidade da informação a recolher<sup>64</sup>.

Importa referir que em todo o processo empírico, especificamente, junto dos sujeitos de intervenção das CPCJ, pelo contacto direto com os jovens que já experienciaram situação de perigo na sua vida e respetivas famílias, estivemos atentos às questões sensíveis e éticas envolvidas (pelo eventual impacto emocional nos participantes do estudo, que se procurou minorar), tendo havido cautela na forma como foram conduzidas as entrevistas, no tipo de questões colocadas e assegurada a garantia da confidencialidade e do anonimato dos participantes, cujas identidades foram, desde um momento inicial, codificadas. Pese embora não existissem riscos significativos expectáveis associados à sua participação no estudo, caso tivesse havido manifestações nesse sentido, a investigadora equacionou, previamente, a possibilidade de articulação com serviços locais de saúde, próximo das residências das famílias.

Face a outros participantes, também asseguramos o anonimato e a codificação imediata das suas identidades aquando da transcrição das entrevistas.

No que respeitou à recolha documental, desde logo foi igualmente assegurada, a codificação da identidade das reclamações, bem como o anonimato dos envolvidos e das CPCJ visadas.

---

<sup>64</sup> Os vários modelos de consentimentos informados utilizados foram compilados no Anexo I. Face aos sujeitos de intervenção das CPCJ foram elaborados 2 modelos distintos de consentimentos informados: um dirigido aos pais/cuidadores sobre a participação dos próprios; e um dirigido às crianças/jovens com 12 ou mais anos. Face a idades inferiores a 12 anos os pais/cuidadores também assinariam este último documento.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.



## Capítulo II – Sistema(s) de Proteção à Criança e Estado de Bem-Estar Social

Na crescente complexidade das sociedades contemporâneas, atravessadas por uma ânsia (quase irracional) de controlo e/ou eliminação dos riscos (Masson & Parton, 2020; Stevens & Hassetts, 2007), a necessidade permanente de proteção à criança tornou-se evidente no quadro ético-legal, internacional e nacional, fundamentado nos Direitos Humanos, em geral, e nos Direitos da Criança, em particular.

Preocupações com a proteção e o bem-estar e com os direitos das crianças é uma construção recente na História da Humanidade. Neste capítulo vamos dar conta das luzes e matizes internacionais da construção de vários Sistemas de Proteção à Criança, edificados sobre os respetivos Estados de Bem-Estar<sup>65</sup>. Atendendo às particularidades do modelo português, no tabuleiro de jogo europeu, procuramos também evidenciar a sua aplicabilidade prática nas políticas, programas e respostas dirigidas à criança e à família.

A complexidade das realidades em análise, nesta investigação, exigiu uma clarificação conceptual, ficando clara a indissociabilidade entre Proteção e Bem-Estar no Sistema Português de Promoção dos Direitos e Proteção de Crianças e Jovens.

### 1. Contextos e Caminhos do(s) Sistema(s) de Proteção à Criança e do Estado de Bem-Estar Social

O desenvolvimento de Sistemas de Proteção à Criança está profundamente imbricado nas construções e conceções do “ser criança”, dos “maus-tratos infantis” e dos “Direitos Humanos”.

Segundo o levantamento sócio-histórico efetuado por Almeida *et al.* (2001), I. Dias *et al.* (2011), M. Pinto (1997) e Calheiros (2006), o fenómeno social do “ser criança” foi sofrendo uma evolução, a dos seus tempos, podendo assumir várias leituras, umas mais românticas<sup>66</sup>, outras mais negras<sup>67</sup> (DeMause, 1991), também associadas às alterações das famílias<sup>68</sup> e, mais especificamente, das relações paterno-filiais (DeMause, 1991), bem como ainda às práticas educativas até ao atingir da adulez.

---

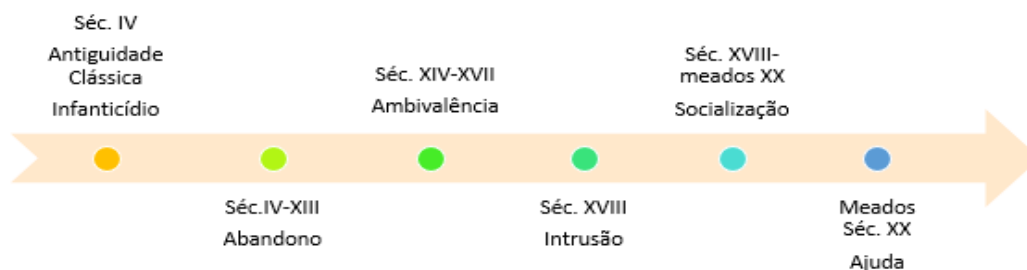
<sup>65</sup> Ao longo do texto surgirão referências, tanto a Estado de Bem-Estar, como a *Welfare State* ou Estado Providência, sendo as várias nomenclaturas utilizadas como sinónimos.

<sup>66</sup> Visão desenvolvida a partir de meados do Séc. XXVIII, no seio da burguesia urbana (Almeida *et al.*, 2001). Rousseau (como citado em M. Pinto, 1997), um dos pensadores mais influentes sobre a temática da infância, nesses tempos, via a criança como um ser que nasce bom e puro, sendo “merecedor de piedade, de proteção e amor” (Idem, 1997, p. 41). “Com seu novo modo de ver a infância, passamos a vê-la como uma etapa onde a criança precisa ser respeitada em seu desenvolvimento físico e cognitivo” (M. Martins & Dalbosco, 2012, p. 83), devendo ser orientada na sua educação e aprendizagens (Rousseau, 1979).

<sup>67</sup> “A história da infância é um pesadelo do qual começamos a acordar há muito pouco tempo. Quanto mais se retrocede no passado mais baixo é o nível de puericultura e mais expostas estão as crianças à morte violenta, ao abandono, aos maus tratos, ao terror e aos abusos sexuais” (DeMause, 1991, p. 15).

<sup>68</sup> “Além da variação quantitativa, é ao nível da estrutura e da natureza das dinâmicas familiares que se veem refletidas as mais importantes transformações” (H. Cruz & Carvalho, 2011, p. 21).

Existe uma tradição histórica de violência sobre as crianças<sup>69</sup>, socioculturalmente tolerada (da época do infanticídio, à atual época da ajuda<sup>70</sup>, passando pela do abandono, pela da ambivalência<sup>71</sup>, pela da intrusão<sup>72</sup> e pela da socialização<sup>73</sup> (cf. Figura II.1.1). Por isso, tardiamente reconhecida como



**Figura II.1.1 - Construção Social da Infância e do Abuso Infantil**

**Fonte:** Construção Própria, com base em DeMause (1991, pp. 88-91) e I. Dias *et al.* (2011)

<sup>69</sup> “Historicamente herdeira[s] de uma vida muito frágil e pouco valorizada[s] socialmente” (Tomé, 2018, p. 11).

<sup>70</sup> Baseia-se na ideia de que a criança sabe melhor do que o pai o que necessita em cada etapa da sua vida, implicando a plena participação de ambos os pais no desenvolvimento da criança, esforçando-se por empatizar com ela e satisfazer as suas necessidades específicas. Não supõe tentativa de corrigir ou formar “hábitos”, sendo que “a criança não recebe palmadas, nem repreensões e, sim, pedidos de desculpa quando se lhes dá algum grito motivado pela fadiga ou pelo nervosismo. Este método exige de ambos os pais uma enorme quantidade de tempo, energia e diálogo, especialmente durante os primeiros 6 anos, pois ajudar uma criança a alcançar os seus objetivos quotidianos pressupõe responder continuamente às suas necessidades, brincar com ela, tolerar as suas regressões, estar ao seu serviço e não o inverso, interpretar os seus conflitos emocionais (...)” (DeMause, 1991, p. 90) – o que não está muito longe da responsividade parental e da “parentalidade positiva”, conceito que se baseia “no princípio de que os progenitores devem proporcionar às suas crianças: Sustentamento – respondendo às necessidades de amor, carinho e segurança; Estrutura e Orientação – proporcionando à criança uma sensação de segurança, uma rotina previsível e limites necessários; Reconhecimento – ouvindo a criança e valorizando-a como um indivíduo de pleno direito; Empoderamento/autonomia – melhorando a noção de competência e de controlo pessoal da criança; Educação não-violenta – excluindo todos os castigos corporais e psicológicos humilhantes” (Conselho da Europa, 2006, p. 2).

<sup>71</sup> Na sociedade medieval não existia “consciência da particularidade infantil” (Ariès, 1981, p. 156), que distingue a criança do adulto. Logo que deixava de necessitar da solicitude constante da mãe ou da ama, aos 7 anos, ingressava na sociedade dos adultos, não se distinguindo mais destes (Idem, 1981) e acompanhando-os em tudo, numa época em que não havia um setor privado, tão pouco para a intimidade. Quando, nesta fase, se permitia que a criança entrasse na vida afetiva dos pais, estes teriam a tarefa de a moldar. A relação pais-filhos seria aqui caracterizada por grande ambivalência. É nesta altura que alguns pensadores, incluindo Locke falavam da criança como uma tábua rasa e surgem os primeiros manuais de instrução infantil (DeMause, 1991).

<sup>72</sup> Redução da projeção e quase desaparecimento da inversão na transição das relações paterno-filiais: a criança era criada pelos pais e amamentada pela mãe, sendo que a sua educação higiénica começava cedo. “Os pais aproximavam-se mais dela, tentando controlar a sua mente, para controlar as suas birras, necessidades, masturbação e vontade própria. (...) [R]ezava-se com a criança, mas não se brincava com ela. Recebia açoites/palmadas, mas não era castigada sistematicamente. (...) Como a criança já não parecia tão perigosa, era possível uma verdadeira empatia”. Surgiu, por esta altura, a pediatria, tendo-se verificado, demograficamente, uma diminuição da mortalidade infantil (DeMause, 1991, p. 89).

<sup>73</sup> A criação de uma criança consistiu tanto em dominar a sua vontade como formá-la, guiando-a por um bom caminho, ensinando-a a adaptar-se e a socializar (visão da teoria do comportamento de Skinner e do modelo do funcionamento sociológico) (DeMause, 1991, p. 89). Segundo Ariès (1981), nos séculos XVIII e XIX, a família e a escola retiraram a criança da sociedade dos adultos, passando de uma “infância outrora livre” para um “regime disciplinar cada vez mais rigoroso” (Idem, 1981, p. 277), confinando-a muitas vezes a um internato total. No entanto, ao privar a criança da liberdade que teve, em simultâneo, também lhe reservou correções hediondas e fisicamente punitivas. Ainda assim, não havia um sentimento indiferente para com as crianças. Havia um “amor obsessivo que deveria dominar a sociedade a partir do século XVIII” (Idem, 1981, p. 278).

problema social grave<sup>74</sup> e, durante muito tempo, invisível (I. Dias *et al.*, 2011).

A visão mais positiva e romântica da “criança-mimo”, a “criança-gozo”, a “criança-fragilidade” e “criança-aluna” é uma construção recente (Almeida *et al.*, 2001).

O projeto da infância moderna traz (...) consigo uma (...) representação do que *deve ser* uma infância “normal e desejável”, e um ideal do que se entende por “bem-estar infantil”. É (...) em relação a esta norma implícita que se podem reconhecer socialmente, nas suas margens, as situações de “crianças em risco”, em “estado de sofrimento” ou mesmo “da criança maltratada”. O jogo entre essas duas faces da mesma moeda, norma (que define o centro) e o risco (que marginaliza as periferias) é uma dimensão crucial de qualquer investigação ou intervenção sobre a infância (Idem, 2001, p. 22).

O desenvolvimento de várias organizações internacionais veio dar maior visibilidade ao problema dos maus-tratos infantis e à elaboração de diversos instrumentos legais de referência na sua proteção, que contribuíram também para o nascimento de uma nova construção social da infância<sup>75</sup>. Vejamos alguns exemplos:

- Em 1875, com o caso da morte de Mary Ellen Wilson (de 9 anos), um ano antes – “encontrada em casa, amarrada, gravemente subnutrida e com marcas no corpo de agressão” (Almeida *et al.*, 2001, p. 26) – nos Estados Unidos da América (EUA), foi criada a Sociedade Nova Yorkina de Prevenção da Crueldade com Crianças (Calheiros, 2006). À data, a situação foi analisada à luz da prevenção da crueldade para com animais (Almeida *et al.*, 2001);

- Em 1899, no Estado de Illinois, nos EUA foi criado o primeiro Tribunal de Família e Menores. Em 1911 já existiam em 26 Estados Americanos, que serviu de inspiração na Europa (Tomé, 2010), onde a Tutoria da Infância (Tribunal português especializado em matéria de crianças e jovens) foi pioneiro (P. Guerra, 2021b);

- A passar dos 100 anos está a organização *Save The Children*, nascida a 15 de Abril de 1919, no Reino Unido, e que se tem dedicado à defesa dos direitos da criança no mundo e a prestar auxílio humanitário de urgência ou de forma mais continuada no tempo, por via do apadrinhamento de crianças<sup>76</sup>.

- A Sociedade das Nações (SDN), em 1924, adotou a 1ª Declaração dos Direitos da Criança ou Declaração de Genebra<sup>77</sup> (DSRIC, 2015);

---

<sup>74</sup> Os maus-tratos a crianças, por ação ou omissão, são hoje compreendidos como “um verdadeiro problema de saúde pública a nível mundial” (B. Menezes & Prazeres, 2011, p. 6; Queensland Child Protection Commission of Inquiry, 2013), marcando negativa e profundamente o seu desenvolvimento, comprometendo, os seus direitos e a possibilidade de crescerem felizes e ascenderem a uma cidadania plena.

<sup>75</sup> Na qual a criança é já reconhecida como “cidadão autónomo no quadro do conceito de “propriedade” da família” (J. M. L. Ferreira, 2011, p. 49).

<sup>76</sup> Conforme informação disponibilizada em <https://www.savethechildren.net/about-us>.

<sup>77</sup> “Salvaguardando a integridade das famílias, a Declaração de Genebra passou a defender para todas as crianças um desenvolvimento normal, a nível material, moral e espiritual. Assim, as crianças com fome deveriam ser

- A Organização Internacional do Trabalho (OIT), tem-se ocupado desde a sua primeira Convenção, em 1919, depois da I Grande Guerra Mundial e com a industrialização, à proteção das crianças, no que respeita à entrada no mundo do trabalho e as condições em que o mesmo poderia ser desenvolvido (DSRIC, 2015);

- Em congressos internacionais sobre a proteção da infância e em congressos penitenciários dos finais do século XIX e princípios do século XX (1886-1921), alguns peritos levantavam a preocupação de existirem crianças e jovens em cumprimento de penas de prisão juntamente com adultos, atendendo à nocividade que poderia acarretar para o desenvolvimento daqueles (BonJean, 1886, como citado em Tomé, 2010). “As elites burguesas do século XIX e os movimentos religiosos, católicos e protestantes, consagraram os internatos para crianças e jovens, separados dos adultos” (Idem, 2010, p. 489);

- A UNICEF (Fundo Internacional das Nações Unidas para a Infância) surgiu em 1946. É “a principal agência humanitária e de desenvolvimento que trabalha à escala global em prol dos direitos de todas as crianças” (DSRIC, 2015, p. 19), estando mandatada pela Assembleia Geral das Nações Unidas para “defender a proteção dos direitos das crianças, ajudar a satisfazer as suas necessidades básicas e alargar as oportunidades para que atinjam o seu pleno potencial<sup>78</sup>”;

- No mesmo ano (1946) surge a UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura), contribuindo para a instrução dos povos;

- A 10/12/1948 foi aprovada a Declaração Universal dos Direitos Humanos;

- Depois de 1946, alguns médicos, como Caffey, radiologista pediátrico, e Kempe, pediatra (como citado em Almeida *et al.*, 2001; e Biesel *et al.*, 2020a), alertam para as causas traumáticas (fruto de agressões intencionais) das marcas apresentadas pelas crianças, frequentemente, discrepantes com os relatos dos cuidadores sobre o que as teria motivado<sup>79</sup>;

- Em 1956, a Conferência de Haia de Direito Internacional Privado aprovou onze tratados para proteção internacional da infância, em matérias como garantia das obrigações de alimentos, rapto e adoções (DSRIC, 2015);

- A 20/11/1959 foi aprovada pela Assembleia Geral das Nações Unidas a Declaração dos Direitos da Criança – consagra um conjunto de direitos, mas ainda não vinculativo (Resolução da Assembleia Geral das Nações Unidas n.º 1386 (XIV));

- 1979 é proclamado o Ano Internacional da Criança, por parte da Assembleia-Geral das Nações

---

alimentadas, as doentes tratadas, as deficientes auxiliadas, as inadaptadas reeducadas e as órfãs e abandonadas recolhidas” (Fonte, 2011, p. 13). Ainda assim, peca por apenas ter cariz simbólico (Gonçalves & Sani, 2013).

<sup>78</sup> Conforme primeira declaração de missão da UNICEF (2003).

<sup>79</sup> Kempe e outros colaboradores, em 1962, publicaram um artigo sobre o Síndrome da Criança Batida, alertando o público em geral para esta realidade, e fundou, em 1977, a International Society For Prevention Of Child Abuse And Neglect (Almeida *et al.*, 2001; Biesel *et al.*, 2020a).

Unidas no dia 20 de novembro.

- Dez anos depois (20/11/1989) é aprovada a Convenção sobre os Direitos da Criança<sup>80</sup> (CDC) – com carácter vinculativo para os países que a subscrevessem. Até ao momento foi subscrita por todos os países no mundo, exceptuando os EUA. Portugal ratificou-a em 1990, por via da Resolução da Assembleia da República 20/90 de 12 de setembro<sup>81</sup>.

Em linhas gerais, a Convenção dos Direitos da Criança contém cinquenta e quatro artigos, que podem ser divididos em quatro categorias, a saber: os Direitos Pessoais, tais como o direito à vida e à sobrevivência; os Direitos de Provisão, respeitantes à salvaguarda da saúde, educação, cuidados primários entre outros; o Direito à Proteção, onde são salvaguardados direitos tais como a não discriminação, abuso físico e sexual, exploração ou injustiça e conflito; e os Direitos de Participação, nos quais se inserem direitos civis e políticos, o direito de a criança ser ouvida em assuntos que lhe digam respeito, o direito à informação, à liberdade de expressão e opinião e tomada de decisões (N. Soares, 2002, como citada em Gonçalves & Sani, 2013, p. 190).

- A partir da década de 90 do século passado, a cobertura mediática de casos fatais para as crianças também tem desempenhado um papel relevante de pressão política face ao tema dos maus tratos e consequentes respostas desenvolvidas (Gilbert *et al.*, 2011; Biesel *et al.*, 2020b).

- O Conselho da Europa, já tendo conseguido abolir a pena de morte, tem ainda a missão de eliminar efetivamente os castigos corporais<sup>82</sup> infligidos às crianças, que ferem o seu “direito ao respeito da sua dignidade humana e da sua integridade física e assim como à sua proteção pela lei”<sup>83</sup> (Conselho da Europa, 2008, p. 5).

Em 2006, este objectivo deixou de ser apenas regional e tornou-se planetário. (...) [A] Assembleia Geral da ONU, fixou 2009 como sendo o ano alvo para alcançar a abolição universal. A Europa já avançou bastante nesse sentido: em outubro de 2007, mais de um terço dos Estados-membros tinham abolido os castigos corporais [nos seus instrumentos legais] e pelo menos oito outros

---

<sup>80</sup> Com ela é reforçado “o conceito de criança e o seu princípio de cidadania (J. M. L. Ferreira, 2011, p. 51). De “mini-seres humanos, com mini-direitos” (Conselho da Europa, 2008), a “seres humanos com qualidades, características e necessidades únicas” (Maluccio, 1995, p. 442) e cidadãos plenos.

<sup>81</sup> Existe um Comité dos Direitos da Criança, a quem cabe controlar a aplicação da Convenção. A CDC foi “suplementada com três Protocolos Facultativos: um relativo à venda de crianças, prostituição infantil e pornografia infantil (2000); outro à participação de crianças em conflitos armados (2000); e o terceiro instituindo um procedimento de queixa para o Comité (2011)” (DSRIC, 2015, p. 9).

<sup>82</sup> Os castigos corporais abrangem, segundo o Comité para os Direitos da Criança (2006, como citado em Conselho da Europa, 2008, p. 7): “qualquer castigo implicando a força física e visando causar um certo grau de dor ou desconforto, por mais ligeiro que seja. A maior parte dos castigos envolve bater (“palmadas”, “bofetadas”, “sova”) numa criança, com a mão ou um objecto – chicote, pau, cinto, sapato, colher de pau, etc. Contudo, pode também envolver, por exemplo, pontapear, abanar ou projectar uma criança, arranhar, beliscar, morder, puxar cabelos, puxar as orelhas, obrigar as crianças a permanecer em posições desconfortáveis, queimar, esquentar ou forçar a ingestão de algo (por exemplo, lavar a boca de uma criança com sabão ou obrigá-la a engolir especiarias picantes). Na opinião do Comité, o castigo corporal é, invariavelmente, degradante. Além disso, certas formas não físicas de castigo são igualmente cruéis e degradantes e, portanto, incompatíveis com a convenção. Entre elas incluem-se, por exemplo, os castigos que procuram rebaixar, humilhar, denegrir, ameaçar, assustar, ridicularizar ou fazer da criança bode expiatório”.

<sup>83</sup> Os maus-tratos às crianças, constituindo uma ofensa grave de direitos humanos fundamentais e colocando em perigo o seu desenvolvimento integral deve ser motivo de grande preocupação societária (Leandro, 2006).

Estados tinham-se comprometido a efectuar uma reforma completa (Idem, 2008, p. 5).

Num artigo de opinião<sup>84</sup>, a 5 de agosto de 2020, Odete Severino Soares, perita em direitos humanos e em direitos das crianças, ex-vice-presidente da CNPDPCJ, alerta para a dificuldade no alcance do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16.2, a alcançar até 2030, de “acabar com o abuso, exploração, tráfico e todas as formas de violência e tortura contra crianças”<sup>85</sup>. A Agenda 2030 ao introduzir um objetivo específico que apela à eliminação de todas as formas de violência sobre as crianças fez um avanço histórico. Pretendia-se criar uma dinâmica única para um movimento à escala mundial para que os países colocassem termo a este fenómeno (O. S. Soares, 2020, agosto 5).

Aferindo-se não ter sido suficiente a ação, até agora, a nível mundial<sup>86</sup>, “foram adotadas 100 ações de aceleração dos ODS e uma declaração política na qual se apela a 10 anos de compromisso e entrega totais” (Idem, 2020, agosto 5).

No Conselho da União Europeia sobre Justiça e Assuntos Internos de 08-10-2019, foi reiterado o “empenhamento da UE e dos seus Estados-membros em alcançar o objetivo de erradicar a exploração sexual de crianças tal como estabelecido na Agenda 2030” (O. S. Soares, 2020, agosto 5).

O pacote de iniciativas anunciado pela Comissão Europeia de reforço da proteção dos direitos da criança nas políticas da UE é um sinal de compromisso e pode ser decisivo para o cumprimento do ODS 16.2, caso haja também compromisso político dos líderes europeus<sup>87</sup> (Idem, 2020, agosto 5).

Em junho de 2020 foi aprovada, a “1ª Estratégia Europeia sobre os Direitos das Vítimas (2020-2024), (...) que visa implementar a Directiva (2012/29/UE) que estabelece as normas mínimas em relação aos direitos, ao apoio e à proteção das vítimas da criminalidade, onde se inclui as crianças

---

<sup>84</sup> Disponível no *site* do Jornal Expresso: <https://expresso.pt/opiniao/2020-08-05-Eliminar-a-violencia-contras-criancas-ate-2030--Quantos-Paises-da-Uniao-Europeia-vaocumprir-o-objetivo--Nenhum>

<sup>85</sup> “Cinco anos depois da adoção da Agenda 2030 pelos 193 Países da ONU, nenhum dos 27 países da União Europeia (UE) está no bom caminho para alcançar, até 2030, o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16.2 (...)” (O. S. Soares, 2020, agosto 5).

<sup>86</sup> “Os dados do primeiro relatório global conjunto de várias Agências das Nações Unidas, como a OMS e UNICEF sobre a prevenção da violência contra crianças, divulgado em junho deste ano [2020], com uma abrangência de 155 países referem que metade das crianças do mundo, entre os 2 e 17 anos, sofre todos os anos violência física, sexual ou psicológica. (...) O relatório também refere que embora 88% dos países analisados tenham leis para proteger as crianças, em mais de metade (47%) estão praticamente só no papel, faltando dinheiro ou estruturas para as fazer aplicar. Ainda refere que 80% dos países dispõe de planos e políticas nacionais para prevenir a violência sobre crianças, mas só um quinto tem financiamento para as implementar ou metas tangíveis: “a falta de fundos e de capacidade profissional são provavelmente os fatores que contribuem para a aplicação lenta” desses programas, consideram as agências das Nações Unidas (O. S. Soares, 2020, agosto 5). Os dados apresentados no referido relatório não refletem ainda “o aumento de número de casos em resultado da pandemia da COVID-19”, com o confinamento, encerramento de estabelecimentos de ensino e aumento da utilização de plataformas *online* por parte das crianças e jovens” (Soares, 2020, agosto 5).

<sup>87</sup> “No entanto, corre o sério risco de seguir uma abordagem fragmentada como anteriormente, pela diversidade de áreas que apresenta, tuteladas por 10 dos 27 Comissários europeus, abrangendo, por isso, diversas direções-gerais e unidades, dificultando o exercício de coordenação transversal e governação. O mesmo se passa ao nível dos estados-membros naqueles casos em que estes não dispõem de uma estrutura governamental coordenadora, como Portugal, onde os direitos da criança estão distribuídos por sete Ministérios, com abordagens sectoriais específicas no que se refere ao bem-estar e às políticas de proteção da criança” (Soares, 2020, agosto 5).

vítimas (...)”. Em julho/2020, foi “lançada a 1ª Estratégia Europeia para uma luta mais eficaz contra o abuso sexual de crianças e que tem como objetivo a aplicação da diretiva (2011/93/UE) sobre este tema”. Existe ainda “um pacote legislativo sobre os serviços digitais (“Digital Services Act”) que abrange questões como as regras de segurança das plataformas digitais, serviços e produtos”, bem como de “proteção de dados pessoais nas comunicações eletrónicas”;

Por último, está em curso, a *Estratégia Europeia para os Direitos da Criança 2020/2024* que prevê uma abordagem holística da proteção das crianças na UE, abrangendo áreas como a participação; a violência e proteção; os direitos da criança no ambiente digital; bem-estar e inclusão social; educação; lazer e cultura; justiça amiga das crianças; e *mainstreaming* e coordenação (Idem, 2020, agosto 5).

Não obstante as dificuldades com que nos deparamos, seja face à mudança de mentalidades e práticas comportamentais positivas e não violentas face às crianças, seja a aplicabilidade prática das leis, é inegável o estatuto de singularidade alcançado, recentemente, pela criança e que fundamenta todo o quadro legal em torno da sua proteção:

aprofundou-se a ideia de “risco” como elemento que torna a criança desigual face a alguma circunstância, necessitando de proteção da sociedade. Neste contexto surgiram as instituições de proteção à infância e todo um dispositivo legal, que muitas vezes não foi eficaz [mas noutras, tê-lo-á sido], com o objetivo de incluir a criança em situação de perigo na sociedade, dando-lhe utilidade (Candeias & Henriques, 2012, p. 16).

Ao nível nacional e local, entre outros, Leandro (2006, 2010, 2015) tem advogado a necessidade de desenvolvimento de uma “cultura da infância”. Corporizando e alimentando esta cultura estão três constructos que importa clarificar: o “Bem-Estar Infantil”, o “Superior Interesse da Criança” e a própria “Proteção à Criança”. Qualquer um deles “constitui (...) um objetivo fundamental e irrecusável, ao nível ético, político, social, cultural, jurídico, científico e técnico” (Leandro, 2011a, p. 7).

O conceito de bem-estar infantil aproxima-se do constructo holístico trabalhado por M. Ferreira e Sarmento (2008), abrangendo “direitos de provisão”<sup>88</sup>, para responder ao “conforto e satisfação biopsicológica da criança” (Idem, 2008, p. 84), enquanto ser único, e de “proteção”<sup>89</sup>, relativamente às “condições de cumprimento” (Idem, 2008, p. 84) dos seus direitos, numa vertente coletiva, num grupo geracional específico. O bem-estar das crianças é, assim, entendido de forma integrada e correlacionada com a cidadania da infância<sup>90</sup>, englobando vários tipos operacionais de bem-estar: a) o económico e social; b) o físico e psicológico (onde se incluem as questões emocionais e de segurança);

---

<sup>88</sup> Provisão e acesso a alimentos, educação e escolaridade, habitação, saúde e higiene, entre outros, tidos como cruciais para a sobrevivência e para o desenvolvimento das crianças (M. Ferreira & Sarmento, 2008; United Nations Children’s Fund, 2015).

<sup>89</sup> Proteção “da identidade e contra toda a espécie de maus-tratos e de exploração” (M. Ferreira & Sarmento, 2008, p. 61)

<sup>90</sup> Suportada pela recente mudança de conceção jurídico-social do que implica ser criança.

c) o íntimo (ao nível das relações da criança: com familiares, pares, outros<sup>91</sup>, onde estão integradas as questões da necessidade de afeto); d) o cívico-institucional (nos diversos contextos em que se move); e) nos domínios do simbólico (ex.: usufruto de tempos livres, acesso e efeitos das programações televisivas, tolerância religiosa) e educacional; e) no espaço urbano (apropriação e vivência nesse espaço); f) o ambiental; e g) o político (ouvir a criança, participar na tomada de decisão face a matérias que lhe digam respeito ou em áreas do seu interesse e também face a políticas para a infância) (M. Ferreira & Sarmento, 2008; Conselho da Europa, 2017).

A garantia do bem-estar infantil está dependente dos contextos sociais e político-jurídicos onde as crianças vivem (Department for Education, 2018; Gilbert *et al.*, 2011; J. M. L. Ferreira, 2011; M. Ferreira & Sarmento, 2008), verificando-se grandes desigualdades a nível mundial, em especial, se juntarmos situações de privação e pobreza na equação (Almeida *et al.*, 2001; Dornan, 2010), embora não seja exclusivo.

Dando primazia e visibilidade ao entendimento das crianças sobre as suas necessidades para alcançarem o bem-estar, o Department for Education (2015, p. 10, 2018) avança: “As crianças querem ser respeitadas, sentir que os seus pontos de vista são ouvidos, construir relações estáveis com profissionais, baseadas na confiança, e ter apoio consistente para suas necessidades individuais<sup>92</sup>.”

O bem-estar infantil já contempla a noção de superior interesse da criança, mas convém compreender profundamente este conceito base que sustenta a definição das políticas públicas nesta matéria. Trata-se de um “conceito dinâmico que requer uma avaliação adequada do contexto específico” (Organização das Nações Unidas, 2017, p. 9) de cada criança a que respeite<sup>93</sup>, bem como da sua situação, estágio de desenvolvimento e necessidades pessoais específicas. O legislador, ao ter optado por um conceito jurídico de natureza indeterminada e mutável, demonstrou ter tido a sensibilidade de perceber que uma norma legal dificilmente poderia apreender o fenómeno familiar na sua infinita variedade e imensurável complexidade (A. M. Marques, 2012; A. M. Rodrigues, 2010; Fialho, 2018<sup>94</sup>).

O superior interesse da criança não corresponde a um conceito novo, dado que já havia referên-

---

<sup>91</sup> Numa dimensão interacional, ao nível das relações de poder (controlo, colaboração) entre cuidadores e criança e ao nível de inclusão/exclusão de grupos (M. Ferreira & Sarmento, 2008).

<sup>92</sup> Estes aspetos devem orientar o comportamento e práticas dos profissionais. “Qualquer pessoa que trabalhe com crianças deve ver e falar com a criança; ouvir o que elas dizem; levar os seus pontos de vista a sério; e trabalhe com elas de forma colaborativa ao decidir como apoiar suas necessidades” (Department for Education, 2015, p. 10).

<sup>93</sup> E “tendo em conta as [suas] características psicológicas (...) [e] o seu grau de maturidade” (CNPCJR *et al.*, 2011, p. 51). Lúcio (2010, p. 183) esclarece que só depois de conhecida a criança concreta é “possível dar conteúdo e densificar o conceito de *interesse superior da criança*, ainda como categoria pré-jurídica (...), anterior à intervenção transformadora do direito”.

<sup>94</sup> Esta visão sociojurídica estava bem patente numa fundamentação de direito, num *Acordo de regulação das responsabilidades parentais*, da autoria de Fialho (2018), juiz de direito no Tribunal de Família e Menores do Barreiro.



cias e menções ao mesmo na Declaração dos Direitos da Criança de 1959<sup>95</sup>, mas ressurgiu em diplomas legais mais recentes, como na já revogada Organização Tutelar de Menores<sup>96</sup> (OTM), como no Código Civil<sup>97</sup>, como na Constituição da República Portuguesa (CRP)<sup>98</sup>, como na CDC de 1989<sup>99</sup> e na Lei de Promoção dos Direitos e Proteção de Crianças e Jovens em Perigo de 1999<sup>100</sup>, com reflexos nas práticas dos profissionais, com vista a uma “fruição plena e efetiva de todos os direitos reconhecidos na Convenção (...)” (Organização das Nações Unidas, 2017, p. 9).

A relevância deste conceito, como “auto-limitação do poder dos adultos” (Lúcio, 2010, p. 185), está plasmada na sua leitura tríplice: enquanto “direito substantivo” (a ter em conta cada vez que tenha de ser tomada uma decisão que respeite a uma criança, seja de que natureza for), enquanto “princípio jurídico fundamentalmente interpretativo” (podendo haver várias interpretações jurídicas, no quadro dos direitos consagrados na CDC e Protocolos Facultativos, escolher-se-á pela que for mais conveniente à criança), e enquanto “regra processual”<sup>101</sup> (o processo de tomada de decisões que afetem alguma criança requer uma avaliação de eventual impacto, seja positivo ou negativo, no menor tempo possível, para evitar mais danos, e a fundamentação jurídica dessa decisão, a ser revista regularmente, bem como seguir um procedimento que assegure as garantias processuais e de aplicabilidade do(s) direito(s) em causa) (Lúcio, 2010; Organização das Nações Unidas, 2017, p. 10; Desterro *et al.*, 2020). De acordo com a Organização das Nações Unidas (2017), a qualificação dos profissionais envolvidos e a adequabilidade da representação legal concorrem, igualmente, para a qualidade na aplicação deste princípio.

O superior (*maior*, para P. Guerra, 2021a, p. 41) interesse da criança exige, cumulativamente, que seja tido em consideração: a sua opinião, identidade e características pessoais, pressupõe estabilidade

---

<sup>95</sup> Conforme consta do 2º e do 7º princípio da Declaração, adotada pela Resolução da Assembleia Geral das Nações Unidas n.º 1386 (XIV), de 20 de novembro de 1959.

<sup>96</sup> Referência ao n.º 1 do Art.º 180º do Decreto-Lei n.º 314/78 de 27 de outubro, revogado a 08 de setembro de 2015, na sua 14ª atualização, ao abrigo da Lei n.º 141/2015.

<sup>97</sup> Conforme consta de forma implícita do n.º 2 do Art.º 1875º, do n.º 1 do Art.º 1878º, do n.º 1 do Art.º 1905º, dos n.ºs 2, 5 e 7 do Art.º 1906º, do Art.º 1906º-A, do n.º 2 do Art.º 1919º, da al. c) do Art.º 1956º, do n.º 1 do Art.º 1974º, dos n.ºs 2 e 4 do Art.º 1978º, do n.º 4 do Art.º 1979º, do n.º 3 do Art.º 1986º, do n.º 2 do Art.º 1988º e ainda do n.º 3 do Art.º 1990º do Decreto-Lei n.º 47344/66 de 25 de novembro, com as sucessivas alterações até à 78ª versão – Lei n.º 85/2019 de 03 de setembro.

<sup>98</sup> Conforme consta, implicitamente, do n.º 4 do Art.º 68º do Decreto de 10 de abril de 1976, com as sucessivas alterações até à 8ª – Lei Constitucional 1/2005 de 12 de agosto.

<sup>99</sup> De forma explícita no n.º 1 do Art.º 3º, nos n.ºs 1 e 3 do Art.º 9º, no n.º 1 do Art.º 18º, no n.º 1 do Art.º 20º, no Art.º 21º, na al. c) do Art.º 37º e no iii) da al. b) do n.º 2 do Art.º 40º da Convenção.

<sup>100</sup> Surgem menções tanto implícitas, como explícitas ao longo do diploma legal, com incidência na al. a) do Art.º 4º, na al. a) do n.º 2 do Art.º 18º, na al. b) do n.º 1 do Art.º 57º, nas als. d), g), i) e j) do n.º 1 do Art.º 58º, nos n.ºs 2 e 3 do Art.º 60º, no n.º 7 do Art.º 62º-A, no Art.º 83º, no n.º 1 do Art.º 87º e no n.º 2 do Art.º 103º.

<sup>101</sup> A regra processual para determinação do superior interesse da criança deve considerar, sempre que possível, a avaliação de uma equipa multi ou interdisciplinar, para uma “visão global e integrada” (Breyner, 2018; Leandro, 1988, p. 36; Organização das Nações Unidas, 2017), à partida como garante de uma maior eficácia das intervenções, bem como a participação da própria criança a que se refere determinada decisão (A. M. Marques, 2012; Organização das Nações Unidas, 2017).

nas suas condições de vida, nas suas relações afetivas – que se querem de qualidade e significativas – e nos seus contextos ecossistémicos, daí “a preservação do [seu] ambiente familiar<sup>102</sup> (...) [bem como] a garantia da prestação de cuidados<sup>103</sup>, de proteção e de segurança (...) [e] a resposta a situações especiais de vulnerabilidade (...) [e] o direito da criança à saúde (...)” e educação (Desterro *et al.*, 2020, p. 57; A. M. Marques, 2012; Théry, 1985)<sup>104</sup>.

A obrigatoriedade jurídica dos Estados, que ratificaram a CDC, em ter “primacialmente em conta o superior interesse da criança” (n.º 1 do Art.º 3º da CDC), vem tentar ultrapassar:

a) a posição de maior fragilidade deste grupo geracional face ao dos adultos, dada a sua situação de maior dependência, processo de maturação inconcluso e eventuais dificuldades em tornar audível a sua voz, ajudando a estabelecer a forma de participação e metodologia de audição da criança (Organização das Nações Unidas, 2017);

b) a arbitrariedade na interpretação do adulto, influenciada por convenções sociais sobre o papel e lugar da criança na sociedade (L.G. Muñoz, 2006) e pelas suas crenças e experiências pessoais.

A edificação dos sistemas de Promoção dos Direitos e/ou Proteção de Crianças e Jovens, que foram proliferando no mundo, fundamentam-se, em maior ou menor grau, no sábio provérbio africano de que “é preciso uma aldeia inteira para educar uma criança”.

Cada país, de acordo com os contextos político-sociais, jurídicos e económicos<sup>105</sup>, bem como com as suas especificidades histórico-locais, construíram sistemas de proteção e/ou bem-estar (Department for Education, 2015, 2018; Gilbert *et al.*, 2011; Munro, 2009; Palacios, 2021; United Nations Children’s Fund, 2015). Estes sistemas vão estando alinhados com o aumento da importância da posição da criança na sociedade e, conseqüente necessidade de aposta e melhoria na prevenção e na intervenção precoce, com sérias implicações na mudança de relações entre estado, pais/cuidadores e crianças (Gilbert *et al.*, 2011).

Diversos autores, têm-se dedicado ao estudo destes sistemas, a nível internacional, procurando mostrar a estreita relação do desenvolvimento dos mesmos com os regimes de bem-estar social

---

<sup>102</sup> Devendo ser assegurada sempre que se mostre favorável ao superior interesse da criança, pela assunção de que a família constitui a o “elemento natural e fundamental da sociedade e [o] meio natural para o crescimento e o bem-estar de todos os seus membros, e em particular das crianças” (Preâmbulo da CDC). Família assume aqui um sentido lato, seja os familiares diretos, como pais (biológicos, adotivos ou substitutos), seja a rede familiar mais alargada, como avós, tios ou outros (Organização das Nações Unidas, 2017).

<sup>103</sup> De acordo com os Art.ºs 1877º e 1878º do Código Civil, as crianças estão sujeitas às responsabilidades parentais até atingirem a maioridade ou emancipação, competindo aos pais/cuidadores, no superior interesse daquelas, velarem pela sua segurança, proverem o seu sustento, dirigirem a sua educação, representá-los e administrarem os seus bens.

<sup>104</sup> Para aprofundamento das reflexões em torno do superior interesse da criança, sugerimos a consulta de Sottomayor (2010) e Lúcio (2010).

<sup>105</sup> Onde, em maior ou menor grau, se destaca “a crescente importância das ideias neoliberais, a influência da globalização e a crescente consciência da incerteza e da insegurança” (Biesel *et al.*, 2020a, p. 10) nas alterações adaptativas verificadas nos diversos países estudados pelos autores.

propostos na categorização de Esping-Andersen (1990, 1991)<sup>106</sup>. Nesse seguimento, embora com variações, tem sido notória a expansão generalizada dos sistemas de bem-estar social e para a criança<sup>107</sup>, desde meados da década de 90 do século passado (Gilbert *et al.*, 2011). À data podia identificar-se uma clara dualidade entre uma orientação “*child protection*” (mais característica de países de língua inglesa) e uma orientação “*family service*” (mais característica dos países europeus nórdicos)<sup>108</sup>.

Para compreendermos algumas tendências e diferenças internacionais, destacamos mais alguns autores de referência e considerações que nos pareceram pertinentes a este respeito (Quadro II.1.1.):

Autores	Matizes internacionais de Sistemas de Bem-Estar e Proteção
Cameron & Freymond (2006)	Identificam 3 sistemas positivos genéricos de Bem-Estar da Criança e da Família: “Child protection systems”, “Family service systems” e “Community care systems” <sup>109</sup> . Todos partilham um conceito holístico de Bem-Estar e equilibram objetivos de preservação familiar e os direitos da criança em não sofrer algum dano. Cada um dos sistemas, funciona com um duplo mandato: prover assistência/cuidados e exercer controlo, havendo uma articulação com o sistema judicial na construção dos sistemas de Bem-Estar.
Hetherington (2006);  Hetherington & Nurse (2006)	Hetherington (2006) identifica um sistema holístico de “Family Service Orientation”, com provisão estatal, baseada no princípio da subsidiariedade, mais próxima dos regimes sociais-democratas dos países nórdicos (Noruega, Suécia, Dinamarca e Finlândia) e do Regime corporativo dos países da Europa Continental (a título de exemplo: Bélgica, França, Alemanha, Luxemburgo, Itália), contrastando com um sistema dualista de “Child Protection Orientation” (mais característico, por exemplo, da Inglaterra, Irlanda do Norte, EUA, parte do Canadá e Austrália). Os países europeus visados têm Estados de Bem-Estar Infantil que tratam prevenção, apoio e respostas protetivas ao mau trato e negligência como parte de um todo.

<sup>106</sup> Para um conhecimento mais aprofundado da tipologia original de Esping-Andersen (1990) – focada na posição dos indivíduos face ao mercado, na estratificação que daí resulta e na relação triangular entre estado, mercado e família na produção do bem-estar (P. A. Silva, 2002) – e o que diferencia um modelo da Europa do Sul onde se enquadra, mas também distingue, Portugal, sugere-se a consulta do Anexo J.

<sup>107</sup> Com uma ampliação dos conceitos de necessidade e de risco (Gilbert *et al.*, 2011), como veremos mais adiante.

<sup>108</sup> Sumariamente, vejamos algumas características contrapostas destes tipos de orientações dos sistemas: quanto ao tipo de *welfare state*, existe tendência para ser residual e de provisão seletiva, no primeiro caso (*child protection*), e abrangente e de provisão universal no segundo (*family service*); os serviços de proteção à criança são separados dos serviços de apoio à família vs. incorporado e normalizado numa base mais generalista para a criança; sistema de proteção à criança mais legalista, burocrático, investigativo e adversarial vs. mais voluntário, flexível, centrados na solução e colaborativos; ênfase centrada nos direitos individuais das crianças e na responsabilidade primária dos profissionais pelo bem-estar da criança vs. ênfase na unidade familiar, sendo que os profissionais trabalham, geralmente, com a família como um todo; no que concerne à base dos serviços de proteção, enquanto que os primeiros investigam o risco/perigo, para formular um plano de segurança para a criança, os segundos (*family services*) disponibilizam respostas terapêuticas e de suporte que vão ao encontro das necessidades existentes ou de resolução de problemas; em termos de cobertura, os serviços concentram-se junto das famílias onde os riscos de (re/)ocorrência de maus tratos são imediatos e elevados vs. os serviços estão disponíveis para mais famílias e num estágio mais precoce (Parton, 2017, como citado em Biesel *et al.*, 2020a, p. 7).

<sup>109</sup> Na aceção destes autores, a *Community care systems* está mais voltada para o trabalho com comunidades indígenas/aborígenes.

Schene (2006)	<p>Identificou, no âmbito do bem-estar infantil nos EUA, um movimento positivo de formação de parcerias a nível comunitário, com vista à partilha de responsabilidades face à proteção da criança.</p> <p>A autora ainda descreveu o <i>continuum</i> das intervenções e apoios dos parceiros comunitários, situando-os em três níveis (2006, p. 98):</p> <p>1 – Prevenção primária/intervenção precoce: serviços para apoiar as famílias e integrá-las na comunidade; trabalho em áreas de prevenção primária, antes da ocorrência de situações de abuso/negligência infantil; e intervenção precoce se ocorrerem maus-tratos à criança ou se houver um alto risco de ocorrência.</p> <p>2 – Investigação e prestação de serviços: fornecer uma resposta segura se as crianças forem negligenciadas ou maltratadas; envolvimento dos diversos serviços e apoios que possam proteger as crianças e fortalecer a família.</p> <p>3 – Serviços de pós-tratamento: garantir que um sistema de apoios funcione quando o envolvimento de entidades formais não for mais apropriado para garantir os padrões de proteção; trabalhar em colaboração para construir e fortalecer a parceria e permitir que ela garanta os recursos dos quais as crianças e as famílias necessitem.</p>
Andersson (2006)	<p>Na Suécia, no âmbito do Sistema de Bem-Estar, não existe divisão entre as orientações de Apoio à Família e de Proteção da criança. Entende-se que “o apoio à família pode proteger as crianças da negligência ou do abuso quando elas residem em casa [dos pais/cuidadores], mas também é importante quando as crianças estão acolhidas para se preparar o seu retorno a casa ou para garantir que os pais mantenham contato com seus filhos em acolhimento familiar ou residencial.</p>
Khoo (2004)	<p>Elaborou um estudo comparativo das dinâmicas estruturais e de intervenção, bem como da sua conjugação no Bem-Estar Infantil sueco e na proteção à criança canadiana.</p> <p>No Canadá o superior interesse da criança estava intimamente relacionado com a necessidade de proteção e de avaliação do risco. Na Suécia existia uma ênfase solidária na resposta às necessidades da criança.</p> <p>A distinção na terminologia Bem-Estar Infantil (mais utilizada na Suécia) e Proteção à Criança (mais frequentemente utilizada no sistema Canadense) reflete as tradições e diferenças dos diferentes regimes de bem-estar e até a leitura das causas dos maus-tratos infantis (entre perspectivas médicas e ecossistémicas).</p> <p>A comparação entre os países focou-se na sua estrutura (missão e objetivos) dos serviços, contexto político-legal e profissional, bem como nas questões de direitos e elegibilidade. Ao nível do processo, focou-se na intervenção, na tomada de decisão e na documentação/registos.</p>
Veldkamp (2006)	<p>Na Holanda, os circuitos do “Child and Family Welfare System” estão perfeitamente separados dos do “Child Protection System”, cada um com a sua própria legitimidade, responsabilidades, visões e conceções, organizações, relações administrativas e financiamento. Há uma clara separação entre assistência e questão legal. “Os problemas com a educação das crianças são vistos primeiramente como um assunto privado e não um assunto de intervenção do Estado. As pessoas são consideradas responsáveis pela solução de seus próprios problemas pessoais, incluindo problemas na educação/criação dos filhos. (...) Os pais têm uma grande liberdade para criar seus filhos de acordo com seus próprios pontos de vista. Enquanto as coisas correrem bem,</p>

	<p>não haverá necessidade de lei ou proteção à criança, e ambas permanecerão em segundo plano<sup>110</sup>.</p>
<p>Silvia Fargion (2007)</p>	<p>Apresenta as sinergias e tensões entre a proteção à criança, numa perspetiva mais restrita, e o apoio parental, fundamentadas no caso italiano. A autora procurou resposta à questão de como proteger as crianças do perigo e, ao mesmo tempo, construir relações de cooperação com os pais, trabalhando, na medida do possível, em parceria com eles.</p> <p>Em Itália, os serviços dirigidos às crianças são geridos por parcerias de entidades locais de bem-estar, sendo que as intervenções de proteção à criança e de bem-estar são da responsabilidade da mesma unidade de trabalho social. Estas unidades estão organizadas por equipas, por áreas, maioritariamente, compostas por assistentes sociais.</p> <p>Ao contrapor o modelo de proteção à criança ao de bem-estar infantil, a autora tornou clara a clássica oposição que os caracteriza e que aqui deixamos como complemento da leitura dicotómica dos sistemas e orientações que os mesmos assumem (2007, p. 3):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- o superior interesse da criança estreitamente focado na proteção // amplamente definido para incluir o bem-estar da família;</li> <li>- liderada pela lei // liderada por critérios;</li> <li>- avaliação baseada em ferramentas padronizadas // baseada na interação entre familiares e trabalhadores sociais;</li> <li>- visa à objetividade // reconhece diferentes perspetivas;</li> <li>- centrado em dificuldades e problemas // considera dificuldades e recursos;</li> <li>- trata as dificuldades como sinais de risco // procura entender as dificuldades, a fim de encontrar maneiras de fornecer suporte;</li> <li>- restringe os poderes discricionários dos profissionais // aumenta a sua força profissional;</li> <li>- menor disponibilidade imediata para intervir // maior disponibilidade para intervir;</li> <li>- orientado para o indivíduo // orientado para a comunidade;</li> <li>- corretivo-reparador // preventivo.</li> </ul>
<p>Gilbert (2011); Gilbert <i>et al.</i> (2011);</p>	<p>As orientações anteriormente identificadas de proteção à criança e de serviços de apoio à família, já não se vislumbram como as representações mais adequadas à situação vivenciada atualmente, nos diversos países estudados, atendendo às mudanças que foram ocorrendo desde a sua identificação. Algumas tendências que foram dando forma aos sistemas de proteção e de bem-estar infantil na transição para o século XXI (e último vinténio, aproximadamente), têm vindo a esbater-se<sup>111</sup>, tendo sido alvo de revisão, com a inclusão de uma terceira nova orientação – a <i>child-focused</i>.</p>

<sup>110</sup> Na Holanda, no início do Séc. XXI, e na sequência de debates públicos sobre a obrigatoriedade dos profissionais referenciar suspeitas de maus tratos (2009) e os limites do que devia ser reportado ou mantido na autonomia privada, e com a implementação a nível nacional da nova estratégia RAAK (assim apelidada pela ONG que a desenvolveu), foi introduzida a referida obrigatoriedade de sinalização, que veio a permitir uma intervenção mais precoce (Knijn & Van Nijnatten, 2011). "(...) [I]n their own way, liberal-paternalist child welfare politicians strive to achieve the elusive balance between care and control. Most of these family interventions are corrective in the Foucaultian way – (...) these interventions are "productive" by seeking to support the family's autonomy instead of undermining it (Idem, 2011, p. 238).

<sup>111</sup> Entre os múltiplos fatores que para tal contribuíram, também podemos destacar o resultado dos ensinamentos provenientes dos relatórios dos Inquéritos que investigaram o falecimento de algumas crianças,

Desde 2010 de forma mais clara, que os sistemas de bem-estar da infância passaram a apresentar uma convergência funcional das suas três orientações mais demarcadas de combate aos maus tratos e negligência de que as crianças poderiam ser vítimas, designadamente, da “proteção à criança”, da “abordagem centrada nos serviços de apoio à família” e do “desenvolvimento infantil”. Nesta última orientação, o problema é enquadrado em termos das necessidades de desenvolvimento da criança, com resultados desiguais para as mesmas; aqui, a abordagem opositiva entre pais/cuidadores e o Estado, deu lugar à parceria e à partilha de diversas responsabilidades de apoio e cuidado com as famílias, numa abordagem substitutiva/paternalista (face a riscos e potenciais encargos com o crescimento e desenvolvimento das crianças); na intervenção, a intervenção precoce e a avaliação das necessidades ganham destaque, com um objetivo claro de promoção do bem-estar (muito afastado da mera redução do dano), como forma estratégica de “investimento social”<sup>112</sup> face à qualidade da infância e de promoção de uma maior igualdade de oportunidades. As crianças passam a ser vistas como cidadãos (distintos da família), mais do que como futuras trabalhadoras, onde os direitos de participação se destacam. Nesta orientação, os direitos das crianças sobrepõem-se aos dos pais, enfatizando os deveres destes últimos, face aos primeiros, na sua função de cuidadores.

Todos os países estudados pelos autores combinavam já aspetos das três orientações que fomos abordando.

Os autores deixaram um alerta, que partilhamos pela sua relevância:

“Devemos ter em mente o carácter volátil dos sistemas de bem-estar infantil. (...) Os sistemas podem mudar rapidamente, particularmente em tempos de crise. Qualquer sistema, quando colocado sob forte pressão resultante de constrangimentos financeiros, aumento das exigências, ou opróbrio político e mediático, pode (...) “arrepiar caminho” e adotar a posição por defeito que carrega muitas das marcas da sua orientação anterior” (Gilbert *et al.*, 2011, p. 256).

#### **Quadro II.1.1: Matizes Internacionais de Sistemas de Proteção e Bem-Estar por Autores**

**Fonte:** Construção Própria com base em Andersson (2006); Cameron & Freymond (2006); Fargion (2007); Gilbert (2011), Gilbert *et al.* (2011); Hetherington (2006); Hetherington e Nurse (2006); Khoo (2004); Schene (2006); Veldkamp (2006); e em autores complementares: Knijn & Van Nijnatten (2011) e Parton (2017, como citado em Biesel *et al.*, 2020a).

Cabe a cada Estado e respetiva sociedade garantirem o efetivo apoio das famílias na “sua insubstituível ação em relação aos filhos”<sup>113</sup> e na construção de ambientes protetores para a infância (United Nations Children’s Fund, 2006).

Os sistemas de proteção vão-se dividindo entre sistemas de âmbito mais judicial (como é o caso, por exemplo, da Dinamarca e da França) ou mais administrativos (como é o caso, por exemplo, da Alemanha, da Itália, da Suécia, dos Estados Unidos, da Bélgica e do Canadá, sendo que estes dois

---

vítimas de violência por parte dos seus cuidadores e dos escândalos mediáticos (ex: Laming, 2003; Biesel, *et al.*, 2020a, 2020b).

<sup>112</sup> termo cunhado por Anthony Giddens (1998, como citado em Gilbert *et al.*, 2011, p. 253).

<sup>113</sup> Em Portugal, tal encontra-se plasmado nos Arts.º 67º e 68º da CRP, em conformidade com a criação de Estados de Bem-Estar.

últimos também partilham, com Portugal, da particularidade da dependência dos consentimentos dos cuidadores das crianças para a efetivação das intervenções subsidiárias protetivas (Pedroso *et al.*, 2017; Torres *et al.*, 2008). Os sistemas mais administrativos organizam-se em comissões específicas a nível “local ou regional” (Idem, 2008, p. 29).

O sistema de promoção dos direitos e proteção de crianças, alicerçado no bem-estar das mesmas, que há muito deixou de ser preocupação exclusiva das famílias (C. R. A. Rodrigues, 2010), tem como finalidade: garantir que as crianças cresçam em circunstâncias consistentes com uma prestação de cuidados seguros e eficazes; prevenir prejuízos face à sua saúde ou desenvolvimento; tomar medidas para permitir que todas as crianças tenham as melhores condições para poderem vir a obter os melhores resultados possíveis na construção da sua personalidade e na entrada posterior da idade adulta; e proteger as crianças de quaisquer formas de maus-tratos (Comissão Europeia, 2013; Department for Education, 2015, 2018; J. M. L. Ferreira, 2011). Decorrente da pesquisa efetuada, e em linha com as novas tendências, o enfoque está, maioritariamente, mais na promoção do bem-estar, do que somente na visão afunilada da proteção para a remoção do perigo e minimização do dano (Davies & Duckett, 2011; Gilbert *et al.*, 2011; Munro, 2009).

Falar de sistemas de proteção à criança pode suscitar diferentes entendimentos, dependendo da abrangência do enfoque (Kindler, 2012, como citado por Kindler & Borrmann, 2012):

- pode ser utilizado de forma mais extensiva, nomeadamente em discursos políticos, abrangendo a proteção de crianças, por exemplo, face à violência presente nos *media*, violência de pares e abuso sexual perpetrado extra família e proteção direcionada, com vista à redução das taxas de pobreza junto da população infantil;

- pode surgir num sentido medianamente alargado, dizendo respeito a todas as formas de apoio e respostas psicossociais para as famílias, de carácter preventivo do risco/perigo<sup>114</sup>;

- num sentido mais estrito, o termo “proteção à criança” remete para todas as atividades organizadas cujo objetivo passa por identificar e lidar com a gestão de casos, referentes a determinadas crianças que possam estar a experienciar situações de maus tratos ou negligência por parte dos pais/cuidadores ou estejam perante situações de iminente<sup>115</sup> ocorrência de maus tratos intrafamiliares, com possíveis danos significativos para a criança (Department for Education, 2018; Kindler, 2012, como citado por Kindler & Borrmann, 2012; LPCJP – anexo da Lei 147/99 de 1 de Setembro).

Seja num sentido mais lato, seja num sentido mais restritivo, consideram-se elementos determi-

---

<sup>114</sup> Na presente investigação, estes entendimentos mais abrangentes do Sistema de Proteção à Criança poder-se-ão fundir num só, passando a estar integrados no sentido alargado do termo, sendo compatíveis com a vertente da Promoção dos Direitos da Criança.

<sup>115</sup> Implica uma previsão futura “com elevado grau de certeza” (Kindler, 2012, como citado por Kindler & Borrmann, 2012, p. 162).

nantes dos sistemas de proteção à criança (United Nations Children’s Fund, 2015, p. 24):

Uma estrutura de governança que inclua uma organização política e legal robusta, além de gestão e supervisão	Inclui regulamentos e normas compatíveis com a Convenção sobre os Direitos da Criança de 1989, bem como outros padrões internacionais e boas práticas.
Serviços preventivos e responsivos	Um sistema que funcione bem deve ter serviços preventivos, responsivos e de intervenção precoce, prestados pelo governo, por organizações não governamentais ou pelo setor privado, incluindo processos de atendimento que incluam identificação, encaminhamento, acompanhamento, resposta etc.
Colaboração e coordenação efetivas	Devem existir mecanismos para atualização das relações entre os componentes e os atores do sistema, podendo incluir quem está dentro do setor da proteção à criança e em diferentes setores no mesmo nível ou em diferentes níveis, trabalhando juntos para proteger as crianças <sup>[116]</sup> .
<i>Accountability</i> <sup>117</sup>	O sistema de proteção à criança deve ser <i>accountable</i> . O desenvolvimento de políticas, o trabalho de advocacia e o planeamento devem construir-se sobre informações baseadas em evidências (pesquisa, recolha de dados, etc.).
Recursos humanos, materiais e financeiros	Deve ser implementada uma gestão eficaz de recursos, tais como trabalhadores qualificados suficientes nos lugares certos, alocações orçamentais adequadas, preparação e formação eficaz e recursos adequadas (dos veículos às salas de reunião).

**Quadro II.1.2: Elementos Determinantes dos Sistemas de Proteção à Criança**

**Fonte:** United Nations Children’s Fund (2015, p. 24)

O Conselho da União Europeia (s.d.) estabeleceu 10 princípios para os sistemas integrados de proteção à criança, que se entrecruzam com aspetos reconhecidos e valorizados pelas Nações Unidas<sup>118</sup>.

Reforçar os sistemas de proteção à criança exige que seja colocada ênfase na prevenção<sup>119</sup> e em respostas mais duradouras, que sejam robustas, coordenadas e adaptáveis. É ainda exigido o reconhecimento de fronteiras entre este sistema e outros que com ele se relacionam e entrecruzam,

<sup>116</sup> Uma característica comum dos sistemas de Bem-estar e Proteção é a envolvimento comunitária de todos os atores sociais, começando nas próprias crianças e jovens e famílias, comunidades, governo local e central, sociedade civil e organizações privadas (Department for Education, 2015, 2018; Leandro, 2015; Munro, 2009; United Nations Children’s Fund, 2006, 2015).

<sup>117</sup> Este conceito será definido e aprofundado em capítulos posteriores.

<sup>118</sup> Para consulta dos mesmos aceder a

[https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/10\\_principles\\_for\\_integrated\\_child\\_protection\\_systems\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/10_principles_for_integrated_child_protection_systems_en.pdf)

Atendendo ao âmbito desta tese alertamos para a especial relevância do 6º princípio: “Os sistemas de proteção à criança garantem um cuidado/atendimento adequado” (Conselho da União Europeia, s.d.).

<sup>119</sup> A procura de uma verdadeira “cultura de prevenção” (tão necessária!) (Leandro, 2015, p. 16) apoia o fortalecimento da construção de comunidades com um “campo morfogenético” onde os maus tratos não seriam tolerados. O conceito de “campo morfogenético” foi explorado/reformulado por Sheldrake (1981, como citado em F. Freitas, 2020; Sheldrake, 2021 julho 2-4), aplicado, nesta tese, ao contexto da proteção e bem-estar da criança). P. Guerra (2021a, p. 70) também é defensor deste “clima de tolerância zero” por parte da comunidade.



como, por exemplo, o de saúde e o de educação (United Nations Children’s Fund, 2015).

## 2. Políticas de Infância em Portugal

“[U]m dos pilares do sistema de proteção social português são as políticas públicas, especialmente as medidas de política social” (J. M. L. Ferreira, 2011, p. 98), sendo através das “políticas de proteção social, de prevenção de riscos e perigos, educativas e políticas de reforço da vida familiar através de políticas indiretas, nomeadamente de apoio à natalidade e de conciliação da vida profissional e vida familiar” (Idem, 2011, p. 101), que o Estado dá resposta ao setor da infância.

O denominador comum transversal às políticas sociais para a infância, em Portugal, assenta nos referenciais da CDC que eleva a criança a uma posição de protagonismo e centralidade na organização social das famílias e da sociedade (ISS, IP, 2007; J. M. L. Ferreira, 2011) e de cidadania plena – enquanto sujeito de direito(s).

A intervenção na área das políticas para a infância tem vindo a orientar-se ainda pelos princípios constantes na Figura II.2.1. Os mesmos vão ao encontro do preconizado na Recomendação da Comissão Europeia, de 20 de fevereiro de 2013, de “Investir nas crianças para quebrar o ciclo vicioso da desigualdade”, garantindo a sua “segurança material” e a “igualdade de oportunidades, para que todas (...) possam desenvolver plenamente as suas potencialidades” (Comissão Europeia, 2013, p. L59/6).



**Figura II.2.1: Princípios que Sustentam a Intervenção na Área das Políticas para a Infância**

Fonte: (ISS, IP, 2007, p. 6)

Portugal foi, assim, exortado, a elaborar e aplicar “políticas destinadas a lutar contra a pobreza infantil<sup>120</sup> e a exclusão social, promovendo o bem-estar das crianças, através de estratégias (...)”, que tenham sempre em conta o “princípio do superior interesse da criança”, não esquecendo a importância primordial “de apoiar as famílias como primeiros responsáveis” e que mantenham “um equilíbrio adequado entre medidas universais, que visem promover o bem-estar de todas as crianças, e medidas específicas, destinadas a apoiar as mais desfavorecidas” (Comissão Europeia, 2013, p. L59/6)<sup>121</sup>. Neste seguimento, no mesmo diploma, consta uma atenção especial dirigida às crianças

<sup>120</sup> Bastos (2020, dezembro 11-12) alerta para a multidimensionalidade da pobreza, não se situando a mesma apenas a nível económico, bem como para o facto de que a unidade de medida é a família e não a criança, usualmente.

<sup>121</sup> Na sua intervenção de 12 de dezembro do 2020, Francisca Magano reforçou que quando falamos de pobreza também falamos de proteção e que a dimensão temporal assume extrema relevância, pois a infância “é hoje”; no futuro, os impactos já lá estão, sendo que o tempo das políticas públicas não é, por vezes, o tempo das crianças. E para medir aquelas, importa aferir não somente quantas pessoas estão a beneficiar delas, mas que o foco seja colocado nos *outcomes* e nos *outputs* das medidas (Magano, 2020, dezembro 11-12).

“que correm maiores riscos devido a desigualdades múltiplas” (Comissão Europeia, 2013, p. L59/6), seja por questões étnicas, de migrações, de deficiência, de composição familiar, por determinados comportamentos assumidos pelos pais/cuidadores.

As estratégias integradas para as políticas dos países visam 3 pilares fundamentais (Idem, 2013, p. L59/6-L59/9):

a) o “acesso a recursos adequados” – através do apoio à “participação dos pais no mercado de trabalho” e à garantia de “níveis de vida corretos através de uma combinação de prestações;

b) o “acesso a serviços de qualidade economicamente comportáveis” – por via da redução da “desigualdade precoce, através do investimento na educação e no acolhimento<sup>122</sup> de crianças de tenra idade”, da melhoria do “impacto dos sistemas educativos na igualdade de oportunidades”, da “capacidade de resposta dos sistemas de saúde para lidar com as necessidades das crianças desfavorecidas” e dos “serviços [sociais]<sup>123</sup> de apoio às famílias e a qualidade dos serviços de cuidados alternativos”; e

c) “o direito das crianças à participação” – através do apoio à participação “das crianças em atividades lúdicas, recreativas, desportivas e culturais” e da criação “de mecanismos que promovam a participação das crianças nas decisões que lhes dizem respeito”.

O compromisso com estas estratégias e objetivos tem conduzido, em Portugal, ao “reforço da intervenção precoce na infância em áreas como a saúde e a educação” e ao “investimento na qualidade e disponibilidade dos serviços de apoio às crianças, priorizando o acesso às famílias mais vulneráveis, na garantia de recursos mínimos através da combinação de prestações pecuniárias e em espécie” (DSRIC, 2015, p. 32).

A parceria do Estado com o Terceiro Setor<sup>124</sup> tem-se revelado fundamental no alargamento da sua esfera de ação e na cobertura das respostas, às quais as famílias, de outra forma, não teriam possibilidade de acesso, verificando-se um investimento crescente na sua qualidade e disponibilidade dos serviços (Idem, 2015).

---

<sup>122</sup> Acolhimento, neste enquadramento, refere-se aos serviços de apoio à família e à criança durante o horário laboral dos pais.

<sup>123</sup> Importa esclarecer, neste contexto, o que se entende, genericamente, por serviços sociais. Os mesmos correspondem a um conjunto inclusivo de “serviços de resposta às necessidades sociais, em geral, bem como a serviços sociais de assistência pessoal oferecidos [na comunidade local] por entidades públicas ou privadas. Embora os primeiros se refiram a serviços normalizados e universais prestados às pessoas enquanto elementos de um grupo, os últimos são “específicos das necessidades” e destinam-se às necessidades específicas dos beneficiários” (Conselho da Europa, 2017, pp. 6-7). Quando destinados às crianças e às famílias, estes serviços estão concebidos “como serviços sociais gerais, especializados e intensivos prestados a níveis diferentes, para satisfazer a diversidade das necessidades das crianças e das famílias” (Idem, 2017, p. 7). Estes serviços, ao respeitarem, garantirem e protegerem os direitos das crianças, funcionando sob o denominador comum da CDC, “incluindo o direito à oferta de serviços, à participação e à proteção e ao princípio do superior interesse da criança”, passam a ser apelidados de “Serviços sociais amigos das crianças” (Idem, 2017, p. 7).

<sup>124</sup> Que corresponde ao setor solidário da economia social, materializado pelas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

O alargamento geográfico de instalação das Comissões de Proteção de Crianças e Jovens a nível nacional, que tem vindo a ocorrer desde o ano 2000<sup>125</sup>, também constitui um exemplo de consolidação das políticas para a infância.

O Estado, assumindo a obrigação da plena efetivação dos direitos da criança, cabe-lhe, com as políticas aprovadas e com as entidades (criadas) que as materializam, garantir a conjugação de intervenções e a colaboração interinstitucional e interministerial (DSRIC, 2015).

Neste enquadramento, destaca-se o papel da CNPDPCJ<sup>126</sup>, com capacidade de ação reforçada, comparativamente com a sua predecessora<sup>127</sup>, tendo como “missão contribuir para a planificação da intervenção do Estado e para a coordenação, acompanhamento e avaliação da ação dos organismos públicos e da comunidade na promoção dos direitos e proteção das crianças e jovens” (ao abrigo do n.º 1 do Art.º 3º do Decreto-Lei n.º 159/2015, de 10 de agosto)<sup>128</sup>.

---

<sup>125</sup> No ano 2021 já existiam 311 CPCJ, entre Continente (281) e Ilhas (30: Região Autónoma da Madeira – 11; Região Autónoma dos Açores – 19).

<sup>126</sup> Criada pelo Decreto-Lei n.º 159/2015, de 10 de agosto, atualizado pelo Decreto-Lei n.º 139/2017, de 10 de novembro.

<sup>127</sup> Anteriormente existiu a Comissão Nacional de Proteção de Crianças e Jovens em Risco (CNPCJR), com funções mais limitadas (Decreto-Lei n.º 98/98 de 18 de abril).

<sup>128</sup> Correspondem a atribuições deste organismo, nos termos do n.º 2 do Art.º 3º do Decreto-Lei n.º 159/2015, de 10 de agosto:

- a) Ser ouvida nas alterações legislativas que respeitem a matérias relativas à sua missão;
- b) Bem como ser consultada sobre projetos de diplomas em matéria de infância e juventude;
- c) Transferir verbas do seu orçamento para os municípios e outras entidades, nos termos definidos nos protocolos e acordos celebrados, que sejam objeto de homologação pelo membro do Governo responsável pela área da solidariedade e segurança social;
- d) Dinamizar a celebração de protocolos de articulação e colaboração entre as seguintes entidades:
  - i) Comissões de proteção de crianças e jovens (CPCJ);
  - ii) Serviços, organismos e outras entidades públicas com intervenção nas áreas da promoção, proteção e desenvolvimento integral dos direitos da criança;
  - iii) Instituições particulares de solidariedade social com intervenção nas áreas da promoção, proteção e desenvolvimento integral dos direitos da criança;
  - iv) Outras entidades privadas com intervenção nas áreas da promoção, proteção e desenvolvimento integral dos direitos das crianças;
- e) Solicitar estudos de diagnóstico e de avaliação das necessidades de medidas e respostas sociais existentes ou a promover, no âmbito do sistema de promoção dos direitos e de proteção de crianças e jovens;
- f) Planear, acompanhar e avaliar uma estratégia nacional para a aplicação da Convenção dos Direitos da Criança, tendo em vista, designadamente, a recolha e o tratamento dos dados estatísticos relevantes no âmbito de aplicação desta convenção;
- g) Elaborar e submeter à aprovação do Conselho de Ministros um plano nacional plurianual de promoção e proteção dos direitos da criança, cuja coordenação de execução compete à Comissão Nacional;
- h) Aprovar e divulgar anualmente o seu plano de ação e o relatório de atividades;
- i) Concertar a ação de todas as entidades públicas e privadas, estruturas e programas de intervenção na área da promoção dos direitos e da proteção das crianças e jovens, de modo a reforçar estratégias de cooperação e de racionalização de recursos, podendo, para o efeito, emitir recomendações;
- j) Acompanhar, apoiar e promover mecanismos de supervisão e proporcionar formação especializada às CPCJ, com vista a melhorar a qualidade da sua intervenção;
- k) Auditar as CPCJ, de acordo com o disposto no artigo 33.º da Lei de Proteção de Crianças e Jovens em Perigo, aprovada pela Lei n.º 147/99, de 1 de setembro;
- l) Formular orientações e emitir diretivas genéricas relativamente ao exercício das competências das CPCJ, bem como formular recomendações quanto ao seu regular funcionamento e composição, sem prejuízo da imparcialidade e independência em que deve assentar o funcionamento das CPCJ;

A intervenção da CNPDPCJ em matéria de bem-estar e proteção à criança tem-se verificado de grande relevância, através do lançamento de campanhas de sensibilização a nível nacional<sup>129</sup> e através do desenvolvimento de políticas públicas (em parceria com outras entidades), da qual o “Selo Protetor”<sup>130</sup> e o “Projeto Adélia”<sup>131</sup> são exemplos ilustrativos, além da formação que proporciona aos profissionais<sup>132</sup> e do apoio e acompanhamento técnico às Comissões de Proteção de Crianças e Jovens.

Esta entidade também apoiou a constituição do Conselho Nacional de Crianças e Jovens, promovendo um espaço próprio para a participação dos mesmos na tomada de decisão pública<sup>133</sup>.

---

m) Promover a audição, com carácter consultivo, de personalidades relevantes no âmbito de temáticas específicas da promoção dos direitos e proteção das crianças e jovens, sempre que tal se justifique;

n) Contribuir para organizar e operacionalizar a intervenção eficaz das entidades com competência em matéria de infância e juventude;

o) Participar na execução de inspeções à atividade das CPCJ, promovidas pelo Ministério Público e a seu requerimento;

p) Realizar anualmente um encontro de avaliação da atividade das CPCJ, com base na divulgação e análise do relatório de atividades nacional.

<sup>129</sup> Onde se destacam as iniciativas anuais no âmbito do mês de abril – Mês da Prevenção dos Maus Tratos na Infância – e, no ano 2020, devido à pandemia COVID-19, durante o período do primeiro confinamento, foram desenvolvidas novas campanhas, com reforço da linha de receção de sinalizações via telefone (961231111) e online, com disponibilização de formulário de comunicação e subsequente encaminhamento para a CPCJ territorialmente competente. As diversas brochuras informativas elaboradas, que serviam como ferramentas para as crianças na ativação da sua proteção, aos pais com indicação de recursos aos quais poderiam aceder e à comunidade em geral, tal como o material de apoio desenvolvido face ao desconfinamento que se seguiu (para crianças e adultos), encontram-se disponíveis em [www.cnpdpj.gov.pt](http://www.cnpdpj.gov.pt). Todos esses materiais foram ao encontro do defendido por António Guterres, Secretário-Geral das Nações Unidas, a 17-04-2020, no discurso de lançamento do Relatório da ONU sobre o impacto do COVID-19 na vida das crianças: “fornecer apoio prático aos pais e cuidadores, como devem explicar a pandemia às crianças, como gerir a sua própria saúde mental e a saúde mental de seus filhos, além de ferramentas para ajudar a apoiar a aprendizagem dos filhos”.

<sup>130</sup> Esta política para a infância e juventude, em parceria com o Fórum para a Governança Integrada (GOVINT), que já ultrapassou a sua 3ª candidatura, visa a “maior eficácia e eficiência de todo o sistema português de promoção e proteção da infância e juventude” (Domingos *et.al.*, 2018, p. 3), vindo a impulsionar a qualificação e a sistematização de um Sistema Integrado de Gestão do Risco e Perigo junto das Entidades com Competência em Matéria de Infância e Juventude (ECMIJ), que constituem o patamar mais informal do sistema de promoção dos direitos e proteção das crianças e jovens. Trata-se de uma política que reforça a cultura preventiva (Idem, 2018).

<sup>131</sup> Este projeto visa a construção de uma “parentalidade livre de violência e promoção de comportamentos parentais respeitadores dos melhores interesses e direitos da criança, numa lógica comunitária, sistémica e com foco na prevenção”. O Projeto Adélia junta, assim, a maior proteção e a capacitação dos atores (seja das famílias para o exercício de uma parentalidade responsável, através do desenvolvimento de Planos Locais de Promoção e Proteção dos Direitos das Crianças e Jovens, seja dos técnicos/as das CPCJ e ECMIJ no domínio da melhoria das competências e desempenho parental, com apoio dos Programas “Anos Incríveis”, “Mais Família-Mais Jovem” e “Crianças no Meio do Conflito” (informações disponíveis em <https://www.cnpdpj.gov.pt/adelia-apoio-a-parentalidade-positiva>).

<sup>132</sup> Entre os anos 2018 e 2020 foi desenvolvido um programa de formação para os profissionais das Comissões de Proteção de Crianças e Jovens, cofinanciado pelo PO ISE (Programa Operacional Inserção Social e Emprego). Esse programa foi distribuído por 5 cursos, desde o enquadramento legal, à avaliação e intervenção no âmbito da proteção, à gestão do processo de promoção e proteção, bem como passando por temáticas específicas, como os maus tratos para uma avaliação mais eficaz/perspicaz.

<sup>133</sup> Trata-se de um programa dirigido a todas as crianças e jovens, com idades compreendidas entre os 8 e 17 anos, que residam em Portugal, conforme informação disponível em <https://www.cnpdpj.gov.pt/conselho-nacional-criancas-e-jovens>. Na primeira edição deste programa, com término a 20 de janeiro de 2020, houve seleção de 103 crianças/jovens (51 do sexo feminino e 52 do sexo masculino), distribuídas pelas várias regiões

Salienta-se ainda a definição da Estratégia Nacional para os Direitos das Crianças, em consonância com uma política de infância mais integrada e interministerial. Em consulta pública esteve o esboço da Estratégia Nacional referente aos anos 2019-2022. Por via da Resolução do Conselho de Ministros n.º 112/2020 de 18 de dezembro, foi aprovada<sup>134</sup> a Estratégia Nacional para os Direitos da Criança para o período 2021-2024<sup>135</sup>. Nesta Estratégia foram definidas cinco prioridades na sua atuação: 1. Promover o bem-estar e a igualdade de oportunidades; 2. Apoiar as famílias e a parentalidade; 3. Promover o acesso à informação e à participação das crianças e jovens; 4. Prevenir e combater a violência contra crianças e jovens; 5. Promover a produção de instrumentos e de conhecimento científico potenciadores de uma visão global dos direitos das crianças e jovens<sup>136</sup>. Este documento, com a definição de objetivos estratégicos e operacionais para monitorizar o eventual progresso na aplicação dos direitos das crianças e jovens a nível nacional, à semelhança do documento que o precedeu, mais do que uma Estratégia, configura-se num Plano de Ação a 3 anos, sem pretensões da definição de uma estratégia de mudança preditiva a mais médio-longo prazo (10 ou 15 anos)<sup>137</sup> (J. M. L. Ferreira, 2020, janeiro 23-24), mas com grande exigência na sua aplicação prática, a avaliar futuramente.

De salientar é ainda o facto de Portugal, de entre 182 países que ratificaram a CDC e com dados disponíveis (dos atuais 196), ter sido relativamente bem classificado, em termos gerais, no ano 2021 (assumindo o 15º lugar), quanto ao índice *KidsRights*<sup>138</sup>, que contempla 5 domínios de direitos das crianças – direito à vida, à saúde, à educação, à proteção e a um ambiente favorável à aplicação dos direitos da criança – tendo alcançado a 1ª posição no que respeita ao direito à saúde, a 11ª face à educação e posições abaixo dos 20 primeiros face ao direito à vida e à proteção (18ª e 19ª posições).

---

do país, mas com predomínio das regiões de Lisboa e Vale do Tejo (33 crianças/jovens) e da região Norte (31). As outras regiões e ilhas também estavam representadas neste Conselho Nacional.

<sup>134</sup> Com adaptações transversais de forma a responder à realidade da pandemia que enfrentamos, de forma sistémica e integrada

<sup>135</sup> Foi elaborada com recurso a uma metodologia participativa (envolvendo, entre outros parceiros, crianças e jovens, bem como membros das Comissões de Proteção de Crianças e Jovens). A coordenação desta Estratégia, e respetivos planos de ação, cabe à CNPDPCJ.

<sup>136</sup> Esta Estratégia acabou por acompanhar, fortemente, os desafios e as áreas prioritárias definidas na Estratégia do Conselho da Europa sobre os Direitos da Criança (2016-2021), sendo estas: 1. Igualdade de oportunidades para todas as crianças; 2. Participação de todas as crianças; 3. Uma vida livre de violência para todas as crianças; 4. Uma justiça amiga das crianças para todas as crianças; 5. Os direitos da criança no ambiente digital (Conselho da Europa, 2016). A Convenção de Lanzarote (referente à proteção das crianças contra a exploração e os abusos sexuais) e a Agenda 2030 da Assembleia Geral da ONU também foram relevantes no desenho da Estratégia Nacional (Resolução do Conselho de Ministros n.º 112/2020 de 18 de dezembro).

<sup>137</sup> Como Plano de Ação, circunscreve-se às necessidades de resposta imediata/pontual e na requalificação das respostas existentes de nível jurídico-normativo (Idem, 2020, janeiro 23-24). Destarte, está naturalmente presente a menção à necessidade de qualificação das respostas protetivas, urgindo investimento na qualidade das práticas desenvolvidas na proteção à criança, com repercussões na qualidade da resposta, da intervenção e do serviço prestado (Idem, 2020, janeiro 23-24).

<sup>138</sup> Conforme consta em <https://www.kidsrights.org/research/kidsrights-index/>

Exemplos interessantes de um trabalho articulado constituem o Programa Escolhas<sup>139</sup>, bem como os Contratos Locais de Desenvolvimento Social<sup>140</sup> (CLDS), cada um com as suas sucessivas gerações.

A título de exemplo, vejamos, outras respostas vigentes nas áreas da Segurança Social<sup>141</sup>, “através dos respetivos sistemas de proteção social de cidadania e prestacional, numa lógica complementar que reflete a matriz subsidiária que caracteriza a promoção e proteção dos direitos da criança” (DSRIC, 2015, p. 34). Esta entidade intervém e encontra-se representada nos serviços de apoio às crianças e às famílias nos 3 patamares de intervenção do Sistema de Proteção.

Na execução das suas funções parentais, os pais/cuidadores necessitam de apoio para promover um desenvolvimento mais integral das crianças, seja porque as crianças necessitam de respostas específicas adequadas aos seus estádios de desenvolvimento, seja para facilitar a conciliação entre a vida familiar e a profissional (DSRIC, 2015):

a) Respostas específicas para as Crianças (no âmbito da Prevenção Universal). Estas respostas, integradas de cuidados e apoio social, para as crianças a partir dos 3 meses de idade, são prestadas através do setor público e, igualmente, pelos setores solidário e lucrativo (DSRIC, 2015; *Site da Segurança Social*<sup>142</sup>), possibilitando a escolha das famílias e uma maior igualdade de oportunidades.

Constituem exemplos destas respostas:

1. Ama<sup>143</sup>,

---

<sup>139</sup> “Programa governamental de âmbito nacional, criado em 2001, promovido pela Presidência do Conselho de Ministros e integrado no Alto Comissariado para as Migrações – ACM, IP, cuja missão é promover [através de um consórcio comunitário] a inclusão social de crianças e jovens de contextos socioeconómicos vulneráveis, visando a igualdade de oportunidades e o reforço da coesão social” (informação disponível em <http://www.programaescolhas.pt/apresentacao>).

<sup>140</sup> O Programa dos CLDS foi criado em 2007, “através da Portaria n.º 396/2007, de 2 de abril, dando cumprimento às orientações definidas no Plano Nacional de Ação para a Inclusão 2006-2008 (PNAI). Atualmente na sua quarta geração (CLDS 4G), o programa, promovido pelo Instituto de Segurança Social (ISS, IP), conta com o apoio do Fundo Social Europeu (FSE) através dos Programas Operacionais Regionais de Lisboa e do Algarve, bem como do Programa Operacional Temático Inclusão Social e Emprego. A este apoio acrescem verbas provenientes dos resultados líquidos da exploração dos jogos sociais, no que se refere às despesas que não são elegíveis no âmbito do FSE. O foco de ação dos CLDS dirige-se à inclusão social de grupos em situação de maior vulnerabilidade social em determinados territórios, especialmente afetados por situações críticas de pobreza (cf. Portaria n.º 229/2018 de 14 de agosto).

<sup>141</sup> Fundamentada na sua Lei de Bases - Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro, atualizada pela Lei n.º 83-A/2013, de 30 de dezembro.

<sup>142</sup> [www.seg-social.pt](http://www.seg-social.pt)

<sup>143</sup> Atividade enquadrada pelo Decreto-Lei n.º 115/2015, de 22 de junho e atualizada (2ª versão) pelo Decreto-Lei n.º 94/2017, de 09 de agosto e “(...) desenvolvida por pessoa capacitada que, por conta própria e mediante retribuição, cuida [na sua residência] de uma ou mais crianças até aos 3 anos de idade (...)” e sem relação de parentesco direta, durante o período em que os pais não podem cuidar dos filhos (por estarem a trabalhar ou outro impedimento) (DSRIC, 2015, p. 38). Tem por objetivos, nos termos do Artº 4º do Decreto-Lei n.º 115/2015, de 22 de junho, “proporcionar à criança, em colaboração com a família: a) Um ambiente seguro e familiar; b) As condições adequadas ao seu desenvolvimento integral, num ambiente de segurança física e afetiva; c) Os cuidados adequados às suas necessidades e bem-estar”.

2. Creche<sup>144</sup>;
3. Estabelecimento de educação pré-escolar<sup>145</sup>; e
4. Centro de atividades de tempos livres<sup>146</sup>.

Comum a todas as respostas é o objetivo de despiste precoce de eventuais situações de risco ou perigo para a criança, a promoção da sua saúde mental e o favorecimento da relação entre família-prestador formal de cuidados-comunidade.

b) Respostas específicas para as Crianças que se encontrem em eventual situação de risco ou perigo comprovado (prevenção seletiva ou indicada). Estas respostas abrangem um leque alargado de situações – do risco ao perigo – visando promover os direitos, minimizar eventuais riscos (ambientais e/ou genéticos), sanar o perigo e promover a segurança e o bem-estar da criança. São exemplos:

5. Intervenção Precoce na Infância<sup>147</sup>; e

---

<sup>144</sup> Atividade enquadrada pela Portaria n.º 262/2011 de 31 de agosto – corresponde a um “equipamento de natureza socioeducativa (...), destinado a acolher crianças até aos 3 anos de idade, durante o período correspondente ao impedimento dos pais ou de quem exerça as responsabilidades parentais” (Art.º 3º da Portaria n.º 262/2011 de 31 de agosto). Tem como objetivos, além da partilha de “cuidados e responsabilidades” com a família, face ao “processo evolutivo da criança” e da garantia de um ambiente seguro para prestação dos cuidados, “(...) assegurar um atendimento individual e personalizado em função das necessidades específicas de cada criança; (...) prevenir e despistar precocemente qualquer inadaptação, deficiência ou situação de risco, assegurando o encaminhamento mais adequado (...)” (conforme consta do Art.º 4º da Portaria supra referida).

<sup>145</sup> “Resposta social orientada para o desenvolvimento de crianças com idades compreendidas entre os 3 anos e a idade de ingresso no ensino básico, proporcionando-lhes atividades educativas e atividades de apoio à família” (DSRIC, 2015, p. 39). De entre os seus objetivos, destacam-se os seguintes: possibilitar a aquisição, por parte das crianças, de competências pessoais e sociais, proporcionando-lhes “condições de bem-estar e segurança”, “sucesso da aprendizagem e desenvolvimento da expressão e da comunicação”, “estimular a curiosidade e o pensamento crítico” e “despistar inaptações, deficiências e precocidades para melhor orientação e encaminhamento da criança” (DSRIC, 2015, p. 39). Esta resposta funciona ainda como um incentivo à “participação das famílias no processo educativo” e de apoio às mesmas mediante o “fornecimento de refeições às crianças e de prolongamento de horários com atividades de animação sócio-educativa” (Idem, 2015, p. 39).

<sup>146</sup> “Resposta social que proporciona atividades de lazer a crianças e jovens a partir dos 6 anos, nos períodos disponíveis das responsabilidades escolares, desenvolvendo-se através de diferentes modelos de intervenção, nomeadamente acompanhamento/inserção e prática de atividades específicas [diversificadas]” (DSRIC, 2015, p. 39; Site da Segurança Social). Os objetivos desta resposta passam por “colaborar na socialização de cada criança ou jovem, através da participação na vida em grupo”, num “ambiente favorável ao [seu] desenvolvimento” (DSRIC, 2015, p. 39). Visam ainda “proporcionar [à criança] atividades integradas num projeto de animação sócio-cultural (...)”, melhorando a sua situação socioeducativa e a sua qualidade de vida (Idem, 2015, p. 39; Site da Segurança Social). Face a situações de crianças “com deficiência, em risco e em exclusão social e familiar”, ajuda a apoiar a sua “interação e a integração social” (DSRIC, 2015).

<sup>147</sup> Resposta enquadrada pelo Decreto-Lei n.º 281/2009 de 6 de outubro – Corresponde a uma resposta interministerial integrada (Ministérios da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, da Educação e da Saúde), destinada a “crianças entre os 0 e os 6 anos, com alterações nas funções ou estruturas do corpo que limitam a participação nas atividades típicas para a respetiva idade e contexto social ou com risco grave de atraso de desenvolvimento, bem como as suas famílias” (nos termos do Art.º 2º do referido DL). Esta resposta apoia o desenvolvimento de medidas centradas na criança e na família (al. a) do Art.º 3º do referido diploma legal), garantindo que as crianças, independentemente do seu local de residência (nível nacional), tenham os seus direitos assegurados e seja potencializado, à escala local, o desenvolvimento das suas capacidades. Os objetivos da Intervenção Precoce visam ainda: “Detetar e sinalizar todas as crianças com risco de alterações ou alterações nas funções e estruturas do corpo ou risco grave de atraso de desenvolvimento; Intervir, após a deteção e sinalização daquelas situações, em função das necessidades do contexto familiar de cada criança elegível, de modo a prevenir ou reduzir os riscos de atraso no desenvolvimento; Apoiar as famílias no acesso a serviços e

## 6. Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental (CAFAP)<sup>148</sup>.

Nas situações em que o superior interesse da criança é gravemente colocado em causa, está prevista a possibilidade de aplicação de medida protetiva<sup>149, 150</sup>, em meio natural de vida, através das medidas de “Apoio Junto dos Pais”<sup>151</sup>, “Apoio Junto de Outro Familiar”<sup>152</sup>, “Confiança a Pessoa Idónea”<sup>153</sup> ou “Apoio para Autonomia de Vida”<sup>154</sup>, ou quando se verifica nefasta a manutenção

---

recursos dos sistemas da Segurança Social, da Saúde e da Educação, envolvendo a comunidade através da criação de mecanismos articulados de suporte social (DSRIC, 2015, p. 38; Art.º 4º do Decreto-Lei n.º 281/2009 de 6 de outubro).

<sup>148</sup> “[É] um serviço de apoio especializado às famílias com crianças e jovens, vocacionado para a prevenção e reparação de situações de risco psicossocial mediante o desenvolvimento de competências parentais, pessoais e sociais das famílias” (Art.º 2 da Portaria n.º 139/2013 de 2 de abril). Não diminuindo ou secundarizando a importância de outros parceiros e equipas comunitárias, todos essenciais para cuidar das nossas crianças, identificamos os CAFAP como um parceiro de grande relevo para as CPCJ e para os Tribunais de Família e Menores, constituindo-se como entidade executora de muitas das medidas aplicadas, seja em meio natural de vida, seja em colocação. O CAFAP tem como objetivos (Art.º 3º da Portaria n.º 139/2013 de 2 de abril):

- a) Prevenir situações de risco e de perigo através da promoção do exercício de uma parentalidade positiva;
- b) Avaliar as dinâmicas de risco e proteção das famílias e as possibilidades de mudança;
- c) Desenvolver competências parentais, pessoais e sociais que permitam a melhoria do desempenho da função parental;
- d) Capacitar as famílias promovendo e reforçando dinâmicas relacionais de qualidade e rotinas quotidianas;
- e) Potenciar a melhoria das interações familiares;
- f) Atenuar a influência de fatores de risco nas famílias, prevenindo situações de separação das crianças e jovens do seu meio natural de vida;
- g) Aumentar a capacidade de resiliência familiar e individual;
- h) Favorecer a reintegração da criança ou do jovem em meio familiar;
- i) Reforçar a qualidade das relações da família com a comunidade, bem como identificar recursos e respetivas formas de acesso.

<sup>149</sup> As medidas tipificadas na lei que podem ser aplicadas pelas Comissões de Proteção de Crianças e Jovens ou pelos Tribunais são as medidas previstas no art.º 35º da LPCJP (da al. a) a f)). Os Tribunais de Família e Menores podem aplicar uma medida adicional, de forma exclusiva – a de “Confiança a pessoa selecionada para a adoção, a família de acolhimento ou a instituição com vista à [futura] adoção” (al. g)).

<sup>150</sup> As medidas têm como finalidade fazer cessar a situação de perigo; garantir as condições necessárias para o desenvolvimento integral da criança ou do jovem; e assegurar a recuperação das crianças que tenham sido alvo de alguma forma de exploração ou abuso (art.º 34º da LPCJP; Delgado, 2006). As medidas em meio natural de vida (da al. a) a d) do art.º 35º da LPCJP) encontram-se regulamentadas pelo Decreto-Lei n.º 12/2008 de 17 de janeiro e suas subseqüentes atualizações.

<sup>151</sup> A criança permanece em casa com ambos os pais, só pai ou só mãe, dependendo do elemento com quem esteja a viver ou possa passar a viver caso se verifique adequado, com acompanhamento por parte de alguma entidade designada para o efeito e apoio psicopedagógico, social, de reforço de competências parentais e económico (este último, se necessário) (cf. art.ºs 39º, 41º e 42º da LPCJP).

<sup>152</sup> A criança fica sob a guarda e cuidados de algum familiar (ex.: avós, tios), com quem resida ou a quem seja entregue, com um acompanhamento e apoios idênticos aos que os pais podem beneficiar na medida anteriormente identificada (cf. art.º 40º da LPCJP).

<sup>153</sup> Não havendo família disponível ou com competências para tal, a criança pode ser colocada aos cuidados de terceiros (sem relação de parentesco) – considerados como pessoas idóneas (a verificar de diversas formas) – com quem já tivesse, previamente, uma relação de afeto estabelecida. A(s) pessoa(s) idónea(s) visadas também beneficiam de acompanhamento, apoio psicopedagógico, social e económico (este último, se necessário) (cf. art.º 43º da LPCJP).

<sup>154</sup> Trata-se de uma medida destinada a jovens a partir dos 15 anos, ou a jovens mães com idade inferior, nas situações que se verifique adequado, e geralmente sem grande suporte familiar, com vista a prepará-los para uma vida autónoma e autossuficiente. Para tal podem beneficiar de “apoio económico e acompanhamento psicopedagógico e social, nomeadamente através do acesso a programas de formação” (cf. art.º 45º da LPCJP).



(temporária ou não) da mesma, no seu agregado familiar de origem, em regime de colocação<sup>155</sup> – “Acolhimento Familiar”<sup>156</sup> ou “Acolhimento Residencial”<sup>157</sup>, para a satisfação das suas necessidades básicas e educativas (Delgado, 2006; DSRIC, 2015; LPCJP).

Uma grande parte – complementar – do apoio às famílias e às crianças materializam-se, ainda, em medidas de cariz, maioritariamente, pecuniário, visando responder a determinadas necessidades das mesmas. Vejamos algumas das que existem, por áreas e fases do ciclo de vida das famílias (da conceção à morte), de acordo com a DSRIC (2015) e informações disponíveis no *site* da Segurança Social<sup>158</sup>:

---

<sup>155</sup> Os regimes de execução das medidas de colocação encontram-se estabelecidos conforme o disposto nos Decretos-Lei n.º 139/2019 de 16 de setembro e n.º 164/2019 de 25 de outubro, que regulamentam, respetivamente, as medidas de acolhimento familiar (revogando, quase na íntegra, o Decreto-Lei n.º 11/2008, de 17 de janeiro) (Figueiredo, 2020) e de acolhimento residencial (Leal *et al.*, 2020).

<sup>156</sup> “Na promoção de direitos e na proteção da criança deve ser dada prevalência às medidas que a integram numa família (...) em detrimento do acolhimento residencial”. Porque “[t]odas as crianças precisam de colo. (...) É da natureza humana a inevitabilidade da necessidade de vinculação segura” (P. Guerra., 2020, p. 9), sendo sobejamente conhecidos “os benefícios de manter as crianças pequenas com famílias (...) no que diz respeito à sua saúde, desenvolvimento e felicidade, e que são a concretização do [seu] melhor interesse (...)” (Idem, 2020, p. 12). Esta medida constitui, assim, uma das formas de garantir uma família capaz a crianças, preferencialmente até aos 6 anos (cf. n.º 4 do art.º 46º da LPCJP), que dela estejam necessitadas, na garantia dos seus direitos, aprendendo a formar vínculos, recebendo afeto, enquanto se trabalha com as famílias biológicas para um eventual regresso ou, não sendo este viável, se define e implementa um projeto de vida a longo prazo (eventual adoção). Em caso de jovens mais velhos, não sendo possível a reintegração na sua família de origem, as famílias de acolhimento apoiam-nos na preparação para a sua autonomia de vida (cf. n.º 3, do art.º 46º da LPCJP). A 04-12-2020, foi aprovada Portaria que “define os termos, condições e procedimentos do processo de candidatura, seleção, formação e avaliação das famílias de acolhimento, bem como o respetivo reconhecimento” (Portaria n.º 278-A/2020 de 4 de dezembro).

<sup>157</sup> O mesmo “(...) consiste na colocação da criança ou jovem aos cuidados de uma entidade que disponha de instalações, equipamento de acolhimento e recursos humanos permanentes, devidamente dimensionados e habilitados, que lhes garantam os cuidados adequados (...)” e respondam à “(...) satisfação de [suas] necessidades físicas, psíquicas, emocionais e sociais (...) e [a]o efetivo exercício dos seus direitos, favorecendo a sua [re/]integração em contexto sociofamiliar seguro e promovendo a sua educação, bem-estar e desenvolvimento integral (cf. n.ºs 1 e 2 do art.º 49º da LPCJP). O art.º 50º da LPCJP (n.ºs 1 e 2) prevê a possibilidade das casas de acolhimento se organizarem por unidades especializadas (para resposta em “(...) situações de emergência; (...) para resposta a problemáticas específicas e necessidades de intervenção educativa e terapêutica evidenciadas pelas crianças e jovens a acolher; [e] [a]partamentos de autonomização para o apoio e promoção de autonomia dos jovens”. Nas áreas da educação especial e saúde, as instituições que desenvolvam respostas residenciais nestes âmbitos poderão também “(...) executar medidas de acolhimento residencial relativamente a crianças ou jovens com deficiência permanente, doenças crónicas de carácter grave, perturbação psiquiátrica ou comportamentos aditivos (...)” (cf. n.º 3 do art.º 50º da LPCJP).

O acolhimento residencial pode acontecer de forma planeada ou em situação de emergência (cf. n.º 1 do art.º 51º da LPCJP), a ocorrer em “instituições de acolhimento (...) públicas ou cooperativas, sociais ou privadas com acordo de cooperação com o Estado (cf. art.º 52º da LPCJP). Os direitos e deveres das diversas partes envolvidas, incluindo das crianças e dos jovens, constam dos regulamentos internos das respetivas instituições (cf. n.º 2 do art.º 58º da LPCJP).

Na ótica de Ducharne (2020) e Leal *et al.* (2020), fazendo ecoar as vozes de quem trabalha na área, o DL n.º 164/2019 de 25 de outubro, chegou com um vinténio de atraso e continua a faltar a publicação da Portaria que regulamenta “os termos e as condições de instalação, organização e funcionamento das casas de acolhimento”, para cumprir com as alterações introduzidas pela Lei n.º 142/2015, de 8 de setembro (Idem, 2020, p. 69; P. Guerra, 2021 fevereiro 10), fazendo perigar a qualidade do acolhimento.

<sup>158</sup> Para um aprofundamento do conhecimento de cada uma destas e outras medidas, sugere-se a consulta de DSRIC (2015) e do *site* [www.seg-social.pt](http://www.seg-social.pt)

a) Apoio à maternidade e parentalidade: 1. Abono de família pré-natal; 2. Subsídio parental; 3. Subsídio social parental; 4. Subsídio parental alargado; 5. Subsídio por risco clínico durante a gravidez; 6. Subsídio social por risco clínico durante a gravidez; 7. Subsídio por interrupção da gravidez; 8. Subsídio social por interrupção da gravidez; 9. Subsídio por riscos específicos; 10. Subsídio social por riscos específicos; 11. Subsídio para assistência a neto; 12. Subsídio por necessidade de deslocação a unidade hospitalar localizada fora da ilha de residência da grávida, para realização de parto; 13. Subsídio social por necessidade de deslocação a unidade hospitalar localizada fora da ilha de residência da grávida, para realização de parto; 14. Subsídio específico por internamento hospitalar do recém-nascido; 15. Subsídio social específico por internamento hospitalar do recém-nascido;

b) Apoio na adoção: 16. Subsídio por adoção; 17. Subsídio social por adoção; 18. Subsídio por adoção por licença alargada;

c) Apoio nos encargos com crianças e jovens: 19. Abono de família para crianças e jovens; 20. Bolsa de estudo; 21. Fundo de garantia de alimentos devidos a menores;

d) Apoio na doença: 22. Subsídio para assistência a filho; 23. Subsídio para assistência a neto;

e) Apoio em situações de deficiência: 24. Bonificação do abono de família para crianças e jovens com deficiência; 25. Prestação social para a inclusão; 26. Subsídio de educação especial; 27. Subsídio de assistência a filhos com deficiência, doença crónica ou doença oncológica;

f) Apoio em situação de carência económica: 28. Rendimento social de inserção;

g) Apoio por situação de morte: 29. Pensão por orfandade.

Não obstante o alargado leque de ofertas de apoio, como podemos constatar para melhoria do nível de vida, em termos de proteção social da criança, é ainda documentada a carência de investimento na educação parental e nos apoios sociais que garantam “melhores condições para um desenvolvimento ótimo das crianças e dos jovens, com particular atenção às famílias com mais baixo nível socioeconómico” (Conselho Nacional de Saúde, 2018, p. 2). Neste âmbito, os Municípios também têm vindo a assumir um papel de relevo no combate à pobreza, exclusão social e violência, intervindo junto das crianças e das famílias (Idem, 2018).

A dimensão da saúde assume uma relevância fundamental no bem-estar e desenvolvimento saudável de cada criança e jovem, fortemente influenciado pelos determinantes sociais da saúde<sup>159</sup>, motivo pelo qual também as políticas públicas neste setor devem ser alvo de grande investimento e articulação interministerial:

A promoção da saúde nas crianças e jovens não tem apenas impacto no presente, mas tem também importantes reflexos no futuro: crianças mais saudáveis terão mais capacidade de aprender, de

---

<sup>159</sup> Conselho Nacional de Saúde (2018, adaptado de Raphael, 2010) fala de 9 determinantes (primeira infância, educação, emprego e condições de trabalho, segurança alimentar, serviços de saúde, habitação, rendimento, exclusão social, desemprego e insegurança laboral) e das políticas que as influenciam.

responder aos desafios que lhes são colocados ao longo da sua vida, contribuirão para um país mais produtivo e tornar-se-ão adultos com uma vida mais longa, com menor doença e incapacidade (Conselho Nacional de Saúde, 2018, p. 1).

Reiteramos que “Portugal regista bons indicadores de saúde na primeira infância” (Idem, 2018, p. 19), dispondo de um conjunto de “políticas públicas que visam melhorar a saúde das crianças nos primeiros anos de vida. Entre estas políticas destacam-se os cuidados de saúde reprodutiva e o planeamento familiar, os cuidados obstétricos no período pré-natal, a vacinação, e os cuidados de saúde infantil” (Idem, 2018, p. 19).

Para as crianças entre os 0 e os 3 anos, de acordo com o seu tempo de vida, são disponibilizados: testes de rastreio universal de algumas doenças graves, através do Programa Nacional de Diagnóstico Precoce; início da promoção e vigilância da saúde infantil, física e mental, que se estende até à adultez (18 anos), por via do Programa Nacional de Saúde Infantil e Juvenil – com recurso a diversos parâmetros de avaliação nas consultas, incluindo atenção aos ambientes em que as crianças crescem<sup>160</sup>, bem como disponibilizando apoio à alimentação (incentivo do aleitamento materno), rastreios auditivos e visuais.

Entre os 0 e os 6 anos, crianças que apresentem “necessidades de saúde especiais exigem atenção redobrada por parte dos serviços de saúde, que devem desenvolver estratégias de intervenção particulares adequadas a cada caso” (Idem, 2018, p. 40). A resposta integrada da Intervenção Precoce na Infância já abordada previamente constitui um programa de referência.

A deteção e intervenção precoces das perturbações emocionais e do comportamento<sup>161</sup> constituem um eixo relevante do Programa Nacional de Saúde Infantil e Juvenil. A prevalência das perturbações emocionais e do comportamento na infância e adolescência tem vindo a adquirir uma dimensão importante, estimando-se que cerca de 10 a 20% das crianças tenham um ou mais problemas de saúde mental, sendo apenas uma minoria (25%) referenciada a serviços especializados (Kato *et al.*, 2015, como citado em Conselho Nacional de Saúde, 2018, p. 39).

A relevante atividade da saúde, tanto na promoção de bem-estar, como no campo da proteção, e por forma a materializar, na sua área de competência, a intervenção a que o art.º 7º da Lei de Proteção de Crianças e Jovens em Perigo requer, conduziu, em 2008, por via do Despacho n.º 31292/2008 de 5 de dezembro, à criação dos Núcleos de Apoio a Crianças e Jovens em Risco, existentes ao nível dos

---

<sup>160</sup> Daí a relevância da preparação dos profissionais na deteção de situações de risco e de perigo para as crianças e jovens e respetivas referenciações.

<sup>161</sup> “Dentro das perturbações emocionais e do comportamento na infância e adolescência, deve destacar-se a Perturbação de Hiperactividade com Défice de Atenção (PHDA), associada à diminuição do desempenho escolar e dos resultados académicos, assim como à rejeição social. As crianças portuguesas até aos 14 anos estão a consumir mais de 5 milhões de doses por ano de metilfenidato (fármaco usado para a PHDA): ao grupo etário dos 0-4 anos foram dadas 2.900 doses diárias de metilfenidato; o grupo dos 5-9 anos tomou 1.261.933 doses; e dos 10-14 anos 3.873.751 doses” (DGS, 2015, como citado em Conselho Nacional de Saúde, 2018, p. 39).

Uma grande preocupação centra-se na deficiente oferta de cuidados de saúde mental dirigidos a crianças e jovens a nível nacional, “não apenas no que concerne à Psiquiatria da Infância e Adolescência mas também aos profissionais de Psicologia nos cuidados de saúde primários” (Idem, 2018, p. 2).

Agrupamentos dos Centros de Saúde, e dos Núcleos Hospitalares de Apoio a Crianças e Jovens em Risco, clarificando a relação das entidades de saúde com as CPCJ.

Dado que a escola é o local onde as crianças passam mais tempo, sendo um “espaço privilegiado de intervenção no âmbito da promoção e educação para a saúde” (Conselho Nacional de Saúde, 2018, p. 161), foi desenvolvido um Programa Nacional de Saúde Escolar a implementar nestes contextos. Desde 1901 que a Saúde Escolar se desenvolve, tendo passado por diversas reformas (Idem, 2018). Ilustramos os temas de algumas das ações de Educação para a Saúde que são desenvolvidas no âmbito deste Programa, pelos diversos níveis de ensino: na área de Alimentação Saudável/Atividade Física, na área de Higiene Corporal/Saúde Oral, na área de Saúde Mental/Competências Socioafetivas; na área de Educação para os Afetos e a Sexualidade; na área de Prevenção do consumo de tabaco; na área de Prevenção do consumo de bebidas alcoólicas; na área de Prevenção do consumo e substâncias psicoativas ilícitas; na área de Ambiente e Saúde<sup>162</sup>.

Em 2012, foi lançado o Programa Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável para ajudar a melhorar o estado nutricional da população. Entra aqui, por exemplo, a distribuição de determinados alimentos no 1º Ciclo, como leite e produtos hortícolas/peças de fruta (Idem, 2018).

No que respeita ao acesso a cuidados de saúde<sup>163</sup>, é tido como muito positivo o “alargamento da isenção das taxas moderadoras na prestação de cuidados de saúde a menores de 18 anos (...) para garantir a universalidade dos cuidados às crianças e jovens em Portugal” (Idem, 2018, p. 1).

Porém ainda é necessário assegurar que todas as crianças têm médico de família atribuído<sup>164</sup>. Portugal regista elevadas taxas de cobertura vacinal, mas existem discrepâncias geográficas que devem ser atendidas. O acesso a cuidados de saúde oral para crianças e jovens através do cheque-dentista representou uma importante medida para suprir uma lacuna na oferta da prestação pública de cuidados de saúde para esta população. Contudo, o facto de apenas as crianças que frequentam o ensino público serem elegíveis para receber um cheque-dentista, põe em causa os princípios de universalidade do Serviço (Conselho Nacional de Educação, 2018, p. 1).

Ao nível das políticas públicas da saúde existem ainda algumas referentes à promoção da atividade física em crianças; à prevenção, dissuasão, redução e minimização dos “problemas relacionados com o consumo de substâncias psicoativas, (...) comportamentos aditivos e (...) dependências” (Idem, 2018,

---

<sup>162</sup> Pese embora o relevante trabalho que tem vindo a ser desenvolvido, o Conselho Nacional de Educação (2018), aponta para diversas dificuldades a carecerem de efetiva melhoria, nomeadamente, a título exemplificativo: “Localmente, a maioria das equipas de Saúde Escolar não tem horas semanais suficientes alocadas ao Programa para poderem ser efetivas nas suas intervenções. Porém, parece também existir uma falta de planeamento estratégico das equipas, facto que é sugerido pela pobre monitorização e avaliação do Programa que é feita pelas várias estruturas de governação” (Conselho Nacional de Educação, 2018, p. 161).

<sup>163</sup> Nomeadamente “de qualidade” (Conselho Nacional de Saúde, 2018, p. 91)

<sup>164</sup> Desde setembro de 2016, a intensão era a de que “no âmbito dos Projetos Nascer Utente e Notícia Nascimento, todos os recém-nascidos têm (...) médico de família logo após o seu nascimento, atribuído de forma automática pela instituição com bloco de partos, na lista de utentes do médico de família da mãe ou do pai” (Conselho Nacional de Saúde, 2018, p. 92). Contudo está longe de ser uma realidade implementada e generalizada em todo o país.

p. 130); e à prevenção de acidentes.

No que concerne ao nível educativo, fundamentado na sua Lei de Bases (Lei n.º 46/86 de 14 de outubro, com as sucessivas atualizações), salienta-se a sua tripla organização (conforme consta do n.º 1 do art.º 4º), da qual destacamos a componente de educação pré-escolar<sup>165</sup> e de educação escolar<sup>166</sup>.

A escolaridade é obrigatória entre os 6 e os 18 anos de idade. A universalidade, a obrigatoriedade e a gratuidade correspondem a opções políticas no sistema educativo português (Lei n.º 46/86 de 14 de outubro).

“A educação inclusiva tem vindo progressivamente a afirmar-se como uma questão central no plano dos direitos humanos (...)” (DGIDC, 2011, p. 5) e “princípio primordial do direito à educação” (F. Pereira *et al.*, 2018, p. 11), sendo que Portugal tem vindo a introduzir nas suas políticas educativas, as orientações internacionais a este nível, possibilitando que todos os alunos aprendam “juntos, independentemente das suas dificuldades ou diferenças” (DGIDC, 2011, p. 7)<sup>167</sup>.

As medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão em vigor (universais, seletivas e adicionais), a serem mobilizadas ao longo do percurso escolar de cada aluno, “têm como finalidade a adequação às [suas] necessidades e potencialidades (...) e a garantia das condições da sua realização plena” (n.º 1 do Art.º 6º do DL n.º 54/2018 de 6 de julho)<sup>168</sup>.

---

<sup>165</sup> A primeira é “complementar e ou supletiva da ação educativa da família, com a qual estabelece estreita cooperação” (n.º 2 do art.º 4º da Lei n.º 46/86 de 14 de outubro), destinando-se às crianças a partir dos 3 anos até à idade de ingresso no ensino básico, sendo facultativa. Em estudo encontra-se a proposta de tornar a educação pré-escolar obrigatória a partir dos 3 anos ([https://www.rtp.pt/noticias/pais/governo-quer-ensino-obrigatorio-a-partir-dos-3-anos\\_n1353321](https://www.rtp.pt/noticias/pais/governo-quer-ensino-obrigatorio-a-partir-dos-3-anos_n1353321)).

<sup>166</sup> Esta segunda componente do sistema educativo “compreende os ensinos básico, secundário e superior, integra modalidades especiais e inclui actividades de ocupação de tempos livres” (n.º 3 do art.º 4º da Lei n.º 46/86 de 14 de outubro).

<sup>167</sup> O Decreto-Lei n.º 3/2008 de 7 de janeiro veio dar um importante contributo para esta realidade, definindo “os apoios especializados a prestar aos alunos com necessidades educativas especiais (...) e impulsionado uma mais célere mudança cultural e organizativa das escolas (...)” (DGIDC, 2011, p. 5). Em 2018, a Presidência do Conselho de Ministros renovou a sua “aposta numa escola inclusiva onde todos e cada um dos alunos, independentemente da sua situação pessoal e social, encontram respostas que lhes possibilitam a aquisição de um nível de educação e formação facilitadoras da sua plena inclusão social” (Preâmbulo do DL n.º 54/2018 de 6 de julho), com a revogação do Decreto-Lei n.º 3/2008 de 7 de janeiro e a aprovação do Decreto-Lei n.º 54/2018 de 6 de julho, atualizada pela Lei n.º 116/2019 de 13 de setembro.

<sup>168</sup> Os recursos específicos a mobilizar de apoio à aprendizagem e à inclusão incluem recursos humanos específicos (como docentes de educação especial; técnicos especializados; e assistentes operacionais, preferencialmente com formação específica); e recursos organizacionais específicos (como a equipa multidisciplinar de apoio à educação inclusiva; o centro de apoio à aprendizagem; as escolas de referência no domínio da visão, para a educação bilingue e para a intervenção precoce na infância, bem como os centros de recursos de tecnologias de informação e comunicação para a educação especial). Podem ser ainda mobilizados, para apoio à aprendizagem e à inclusão, num funcionamento em parceria, outros recursos comunitários, tais como: as equipas locais de intervenção precoce, as equipas de saúde escolar, as comissões de proteção de crianças e jovens, os centros de recursos para a inclusão, os serviços de atendimento e acompanhamento social do sistema de solidariedade e segurança social, os serviços do emprego e formação profissional, os serviços da administração local, bem como os estabelecimentos de educação especial com acordo de cooperação com o Ministério da Educação (conforme disposto no Art.º 11º do Decreto-Lei n.º 54/2018 de 6 de julho).

Com o objetivo de contribuir para a promoção do sucesso escolar dos alunos, de uma cidadania ativa e de estilos de vida saudáveis, as escolas têm a oferecer aos seus alunos um Programa de Desporto Escolar, facilitador da prática desportiva regular<sup>169</sup>.

Com vista à “prevenção e redução do abandono escolar precoce e do absentismo” (logo, de luta contra a exclusão social), à “redução da indisciplina” e, novamente, à “promoção do sucesso educativo de todos os alunos”, foram criados, pelo Ministério da Educação, em 1996 (com alargamentos posteriores), os Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP)<sup>170</sup>. O Programa TEIP está (em março/2022), implementado em “136 agrupamentos de escolas/escolas não agrupadas que se localizam em territórios económica e socialmente desfavorecidos, marcados pela pobreza e exclusão social, onde a violência, a indisciplina, o abandono e o insucesso escolar mais se manifestam”<sup>171</sup>.

Em muitas escolas, as medidas “remediativas” que pretendem promover o sucesso educativo, a inclusão social e o cumprimento da escolaridade obrigatória, em percursos de repetências, desdobram-se face às necessidades das crianças e jovens:

- existem os Percursos Curriculares alternativos (PCA)<sup>172</sup>; e
- o Programa Integrado de Educação e Formação (PIEF)<sup>173</sup>.

Em termos de dupla certificação (escolar e de preparação para a vida ativa – profissional), existem:

- os Cursos de Educação e Formação de jovens (CEF)<sup>174</sup>; e

---

<sup>169</sup> Informação disponível em <https://desportoescolar.dge.mec.pt/visao-missao-e-valores>

<sup>170</sup> Informação disponível em <https://www.dge.mec.pt/teip> e I. Ferreira e A. R. Teixeira (2010)

<sup>171</sup> Informação disponível em <https://www.dge.mec.pt/teip>

<sup>172</sup> “[O]ferta específica de natureza complementar”, destinando-se: “a grupos específicos de alunos que, até aos 18 anos de idade, inclusive, se encontrem cumulativamente nas seguintes condições: em risco de marginalização, exclusão social e abandono escolar e com pelo menos uma retenção no mesmo ciclo Informação disponível em <https://www.dge.mec.pt/percursos-curriculares-alternativos> e em [https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/Curriculo/EBasico/PCA/pca\\_net.pdf](https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/Curriculo/EBasico/PCA/pca_net.pdf)

<sup>173</sup> Medida socioeducativa, de caráter temporário e excecional, a adotar depois de esgotadas todas as outras medidas de integração escolar – conferindo uma habilitação equivalente ao 6º ou 9º ano, a jovens entre os 15 e os 18 anos. A integração no programa dá preferência a jovens em situação de absentismo escolar, com “desfasamento etário igual ou superior a 3 anos face ao nível de ensino frequentado”, a jovens em “situação de risco/perigo”; a jovens com “processos de promoção e proteção, tutelares educativos ou processos penais e ainda alunos com insucesso escolar grave” (cf. informação disponível em <https://www.dge.mec.pt/programa-integrado-de-educacao-e-formacao>).

<sup>174</sup> Do tipo 1 ao tipo 7, “cujo acesso está relacionado com o nível de habilitação escolar e profissional já alcançado [pelo jovem], facilita a conclusão da escolaridade obrigatória, por via de “um percurso flexível e ajustado” aos interesses do mesmo e/ou, uma preparação para a sua entrada qualificada no mundo do trabalho. Os CEF constituem-se (...) como uma medida profissionalizante, sendo também, no caso do percurso de alguns alunos, uma medida remediativa. Podem ser indicados para quem tem idade igual ou superior a 15 anos (em casos de idade inferior, necessitam de autorização específica); habilitações escolares inferiores, dependendo do Tipo dos CEF, aos 6º, 9º ou 12º anos ou o 12º ano de escolaridade já concluído; e ausência de qualificação profissional ou interesse na obtenção de uma qualificação profissional de nível superior à que já possui. Informação disponível em <http://cdp.portodigital.pt/educacao-e-formacao/ensino-basico-e-secundario/modalidades-de-ensino/cursos-de-educacao-e-formacao-de-jovens> e no Despacho Conjunto n.º 453/2004 de 27 de julho do Ministérios da Educação e da Segurança Social e do Trabalho que cria os CEF.

- os cursos profissionais<sup>175</sup>.

A nova realidade das crianças e jovens refugiadas em Portugal (beneficiários ou requerentes de proteção internacional) também é alvo de preocupação, no sentido de ser garantido um bom acolhimento das mesmas no sistema educativo português, sendo “autorizadas medidas educativas extraordinárias, ao nível da concessão de equivalências, da integração progressiva no currículo e do reforço da aprendizagem da língua portuguesa, bem como da ação social escolar”<sup>176</sup>. As crianças e jovens imigrantes (ou refugiadas) beneficiam da oferta do Português Língua Não Materna (PLNM)<sup>177</sup>.

Concluindo, podemos deduzir que políticas isoladas não chegam para alcançar o maior potencial da criança e o seu bem-estar. A sua proteção inicia-se com a promoção de ambientes saudáveis e preventivos, facilitados ou dificultados pelas opções políticas do Estado (face a um fortalecimento ou emagrecimento da sua adjetivação de Bem-Estar), que vão passando por períodos de menor ou maior retração<sup>178</sup>. É nos momentos de maior privação e desproteção das crianças (e suas famílias) que o Estado pode mostrar (ou não) a sua verdadeira vertente de garantia do Bem-Estar.

---

<sup>175</sup> Ao nível do ensino secundário, constituem outra alternativa de ensino, apoiando o desenvolvimento de competências sociais, científicas e profissionais necessárias ao exercício de uma atividade profissional, permitindo a realização de estudos ao nível pós-secundário e de ensino superior (cf. informações disponíveis em <https://anqep.gov.pt/np4/36.html>).

<sup>176</sup> Informação disponível em [https://www.dge.mec.pt/criancas-e-jovens-refugiados-medidas-educativas#2\\_Medidas\\_de\\_Acolhimento%20e%20em%20DGE/ANQEP](https://www.dge.mec.pt/criancas-e-jovens-refugiados-medidas-educativas#2_Medidas_de_Acolhimento%20e%20em%20DGE/ANQEP)

<sup>177</sup> Informação disponível em <https://www.dge.mec.pt/portugues-lingua-nao-materna-plnm>

<sup>178</sup> Manuel Menezes (2017, 2019) estudou aprofundadamente o período de austeridade recentemente atravessado por Portugal, no início da segunda década do século XXI, com os consequentes impactos nas famílias e crianças portuguesas, bem como nas práticas dos assistentes sociais que trabalhavam em Comissões de Proteção de Crianças e Jovens na Zona Centro do país, nomeadamente nos distritos de Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda e Leiria.

A crise provocada pela pandemia COVID-19 veio a demonstrar como a capacidade de resposta do Estado é imprescindível à sobrevivência, com alguma dignidade, das pessoas em situação de maior vulnerabilidade, nas quais entra o grupo das crianças. A 12-06-2020, era publicado um alerta da OIT e da UNICEF de que a “Covid-19 poder[ia] empurrar milhões de crianças para o trabalho infantil”, deitando por terra as conquistas alcançadas em 20 anos a esse respeito. A crise que se avizinha provocada pela guerra da Rússia contra a Ucrânia poderá vir a agravar ainda mais o que se havia alcançado até agora...

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.



### Capítulo III – Proteção à Criança & Qualidade: uma Convergência Desejada

Garantir a qualidade nas práticas de intervenção para a proteção à criança tornou-se um imperativo, sob o constante escrutínio público e a procura sequiosa de culpados<sup>179</sup>, numa cultura aversiva (Masson & Parton, 2020; A. Moniz, 2019) e pouco tolerante ao erro<sup>180</sup>, quando alguma criança sofre um dano irremediável ou falece. Mas o que é a qualidade? Para quem? Como medi-la?

Neste capítulo, iniciando com a construção do Sistema de Proteção à Criança em Portugal e sua análise<sup>181</sup>, seguimos para um aprofundamento do conceito e perspectivas da qualidade. Terminamos com a apresentação de experiências internacionais, com a identificação de dimensões da qualidade aplicadas aos diversos sistemas de proteção à criança.

#### 1. Construção do Sistema de Proteção à Criança em Portugal – uma análise evolutiva

A implantação da Primeira República (05-10-1910), desde um momento inicial, veio a constituir-se como um ponto de viragem, marcando a diferença face à monarquia constitucional que se vivia até então, na tentativa de atenuação das condições de pobreza e exclusão que se refletiam negativa e significativamente na infância (Poiars, 2010; Tomé, 2010, 2018).

“Em Portugal, (...) [a] atenção especial à questão da infância [teve] (...) estratégia de regeneração da nação<sup>182</sup>. A sua protecção, controlo e educação foram entendidas como um investimento para o desenvolvimento e para a riqueza do país” (Tomé, 2010, p. 484), suportado pelos movimentos da medicina social e do higienismo, num acoplamento biopolítico (Idem, 2010). Com estas mudanças ideológicas, procurou-se instituir, numa aliança entre medicina, direito e pedagogia, a prevenção da

---

<sup>179</sup> Nigel Parton (1996, 1998) retratou a realidade da *blaming culture*, em Inglaterra, crescente no seio das fortes políticas neoliberais vividas amplamente nas últimas décadas do século passado, com grande impacto na responsabilização dos indivíduos. Em Portugal, a intensidade dessas políticas foi diferente, mais moderada (M. D. Menezes 2017, 2019). Mais do que “lutar contra os gastos do *Welfare State*”, a aposta na reforma da Administração Pública consistiu num primeiro momento, na “adoção de medidas antiburocráticas” e, num segundo, de “melhoria da qualidade dos serviços” (J. Rocha & Araújo, 2007, p. 589). É na senda da qualidade e da sua melhoria contínua que focamos a nossa atenção, desviando o foco da procura de culpados, tão nefasto para os ambientes de trabalho e não conduzindo a soluções (Timms, 2021).

<sup>180</sup> Em sistemas complexos ocorrem erros e equívocos, uns evitáveis, outros inevitáveis no trabalho de proteção à criança (Munro, 1996).

<sup>181</sup> Atendendo às inúmeras obras e publicações que versam o sistema português de proteção à criança, não se pretende aqui efetuar uma mera reprodução histórica do mesmo, mas salientar aspetos marcantes desta construção e, sempre que possível, fazer alusão aos mecanismos que pretendiam aferir a qualidade das respostas. Não nos poderemos furtar, contudo, ao contexto de onde emergiu a primeira Lei de Proteção à Infância (LPI) e suas alterações subsequentes.

<sup>182</sup> O intuito formal do Decreto referente à LPI “é, pois, atender a um velho mal com indispensáveis medidas de saneamento sendo a primeira dessas medidas o furtar a criança desprovida aos ambientes viciados, que lhe envenenam a alma e o corpo, aos meios de infecção íntima, que depravam e inutilizam uma parte considerável da nossa população. Só com crianças educadas num regime escolar disciplinado, com uma higiene moral escrupulosa, instruídas no conhecimento das cousas e na prática das leis sentimentais que formam caracteres, das leis sociais que formam actividades positivas, se poderá constituir uma sociedade que à salubridade dos costumes reúna as ansiedades fecundas do saber e do trabalho” (LPI, 1911, pp. 1316-1317).

criminalidade, com consciência de que a mesma deveria iniciar-se durante a infância (Poiares, 2010).

Ainda com um cariz fortemente de controlo<sup>183</sup> social, tentava-se aferir uma forma diferente para, protegendo e/ou regenerando (mais do que castigando), intervir com crianças consideradas em perigo moral<sup>184</sup> (“abandonadas”, “pobres” e “maltratadas”), desamparadas<sup>185</sup> (“ociosas”, “vadias”, “mendigas” ou “libertinas”) ou delinquentes<sup>186</sup> (“contraventores ou criminosos” e “indisciplinados”).

A criança, deixada ao acaso de si mesma ou entregue a pais, tutores e *detentores* que, longe de lhe reprimir os instintos naturais, afeiçoando-as às necessidades duma vida honesta, as deformam em proveito dos seus próprios vícios, as descuram por perversão, desleixo ou incapacidade educativa; a criança, exposta à mendicidade, à vadiagem, à malvadez, à especulação, à gatunice, à prostituição, arrastada por todas as correntes de corrupção, numa idade em que, por debilidade, por imprevidência, não pode ter o menor movimento de reacção contra essa corrente; a criança, alheia aos mais rudimentares estímulos de perfeição moral, estranha às branduras do amor e da bondade, desconhecendo o espírito de abnegação e de sacrifício, será apenas, e lamentavelmente, um factor permanente de vício, da maldade, da perversão em todas as suas manifestações desorganizadoras.

Da criança sai o homem, como da aurora sai o dia pleno. De crianças anormais não poderão, por isso mesmo, resultar senão homens monstruosamente pervertidos, criaturas nocivas à harmonia da sociedade que não soube polir-lhes as arestas, iluminar-lhes o cérebro, adoçar-lhes o coração (LPI, 1911 – Preâmbulo, p. 1317).

O legislador, à data, já teve preocupação com a indecidibilidade e diversidade da infância, pela qual “regras fixas, preceitos uniformes – não pode[ria]m estar sujeitas ao rigor formulário duma legislação taxativa, mas sim a leis especiais em que a razão e o sentimento tenham ampla liberdade de acção” (Idem, 1911 – Preâmbulo, p. 1317). A Tutoria da Infância (tribunal especializado em Direito de Menores) “que se destina a defender ou proteger as crianças (...) julga pela sua consciência, como um bom pai de família, no amor pela verdade e justiça, e sempre no interesse das crianças” (Idem, 1911 – Preâmbulo, p. 1317).

A Lei de Proteção da Infância de 27 de maio de 1911 constituiu um marco histórico, não só a nível

---

<sup>183</sup> A preocupação do legislador tinha forte cunho de controlo, mais evidente das crianças e jovens com percursos mais desviantes (C. S. A. Martins, 2013). “A intervenção protetora junto das crianças e jovens em perigo era relevante na medida em que permitisse prevenir a delinquência juvenil” (Idem, 2013, p. 145) e que evitasse “perturbar o bom funcionamento da sociedade” (Fonte, 2011, p. 1).

<sup>184</sup> Seriam as crianças atualmente consideradas em perigo, nos termos do art.º 3º da atual Lei Portuguesa de Promoção e Proteção, mais à frente abordada.

<sup>185</sup> Este diploma de 1911 contempla, nestes casos, as idades de 9 a 16 anos completos.

<sup>186</sup> Estas crianças – com mais de nove anos e menos de treze completos ou com mais de treze e menos de dezasseis anos completos – teriam cometido alegados crimes, podendo ser punidos, no primeiro caso, “por regulamento, postura”, sendo absolvidos, com injunções aos pais e aos próprios, colocados “em liberdade vigiada”, detido até 60 dias no refúgio da Tutoria, entregue a uma instituição particular ou internado numa “escola de reforma do Estado”; ou, no segundo caso, pela “lei penal”. Crianças com mais de treze anos (até aos 16) podiam ser detidas e integradas em “casas de correção”, havendo possibilidade de detenções até um ano ou até cinco ou mais anos (do Art.º 62º ao 75º da LPI, 1911). Efetuando uma transposição para o sistema jurídico atual, até aos 11 anos ficariam ao abrigo da Lei de Promoção e Proteção e entre os 12 e os 16 anos seriam alvo de educação para o direito, nos termos da LTE.

nacional<sup>187</sup>, como a nível internacional<sup>188</sup>, pois apenas a 26 de setembro de 1924, a Assembleia Geral da Sociedade das Nações adotou a Declaração de Genebra, designada Carta dos Direitos da Criança<sup>189</sup>.

A Lei de 1911, “operada por uma justiça assistencialista e paternalista do Estado” (Gonçalves & Sani, 2013, p. 186), teve como finalidade prevenir “males sociais” e “curar os efeitos desses males” em crianças até aos 16 anos (Art.º 1º da LPI, 1911), criar a Tutoria da Infância<sup>190</sup> e a Federação Nacional dos Amigos e Defensores das Crianças<sup>191</sup>.

Esta Lei (do art.º 17º ao art.º 25º) identificou ainda um conjunto de formas de inibição do “poder paternal ou tutelar”, pioneiras à data, bem como o cuidado de requerer, pelo tempo necessário, o tratamento das crianças que padeciam de alguma forma de doença mental, em estabelecimento(s) próprio(s)<sup>192</sup>, ainda que o nome para as designar fosse altamente pejorativo – “anormais patológicos”. O eventual internamento das crianças, dependendo da gravidade da situação ou perigosidade (principalmente para terceiros, diríamos nós), poderiam ir até aos vinte e um anos ou mesmo até à sua

---

<sup>187</sup> “A LPI assegurou melhorias no estatuto da criança e dos jovens, abriu-lhes espaço no mundo dos direitos. Contudo, a sua condição efectiva viu algumas dificuldades de promoção. Primeiro porque demorou quase duas décadas a expandir-se ao país, segundo porque se mostrou insuficiente para responder cabalmente às necessidades da “criança portuguesa” e terceiro, pelo tipo de selectividade que impôs no acesso à protecção” (Tomé, 2010, p. 495).

<sup>188</sup> Entre outros, C. R. A. Rodrigues (2010), C. S. A. Martins (2013), Gonçalves e Sani (2013), P. Guerra (2021b), bem como Tomás e Fonseca (2004) falam de Portugal como pioneiro a nível europeu e/ou internacional, em matéria de crianças e jovens.

<sup>189</sup> Ratificada por Portugal em 1927 (Tomé, 2018).

<sup>190</sup> O funcionamento da Tutoria da Infância começou em Lisboa, não se disseminando às várias comarcas, a nível nacional, por impossibilidades económicas (LPI, 1911), aguardando pela regulamentação em 1925 para expansão deste sistema, concluída somente no Estado Novo (Tomé, 2010; Candeias & Henriques, 2012).

Às Tutorias da Infância era-lhes incumbido (cf. art.º 10º da LPI, 1911), p. ex.:

1.º Julgar as causas cíveis e crimes: a) Dos menores em perigo moral; b) Dos menores desamparados; c) Dos menores delinquentes.

2.º Prescrever as medidas concernentes à colocação definitiva, guarda, vigilância, tratamento, educação ou tutela, relativamente àqueles menores;

3.º Deferir para a Federação ou para a Assistência Pública, a tutela dos menores que lhes forem entregues;

4.º Atender aos casos que forem participados ou requeridos pelas respectivas instituições;

5.º Conjugar, no interesse dos menores, a sua ação educativa e moralizadora com a destas instituições;

6.º Dar o necessário consentimento para o casamento aos menores cujos pais foram destituídos deste direito; e

**9.º Organizar e publicar um relatório anual sobre todo o movimento da respetiva tutoria, devidamente documentado (destaca-se a já presente preocupação com eficácia e eficiência, que requeria a monitorização da atividade das Tutorias, na aplicação desta Lei).**

<sup>191</sup> “A Federação Nacional dos Amigos e Defensores das Crianças é a união jurídica, moral e facultativa de várias instituições, quer oficiais quer particulares, de propaganda, educação e patronato, que deverão formar um verdadeiro systema de hygiene moral e social” (cf. Art.º 112º da LPI, 1911). Esta Federação tinha objetivos de prevenção face aos comportamentos das crianças, de sensibilização da população para a manutenção da saúde e moral das crianças (para criar “bons cidadãos”) e de auxílio à tutoria na execução dos seus acórdãos respeitantes a crianças maltratados, desamparados e delinquentes (cf. Art.º 113º da LPI, 1911).

<sup>192</sup> A Associação Protectora das Florinhas da Rua acolhia crianças do sexo feminino com necessidades educativas especiais, consideradas “anormais”, à data, enviadas pelas Tutorias da Infância e pelo Tribunal Tutelar de Menores. A Casa Pia de Lisboa acolhia os rapazes com a mesma avaliação/designação (Oliveira, 2021 maio 17-21).

morte. Exceptuando estas situações de doença mental clinicamente diagnosticadas, a ser acompanhadas e/ou internadas em equipamentos específicos, nenhuma criança poderia manter-se “em qualquer estabelecimento de educação de carácter preventivo, reformador ou correcional” (cf. Art.º 81º da LPI, 1911) após alcançar a maioridade.

Consideramos interessante a nota final que coloca a necessidade de prevenção como prioridade, mas, à data, na ótica de C. S. A. Martins (2013, p. 146) “não se intervinha preventivamente junto das famílias, nem se lhe prestava qualquer apoio no sentido da sua regeneração”.

[P]odemos concluir que a criança, ao abrigo da LPI continua sem ser compreendida como um sujeito titular de direitos fundamentais, mas sim um ser que, devido à sua dependência, precisa de ser apenas protegido ou reeducado, consoante as circunstâncias de cada caso, com vista a garantir a sua sobrevivência, “educação e purificação” (C. S. A. Martins, 2013, p. 147).

Tanto na LPI, como no Decreto de 1925, independentemente da motivação ou qualidade na aplicação, terá havido preocupação com a monitorização das sentenças e com o *controle judiciário*<sup>193</sup>.

No decurso da Ditadura Militar (1926-1933), o desenvolvimento da Medicina Social, no pós-Primeira Guerra Mundial, leva à criação de dispensários de higiene social, postos de infância, hospitais psiquiátricos, e de novos profissionais como as Visitadoras Sanitárias e as Enfermeiras Visitadoras de Higiene, que passam a ter uma formação especializada. As propostas de se instituir o Serviço Social<sup>[194]</sup> alargam-se a serviços como as Misericórdias, as instituições de Assistência Materno-Infantil e os Tribunais de Infância, perante a insuficiência da formação e acção dos únicos profissionais de assistência – os Delegados de Vigilância (A. M. Martins, 1995, p. 27),

figura de apoio às Tutorias da Infância<sup>195</sup>.

---

<sup>193</sup> Na secção II do Capítulo I do decreto 10:767 de 15 de maio de 1925 consta – Administração e Inspeção Geral e Conselho Superior dos Serviços Jurisdicionais e Tutelares de Menores: “Art.º 3 – À Administração e Inspeção Geral competem (...): 2º Fiscalizar estes serviços, realizando as necessárias inspecções; 3º Submeter à apreciação do Conselho Superior um relatório verbal ou escrito sobre o resultado das inspecções aos serviços, as modificações que devam introduzir-se no seu funcionamento e os projectos de fundação de novos estabelecimentos ou de desenvolvimentos dos já existentes; (...)”.

N.º 2 do Art.º 20º – “As Tutorias procederão oficiosamente à revisão periódica de 3 em 3 anos, quando por outra forma não tenha sido promovida, dos processos dos menores colocados em famílias adoptivas ou internados nos estabelecimentos; e quando as primitivas decisões das Tutorias tenham sido alteradas em recurso pelo Conselho Superior, só êste pode autorizar que seja modificada, em cumprimento deste artigo, a decisão por ele proferida”.

Mais tarde, em 1951, ficou explícito no Decreto-Lei 38 396, de 8 de agosto, que a Direcção-Geral dos Serviços Jurisdicionais de Menores ficaria incumbida de inspecionar a execução das medidas, destacando-se, aqui, a verificação da atividade dos serviços competentes e a supervisão da acção dos profissionais envolvidos (P. C. Martins, 2004).

<sup>194</sup> “O Serviço Social é encarado na Primeira República como uma forma laica de prestar assistência, dirigida particularmente às crianças (...), não se identificando com os valores da Igreja católica e tendo por base os valores da solidariedade, de uma moral social laica e as concepções republicanas de educação” (A. M. Martins, 1995, p. 27).

<sup>195</sup> A Organização Tutelar de Menores – Decreto-Lei n.º 44288/62 de 20 de abril – definiu as tarefas de cada profissional envolvido no processo. Os Assistentes e auxiliares sociais estavam encarregues da “(...) execução das tarefas próprias do serviço de assistência social dos serviços tutelares de menores (...)” (artigo 34º). No seu Art.º 120º identifica o papel especificamente do “Serviço Social externo”, a quem cabe “investigar os antecedentes de cada menor, estudar as condições do seu meio familiar, profissional e social e estimular os factores idóneos que estes meios possam oferecer para a reintegração dos menores”.

A publicação do estatuto judiciário de 1944 alterou a designação de Tutoria da Infância para Tribunal de Menores e em 1977 a Lei N.º 82/77 [de 6 de dezembro], introduziu profundas alterações à organização dos Tribunais Judiciais, levando à divisão entre Tribunais de Menores e Tribunais de Família (Tomé, 2010, como citado em Candeias & Henriques, 2012, p. 11; [Ponto 1 do Decreto-Lei n.º 189/91 de 17 de maio]).

A Lei de Proteção da Infância foi apenas objeto de reforma em 1962, com a publicação da Organização Tutelar de Menores (OTM) (Candeias & Henriques, 2012), onde “sai reforçado o papel do Estado na tríplice função de proteger, assistir e educar as crianças e os jovens” (C. S. A. Martins, 2013, p. 135) e onde o Ministério Público (MP) ficou incumbido da função de representante dos mesmos, velando pelos seus interesses<sup>196</sup> (Candeias & Henriques, 2012).

Com a segunda reforma em 1978, dá-se a separação entre aquelas duas especialidades dos Tribunais supra identificadas (de Família e de Menores). Este diploma vigorou até ao início do Séc. XXI, tendo sido progressivamente revogado até à sua revogação total com a Lei n.º 141/2015 de 08 de setembro.

Em 1978 surgiram ainda as primeiras estruturas formais de proteção das crianças em Portugal, como órgãos gestores nos Centros de Observação e Ação Social (COAS), dependentes do Ministério da Justiça, constituindo-se como uma primeira experiência de proteção por via administrativa (Piedade, 2001; S. Teixeira, 2008)<sup>197</sup>.

---

O processo de observação das crianças, pela sua complexidade, convocava, já à data, a colaboração de outros elementos, como psicólogos, educadores, pedagogos e psiquiatras (Faria, 2013).

<sup>196</sup> Deste diploma, salientamos o Art.º 17º, no qual constava: “que os Tribunais Tutelares de menores (...) [tinham] competência para decretar medidas relativamente aos menores que, antes de perfazerem os 16 anos”, e (...) “sejam sujeito[a]s a maus-tratos ou se encontrem em situação de abandono, desamparo ou semelhante, capazes num e noutra caso de pôr em perigo a sua saúde, segurança ou formação moral; e (...) “que pela sua situação, comportamento ou tendências reveladas mostrem dificuldade séria de adaptação a uma vida social normal” (Decreto-Lei n.º 44288 de 20 de abril de 1962 – OTM). Crianças nestas circunstâncias poderiam ser alvo de aplicação de um conjunto de medidas, aplicadas (cf. art.º 21.º) isoladas ou cumulativamente – das als. a) a m): admoestação; entrega aos pais, tutor ou pessoa encarregada da sua guarda; liberdade assistida; caução de boa conduta; desconto nos rendimentos, salário ou ordenado; colocação em família adotiva; colocação em regime de aprendizagem ou de trabalho em empresa particular ou em instituição oficial ou privada; internamento em estabelecimentos oficiais ou particulares de educação ou de assistência; recolha em centro de observação, por período não superior a 4 meses; Colocação em lar de semi-internato; internamento em instituto médico-psicológico e internamento em instituto de reeducação” (Idem, 1962). Esta colocação ou internamento não poderiam acontecer para crianças com idade inferior a 9 anos (Art.º 24º da OTM). Atualmente, o internamento em regime fechado só pode acontecer, nos termos do n.º 4 do art.º 17º da LTE, para crianças com idade não inferior a 14 anos.

<sup>197</sup> A estrutura administrativa assentava num tipo de sistema social de proteção facilitadora da “cooperação da família ou do representante legal” da criança ou jovem, pelo facto de “a sua intervenção não revelar carácter reprovador ou intimidante; evitaria ainda o estigma da criança ou do jovem de ter de se apresentar em tribunal; e permitiria que uma autoridade administrativa, formada por técnicos dos diversos ramos sociais do saber, pudesse recorrer a uma panóplia de medidas, e num ambiente informal, para melhor responder à problemática de cada criança ou jovem” (C. S. A. Martins, 2013, p. 151).

Aproveitando esse ensejo e circunstâncias propícias<sup>198</sup>, em 1991, “começam a surgir, a nível nacional, as Comissões de Proteção de Menores (CPM), enquadradas pelo Decreto-Lei n.º 189/91 de 17 de maio [– “ensaio para as atuais CPCJ” (Pedroso *et al.*, 2017, p. 19) –], constituindo-se como entidades autónomas envolvendo as comunidades locais no âmbito da sua intervenção<sup>199</sup>” (Ruxa, 2013, p. 57).

Estas Comissões<sup>200</sup>, (cf. n.º 2 do Art.º 3º), já teriam uma composição plural e diversificada por forma a reunir e a conjugar os conhecimentos e os meios dos serviços, organismos e entidades<sup>201</sup>, públicas ou privadas, com responsabilidades no encaminhamento e proteção da criança ou do jovem. Também integravam um agente do Ministério Público, em serviço na Comarca.

A avaliação do sistema já constituía uma preocupação do Decreto-Lei n.º 189/91 de 17 de maio: “prevê-se a avaliação periódica do funcionamento do sistema de protecção não judiciária por forma a aprofundar a reflexão sobre a sua eficácia e a facilitar as alterações que a realidade aconselhar”. No seu Art.º 23º existia uma especificação acerca da avaliação, bem como dos relatórios anuais sobre as atividades desenvolvidas e prazos a cumprir (o n.º 2 especificava o que devia constar dos relatórios – “dados estatísticos, informações que permitam conhecer a natureza dos casos e decisões, bem como avaliar as dificuldades e a eficácia das atuações”). Porém, não existia a indicação de qualquer bateria de indicadores nesse sentido.

---

<sup>198</sup> Para as quais também contribuiu a visibilidade crescente para o tema e o primeiro grande estudo epidemiológico de Fausto Amaro (1986, como citado em Almeida *et al.*, 2001 e em I. Dias *et al.*, 2010), numa abordagem sociológica dos maus tratos, bem como “a eficaz concertação (...) entre a Secção de Pediatria Social da Sociedade Portuguesa de Pediatria, o Centro de Estudos Judiciários (CEJ) e o Instituto de Apoio à Criança (IAC)” (Almeida *et al.*, 2001, pp. 28-29).

<sup>199</sup> Os avanços dos governos neoliberais, a nível internacional, contribuíram para a conceção da necessidade imperiosa de responsabilidade partilhada. Os governos não podem esperar “controlar a delinquência sozinho[s]” (Faria, 2013, p. 49) ou a proteção à criança. Surge a necessidade de um trabalho interprofissional (Gilbert *et al.*, 2011), integrado e em rede (Banks, 2004).

“É hoje princípio aceite que a problemática do menor negligenciado ou maltratado e também do menor que patenteia condutas desviantes exige uma intervenção interdisciplinar e interinstitucional, articulada e flexível, de base local, que combine a qualidade da acção com o respeito pelos princípios e garantias constitucionais, em último caso asseguradas pelos tribunais.

Pensa-se que a ideia que presidiu inicialmente à criação das comissões de protecção deve ser retomada em termos actualizados, pois pode contribuir para dar resposta à sentida exigência de responsabilização de cada comunidade local pelas suas crianças e pelos seus jovens, em total respeito e colaboração com a família, o que corresponde a uma efectiva vocação e vontade de vários agentes comunitários, de vital importância no âmbito de uma política capaz de prevenção” (Decreto-Lei n.º 189/91 de 17 de maio – Preâmbulo, p. 2636).

<sup>200</sup> Cujo âmbito material abrangia crianças com idade inferior a 12 anos, em estado de delinquência ou paradelinquência (previsto no Art.º 13º da OTM) e outras crianças que, independentemente da sua idade seriam identificadas como “vítimas de maus tratos, de abandono ou de desamparo ou se encontrem em situações susceptíveis de porem em perigo a sua saúde, segurança, educação ou moralidade” (Decreto-Lei n.º 189/91 de 17 de maio).

<sup>201</sup> Já deixava indicação para eventual adequação do perfil dos comissários, nomeadamente para o do município: “a escolher entre pessoas com sensibilidade, conhecimento e gosto pela problemática da criança, do jovem e da família” (Decreto-Lei n.º 189/91 de 17 de maio). Esta indicação manteve-se, mais tarde, nas Comissões de Protecção, por via do n.º 2 do art.º 2º do Decreto-Lei n.º 332-B/2000 de 30 de dezembro.

Na segunda metade da década de 90<sup>202</sup> do Século XX iniciou-se um novo processo de reforma legal com a constituição de um grupo de trabalho (C. S. A. Martins, 2013), com frutos concretizados nos primeiros anos do século seguinte, acompanhando as tendências internacionais (inspiradas pela CDC e também pelas regras das Nações Unidas para a proteção de crianças privadas da liberdade) (Candeias & Henriques, 2012). Objetivou-se outro marco na proteção de crianças e jovens<sup>203</sup>, com uma separação formal<sup>204</sup> das crianças em situação de perigo e/ou vítimas de crimes face às crianças que praticavam factos qualificados pela lei como crimes, estas entre os 12 e os 15 anos inclusive (Neto, 2008; P. Guerra, 2021b)<sup>205</sup>.

A reforma do chamado Direito de Menores<sup>[206]</sup> corporizou-se, então, nos seguintes diplomas legais: Lei de Proteção de Crianças e Jovens em Perigo (aprovada pela Lei 147/99 de 1 de setembro<sup>207</sup>) e na Lei Tutelar Educativa (aprovada pela Lei 166/99 de, 14 de setembro), que consolidam a perspetiva da intervenção comunitária, recentrando a educação e a formação na participação da criança, do jovem e das respetivas famílias. Implementou-se um sistema de proteção de tipo democrático, aberto à participação do estado central e local, sociedade civil, famílias e criança (Ruxa & R. Canhão, 2011, p. 17; J. M. L. Ferreira, 2011).

O bem-estar e o desenvolvimento integral das crianças, seguro e salutar, constitui o objetivo abrangente do Sistema Português de Promoção e Proteção (SPPP) conforme plasmado no art.º 1º da Lei de Proteção de Crianças e Jovens em Perigo (LPCJP<sup>208</sup>).

A entrada em vigor da LPCJP, em 1 de janeiro de 2001, conduziu a uma reorganização prévia das CPM, passando a designar-se de Comissões de Proteção de Crianças e Jovens, além das restantes alterações que advieram no âmbito do seu funcionamento, claramente mais abrangentes que os diplomas de proteção precedentes.

C. S. A. Martins (2013) e Piedade (2001), nas suas análises, salientam um conjunto de inovações trazidas pela LPCJP. Vejamos algumas, complementando-as:

- “uma hierarquização da intervenção”, nos seus vários patamares subsidiários (cf. Artºs. 6º, 7º,

---

<sup>202</sup> Nesta década foi notória a passagem do discurso, por parte dos profissionais, da inadaptabilidade para o “risco” (Faria, 2013).

<sup>203</sup> Precedido pela criação da Comissão Nacional de Proteção de Crianças e Jovens em Risco (CNPCJR) (cf. Decreto-Lei n.º 98/98 de 18 de abril).

<sup>204</sup> Já que se reconhecia a ineficácia da intervenção estatal junto das crianças que entram no sistema de justiça com a indiscriminação dos fenómenos sociais que protagonizam” (Epifânio, 2001, como citado em P.C. Martins, 2004, p. 91).

<sup>205</sup> Atendendo a que as crianças e jovens com percursos desviantes terão experienciado, na sua maioria, muitos fatores de risco e vulnerabilidades que também as colocaram em perigo, haveria necessidade de articulação na aplicação dos dois novos diplomas legais (Piedade, 2001).

<sup>206</sup> Que já merecia uma atualização na sua nomenclatura, condizente com o estatuto atual da criança e com a mudança de paradigma ocorrida. Em 2010, o Juiz Conselheiro Álvaro Laborinho Lúcio (2010, junho 7-9), ao lado do Juiz Conselheiro Armando Leandro, defendia, publicamente, o abandono do termo “menor”, palavra “malcheirosa”, nas considerações de P. Guerra (2021b, p. 3), mera figura abstrata do Direito.

<sup>207</sup> E regulamentada pelo Decreto-Lei n.º 332B/2000 de 30 de dezembro.

<sup>208</sup> Diploma abreviadamente apelidado, também, de Lei de Promoção e Proteção (LPP), pela dupla abrangência.

8º e 11º da LPCJP), tornando evidente a preferência por uma intervenção comunitária e não judicializada (Borges, 2015; Leandro, 2010; P. Guerra, 2021a);

- a introdução das duas modalidades de CPCJ (restrita<sup>209</sup> e alargada<sup>210</sup>) (nos termos do Art.º 16º da LPCJP), tendo esta última uma forte filosofia preventiva e de rede comunitária;

- define e estipula os princípios de intervenção<sup>211</sup> que devem guiar as práticas dos profissionais e as variadas entidades nos processos de tomada de decisões (Art.º 4º da LPCJP). Funcionam como os primeiros indicadores da qualidade que o legislador considerou para balizar as práticas e os processos de intervenção protetiva (Ruxa, 2022);

- bem como,

enuncia outros que se traduzem em verdadeiras garantias processuais reconhecidas às crianças ou jovens sujeitos a intervenção protetora [e seus pais, tutores ou guardiães de facto], como o direito à informação, à audição obrigatória e participação, procurando envolvê-los no processo decisório relativo às questões e decisões que lhes digam respeito (...)” (C. S. A. Martins, 2013, pp. 161-162).

A procura destas garantias de audição e participação, baseadas numa condição prévia de consensos ou consentimentos/não oposições<sup>212</sup> no caso português, constituem uma forma de

---

<sup>209</sup> A Comissão Restrita funciona como um “Núcleo Executivo” da CPCJ, funcionando em permanência e a quem compete “intervir nas situações em que uma criança ou jovem está em perigo” (n.º 1 do art.º 21º da LPCJP).

<sup>210</sup> A esta modalidade, direcionada para a prevenção universal, cabe “desenvolver ações de promoção dos direitos e de prevenção das situações de perigo para a criança e o jovem” (Art.º 18º, n.º 1 da LPCJP).

<sup>211</sup> Pela relevância e impacto destes princípios orientadores na qualidade das práticas profissionais e processos de intervenção envolvidos, revisitamos o art.º 4º da LPCJP: “a) **Interesse superior da criança e do jovem** - a intervenção deve atender prioritariamente aos interesses e direitos da criança e do jovem, nomeadamente à continuidade de relações de afeto de qualidade e significativas, sem prejuízo da consideração que for devida a outros interesses legítimos no âmbito da pluralidade dos interesses presentes no caso concreto; b) **Privacidade** - a promoção dos direitos e proteção da criança e do jovem deve ser efetuada no respeito pela intimidade, direito à imagem e reserva da sua vida privada; c) **Intervenção precoce** - a intervenção deve ser efetuada logo que a situação de perigo seja conhecida; d) **Intervenção mínima** - a intervenção deve ser exercida exclusivamente pelas entidades e instituições cuja ação seja indispensável à efetiva promoção dos direitos e à proteção da criança e do jovem em perigo; e) **Proporcionalidade e atualidade** - a intervenção deve ser a necessária e a adequada à situação de perigo em que a criança ou o jovem se encontram no momento em que a decisão é tomada e só pode interferir na sua vida e na da sua família na medida do que for estritamente necessário a essa finalidade; f) **Responsabilidade parental** - a intervenção deve ser efetuada de modo que os pais assumam os seus deveres para com a criança e o jovem; g) **Primado da continuidade das relações psicológicas profundas** - a intervenção deve respeitar o direito da criança à preservação das relações afetivas estruturantes de grande significado e de referência para o seu saudável e harmónico desenvolvimento, devendo prevalecer as medidas que garantam a continuidade de uma vinculação securizante; h) **Prevalência da família** - na promoção dos direitos e na proteção da criança e do jovem deve ser dada prevalência às medidas que os integrem em família, quer na sua família biológica, quer promovendo a sua adoção ou outra forma de integração familiar estável; i) **Obrigatoriedade da informação** - a criança e o jovem, os pais, o representante legal ou a pessoa que tenha a sua guarda de facto têm direito a ser informados dos seus direitos, dos motivos que determinaram a intervenção e da forma como esta se processa; j) **Audição obrigatória e participação** - a criança e o jovem, em separado ou na companhia dos pais ou de pessoa por si escolhida, bem como os pais, representante legal ou pessoa que tenha a sua guarda de facto, têm direito a ser ouvidos e a participar nos atos e na definição da medida de promoção dos direitos e de proteção; k) **Subsidiariedade**” (este princípio será abordado mais adiante).

<sup>212</sup> Como garante de um direito fundamental dos cidadãos. “O artigo 8.º, n.º 1 [e n.º 2], da Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia («Carta») e o artigo 16.º, n.º 1, do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia (TFUE) estabelecem que todas as pessoas têm direito à proteção dos dados de carácter pessoal que lhes



legitimação e de maior transparência da intervenção (Leandro, 2010; State Government Victoria, 2006).

Nas novas estruturas de CPCJ, já não houve assento do agente do Ministério Público como membro integrante, como nas CPM. Passou a estar num papel externo de fiscalização e apoio, bem como de representação das crianças em ações judiciais, com vista à efetivação do seu superior interesse (cf., respetivamente, o n.º 2 e o n.º 3 do Art.º 72º da LPCJP).

Foquemos o princípio e o conceito de subsidiariedade. Segundo Borges (2015), o mesmo corresponde a “um princípio cuja origem filosófica remonta à resolução do problema aristotélico de como «governar homens livres»” (Cavalcanti, s.d., como citado em Idem, 2015, p. 61). A Doutrina Social da Igreja Católica atribuiu conteúdo e precisão a este conceito, nos escritos na Carta Encíclica *Pacem in Terris* do Papa João XXIII, em 1963<sup>213</sup>. Este princípio “foi concebido para oferecer critérios para a intervenção estatal. [O] seu objetivo, pois, é garantir que qualquer intervenção pública na esfera da autonomia dos indivíduos e da coletividade deva ser justificada<sup>[214]</sup>” (Cavalcanti, s.d., como citado em Borges, 2015).

“Na Europa e em Portugal o princípio da subsidiariedade foi incorporado, nomeadamente, no direito comunitário, no direito penal, no direito constitucional e no direito das crianças e da família” (Idem, 2015, p. 62).

Na LPCJP, este princípio encontra-se consagrado na al. j) do art.º 4º e é nele que está suportado o atual modelo piramidal do SPPP (cf. Figura III.1.1), implicando “o direito da criança à sua

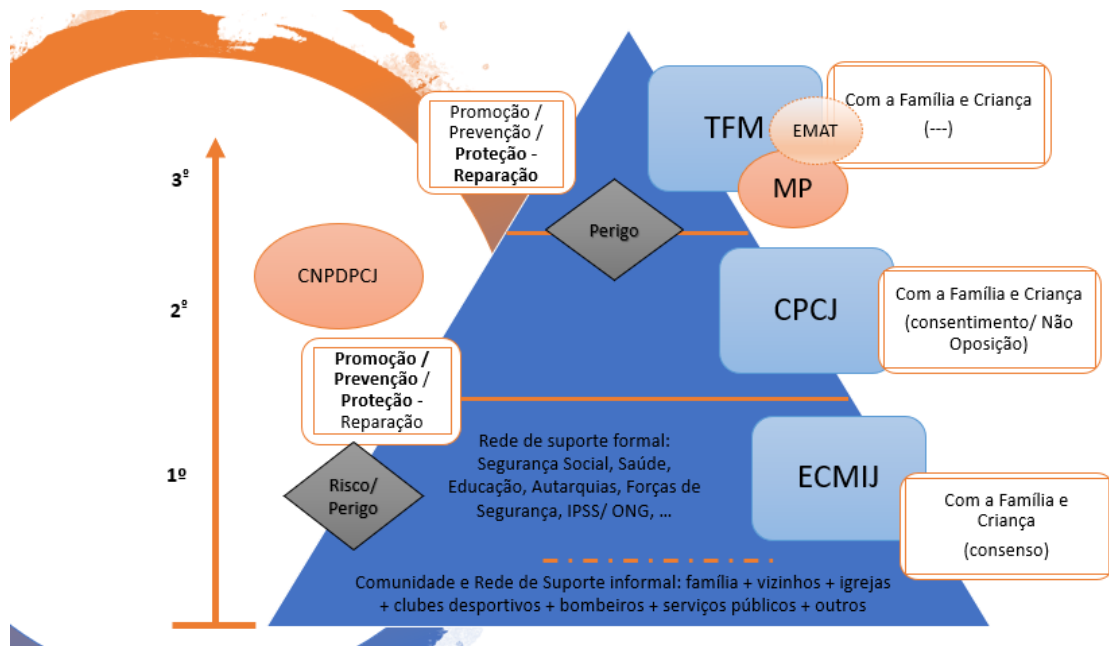
---

digam respeito” (cf. parág. 1 do Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de abril de 2016, transpostos para o ordenamento jurídico português pela Lei n.º 58/2019 de 8 de agosto) estando este desígnio presente no caráter reservado dos processos de promoção e proteção (n.º 1 do art.º 88º da LPCJP) e que já tinha em conta os n.º 1 e 2 do art.º 26º da Constituição da República Portuguesa (“reserva da intimidade da vida privada e familiar” e “garantias efectivas contra a obtenção e utilização abusivas, ou contrárias à dignidade humana, de informações relativas às pessoas e famílias”). Portanto, a recolha de determinadas informações referentes às crianças e às famílias, a sua eventual partilha e tratamento têm de obedecer a determinados critérios. O parág. 38 do Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu reserva uma atenção especial ao caso das crianças. O parág. 60 desse regulamento é particularmente significativo para as CPCJ: “Os princípios do tratamento equitativo e transparente exigem que o titular dos dados seja informado da operação de tratamento de dados e das suas finalidades. O responsável pelo tratamento deverá fornecer ao titular as informações adicionais necessárias para assegurar um tratamento equitativo e transparente tendo em conta as circunstâncias e o contexto específicos em que os dados pessoais forem tratados”. “O direito ao apagamento dos dados” (Art.º 17º do Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de abril de 2016) concretiza-se na destruição dos processos de promoção e proteção, nos termos dos n.ºs 6 e 7 do art.º 88º da LPCJP.

<sup>213</sup> Este princípio “deriva de uma concepção cristã de sociedade – o humanismo cristão –, não se confundindo com o humanismo individualista próprio do liberalismo clássico, tampouco com o humanismo socialista próprio dos movimentos socialistas” (Cavalcanti, s.d., como citado em Borges, 2015, p. 61) e cf. plasmado no ponto 140 da referida Carta Encíclica, na sua versão original, traduzida e disponível em [http://www.vatican.va/content/john-xxiii/pt/encyclicals/documents/hf\\_j-xxiii\\_enc\\_11041963\\_pacem.html](http://www.vatican.va/content/john-xxiii/pt/encyclicals/documents/hf_j-xxiii_enc_11041963_pacem.html)

<sup>214</sup> Conforme ponto 139 da Carta Encíclica (1963).

comunidade<sup>[215]</sup> e o correspondente *dever* por parte desta (...) de intervir na promoção e proteção dos direitos da criança e atribuir-lhe a correspondente legitimidade e os inerentes poderes e responsabilidades” (P. Guerra, 2021a, p. 70).



**Figura III.1.1: Sistema e Patamares Subsidiários de Promoção e Proteção**

**Fonte:** Construção Própria, adaptada de CNPCJR *et al.* (2011, p. 11) e CNPDPCJ (2019, p. 16)

Nesta lógica subsidiária e colaborativa, a promoção dos direitos<sup>216</sup> e a proteção das crianças e dos jovens cabe, então, primordialmente às famílias e, em seguida, a cada comunidade local, por via das respetivas entidades com competência em matéria de infância e juventude (ECMIJ)<sup>217</sup>, das Comissões de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ)<sup>218</sup> e, em fim de linha, dos Tribunais de Família e Menores

<sup>215</sup> Para aprofundamento do conceito, sentido e características de comunidade, sugere-se a leitura de Leandro (2010).

<sup>216</sup> Os direitos, embora não sendo uma dádiva (H. N. Almeida, 2017), acompanham o nascimento e o curso de vida de cada ser humano, desde a sua tenra idade, subsistindo uma contínua necessidade de melhoria na sua interiorização e concretização prática. Sarmiento (2020, dezembro 11-12) entende mesmo que a construção dos direitos da criança está ainda longe da “promessa” utópica (por não chegar (ainda) a todas elas).

<sup>217</sup> Respeitante às “pessoas singulares ou coletivas públicas, cooperativas, sociais ou privadas que, por desenvolverem atividades nas áreas da infância e juventude, têm legitimidade para intervir na promoção dos direitos e na proteção da criança e do jovem em perigo (Art.º5º, al. d) da LPCJP), correspondendo às entidades mais bem colocadas para essa intervenção por estarem mais próximas e fazerem parte do dia-a-dia e do percurso normal de desenvolvimento das crianças e respetivas famílias.

<sup>218</sup> Correspondem a “[i]nstituições oficiais não judiciais com autonomia funcional que visam promover os direitos da criança e do jovem e prevenir ou pôr termo a situações suscetíveis de afetar a sua segurança, saúde, formação, educação ou desenvolvimento integral” (n.º 1 do art.º 12º da LPCJP). As suas atribuições são exercidas “em conformidade com a lei” e por via da tomada de deliberações colegiais, imparciais e independentes (n.º 2 do art.º 12º da LPCJP). As CPCJ corporizam, política e juridicamente, o papel fundamental que é atribuído a cada comunidade (territorial local) (Leandro, 2010; P. Guerra, 2021a). “As ingerências da comissão apenas são justificadas quando e na medida em que dessa intervenção possa resultar a remoção do perigo (artigo 5.º, al. e), da LPPCJP que afeta o desenvolvimento físico e psicológico da criança/jovem e apenas quando não tiver sido possível às entidades com competência em matéria de infância e juventude atuar de forma adequada e suficiente” (Borges, 2015, p. 63).

(TFM)<sup>219</sup>. Percebe-se, assim, a composição mista do nosso sistema – administrativo e judicial, ainda que fortemente assente na vertente administrativa (Torres *et al.*, 2008).

O risco e o perigo diferenciam o nível de intervenção necessária<sup>220</sup>. A fronteira entre esses dois constructos pode ser ténue, mas tem sérias implicações nas práticas de intervenção dos vários profissionais envolvidos, seja a um nível da prevenção primária/universal, seja aos níveis da prevenção secundária/seletiva e terciária/indicada<sup>221</sup>.

Salienta-se que “nem todas as situações de perigo decorrem, necessariamente, de uma situação de risco prévia, podendo instalar-se perante uma situação de crise aguda” (CNPCJR *et al.*, 2011, p. 83).

O perigo remete para um risco já efetivado ou para um elevado grau de probabilidade de ocorrência (Kindler, 2008; CNPCJR *et al.*, 2011; Gonçalves & Sani, 2013; Ruxa, 2013, 2018a).

O conceito de perigo é o que motiva e legitima a intervenção gradativa para a proteção da criança, num sentido estrito, sempre com vista a restabelecer a efetivação dos seus direitos. Ao abrigo do n.º 2 do Art.º 3º da LPCJP,

Considera-se que a criança ou o jovem está em perigo quando, designadamente, se encontra numa das seguintes situações<sup>222</sup>: a) Está abandonada ou vive entregue a si própria; b) Sofre maus tratos físicos ou psíquicos ou é vítima de abusos sexuais; c) Não recebe os cuidados ou a afeição adequados à sua idade e situação pessoal; d) Está aos cuidados de terceiros, durante período de

---

<sup>219</sup> Neste último patamar do triângulo protetor, os Tribunais e os serviços do Ministério Público são apoiados pelas Equipas Multidisciplinares de Apoio Técnico aos Tribunais (EMAT) ou pelas Equipas de Crianças e Jovens (ECJ), que, dependendo da zona geográfica, efetuam o trabalho técnico no apoio às decisões, no acompanhamento da execução das medidas judiciais de promoção e proteção aplicadas e no apoio e acompanhamento às crianças e jovens, através da elaboração de relatórios e informações, intervindo nas audiências e participando nas diligências judiciais de instrução (conforme art.ºs 7º e 8º do DL n.º 332-B/2000 de 30 de dezembro; CNPCJR *et al.*, 2011).

<sup>220</sup> “A intervenção para promoção dos direitos e proteção da criança e do jovem em perigo tem lugar quando os pais, o representante legal ou quem tenha a guarda de facto ponham em perigo a sua segurança, saúde, formação, educação ou desenvolvimento, ou quando esse perigo resulte de ação ou omissão de terceiros ou da própria criança ou do jovem a que aqueles não se oponham de modo adequado a removê-lo” (n.º 1 do Art.º 3º da LPCJP).

<sup>221</sup> Qualquer criança ou criança considerada “em risco” pode e deve beneficiar dos apoios e serviços da 1ª linha de intervenção comunitária, como forma de otimizar o seu potencial e bem-estar, sem implicar intervenção específica (mais intrusiva e, eventualmente, mais estigmatizante) com medidas protetivas (Davies & Duckett, 2011; CNPCJR *et al.*, 2011; Leandro, 2019, outubro 3).

O risco implica uma mera probabilidade de vir a ocorrer algum dano, sem momento exato ou próximo definido no tempo (CNPCJR *et al.*, 2011; Gonçalves & Sani, 2013; Ruxa, 2013, 2018a). Trata-se de um conceito ecossistémico e interativo, num balanço constante entre fatores que vulnerabilizam as vidas das crianças nos seus “mundos da vida”, e os fatores que os atenuam e protegem, num contexto societário também ele de risco (Beck, 2011), sem esquecer os recursos da própria criança (resiliência). A Matriz Resiliência – Vulnerabilidade de Daniel *et al.* (2010, como citado em Calder *et al.*, 2012), ligada à adversidade e aos fatores de proteção, ilustra bem esta dança entre os contínuos, sendo que no quadrante superior direito – elevada resiliência da criança combinada com fatores de proteção, implicam baixa preocupação para os serviços de proteção – e ao inverso, no quadrante inferior esquerdo – com a existência de elevados fatores adversos e forte vulnerabilidade da criança, deve fazer aumentar a preocupação e atenção dos serviços. Esta Matriz encontra-se disponível em <https://www.gov.scot/publications/national-risk-framework-support-assessment-children-young-people/pages/7/>

<sup>222</sup> Para Breyner (2018), este artigo da lei é meramente exemplificativo.

tempo em que se observou o estabelecimento com estes de forte relação de vinculação e em simultâneo com o não exercício pelos pais das suas funções parentais; e) É obrigada a atividades ou trabalhos excessivos ou inadequados à sua idade, dignidade e situação pessoal ou prejudiciais à sua formação ou desenvolvimento; f) Está sujeita, de forma direta ou indireta, a comportamentos que afetem gravemente a sua segurança ou o seu equilíbrio emocional; g) Assume comportamentos ou se entrega a atividades ou consumos que afetem gravemente a sua saúde, segurança, formação, educação ou desenvolvimento sem que os pais, o representante legal ou quem tenha a guarda de facto se lhes oponham de modo adequado a remover essa situação; h) Tem nacionalidade estrangeira e está acolhida em instituição pública, cooperativa, social ou privada com acordo de cooperação com o Estado, sem autorização de residência em território nacional (n.º 2 do Art.º 3º da LPCJP).

As respostas subsidiárias e territorializadas nos 3 patamares de intervenção acompanham o “continuum da prevenção” de Prilleltensky *et al.* (2001), traduzido por P. Pereira e S. Santos (2011, p. 24) como o “continuum da promoção – prevenção – proteção”, podendo integrar também, num último nível, a reparação, indo do funcionamento saudável ao risco e, posteriormente, ao perigo, bem como das respostas/serviços mais genéricos, às respostas/serviços especializados e intensivos (Conselho da Europa, 2017).

O sistema de proteção de crianças e jovens, no seu todo, apoia-se em duas dimensões principais: numa estrutural, assente nos equipamentos sociais e nos diversos serviços de resposta, e numa assistencial, enquanto prática de prestação de um serviço social de ajuda especializada (na conceção de Carmo, 2008, como citado em Carmo, 2011) e apoio às crianças e famílias. Estes serviços de proteção e provisão (mais centrados na 1ª linha de intervenção, mas que se estendem aos vários patamares da intervenção), muitas vezes, correspondem a apoios de subsistência para um desenvolvimento (pelo menos, minimamente) seguro de algumas crianças e digno para as respetivas famílias<sup>223</sup>, que muitas vezes atravessam situações de crise, assumem ter semelhanças, e um forte

---

<sup>223</sup> “A person who is lacking food, safety, love, and esteem would most probably hunger for food more strongly than for anything else. If all the needs are unsatisfied, and the Organism is then dominated by the physiological needs, all other needs may become simply nonexistent or be pushed into the background. It is then fair to characterize the whole Organism by saying simply that it is hungry, for consciousness is almost completely preempted by hunger. All capacities are put into the service of hunger satisfaction, and the organization of these capacities is almost entirely determined by the one purpose of satisfying hunger” (Maslow, 1954, p. 37). Uma criança ou família com as suas necessidades básicas por satisfazer, não está protegida ou a ter os seus direitos assegurados (estando em causa o direito à segurança social e a um nível de vida “suficiente”, como consta da CDC...). Lançamos a reflexão: como trabalhar a participação, a cidadania e outras necessidades mais abstratas (direitos cívicos e políticos) sem as bases asseguradas? A motivação para a mudança também é ela facilitada pela satisfação das necessidades básicas, nos seus vários gradientes.

O maior isolamento, a instabilidade, a fragilização da saúde mental (ansiedade; depressão; stress permanente), a “suspensão” de muitas rotinas de vida, com o agravamento dos recursos económicos que veio debilitar ainda mais a situação de alguns agregados, a dificuldade no acesso à saúde para “não COVIDs”, o facto de várias crianças terem ficado sem identidade durante um período de tempo (pelo atraso nos registos), a acentuação dos conflitos em situações de separação/divórcio, com comunicações de incumprimentos ao nível dos acordos de regulação do exercício das responsabilidades parentais e atrasos nas tomadas de decisão ao nível judicial, os diversos casos de absentismo escolar em idades mais precoces (1º Ciclo) e a diminuição dos contactos

cariz, de Ajuda Humanitária (AH), tecnicamente prestada<sup>224</sup>. Abramós, aqui, um parêntesis, para abordar este tema específico, com tantos pontos de contacto e suporte à área da proteção da criança e de relevante contributo para o trabalho que se desenvolverá em pontos subsequentes desta investigação.

Qualquer “crise ou emergência é amplamente definida como uma condição ameaçadora que requer uma ação [dita] urgente” (CPWG, 2012, p. 13), por parte de terceiros, e uma atenção imediata (Lipsky, 2019). As emergências podem ser causadas pela ação humana (conflitos ou outros), por causas naturais (inundações e terremotos) ou por uma combinação de ambas, provocando habitualmente efeitos devastadores na vida das crianças que experienciam tais situações (CPWG, 2012; The Alliance, 2019a).

Existem ameaças à segurança e ao bem-estar das crianças em todas as emergências. Por este motivo, o cuidado com a proteção à criança, fundamentada nos princípios da CDC, é uma consideração intrínseca em todas as atividades de Ajuda Humanitária<sup>225,226</sup> (CPWG, 2012).

Grupos de trabalho ligados à Ajuda/Ação Humanitária, desde a década de 90 que têm vindo a desenvolver um trabalho de sustentação teórica para provisão prática de um serviço de maior qualidade. Para uma coordenação e prestação mais eficaz da Ajuda Humanitária, a partir de 1997, o projeto Sphere<sup>227</sup> (agora Sphere Association) desenvolveu “um conjunto de padrões mínimos universais em áreas chave da resposta humanitária (Sphere Association, 2018). Posteriormente, começaram a ser desenhados os padrões mínimos para a proteção à criança na Ajuda Humanitária, no sentido de introduzir qualidade e *accountability*<sup>228</sup> às práticas (Idem, 2018; Johnson & Sloth-Nielsen, 2020), nomeadamente:

estabelecendo princípios comuns entre aqueles que trabalham na proteção da criança; fortalecendo a coordenação entre os atores humanitários; melhorando a qualidade e responsabilidade dos programas de proteção e seu impacto nas crianças; definindo o campo profissional da proteção à criança na ação humanitária; fornecendo uma síntese de boas práticas

---

presenciais das crianças e jovens residencializados com os elementos da família correspondeu a uma realidade verificada “no terreno”, após o 1º semestre de pandemia COVID-19 no ano 2020 (Ruxa, 2020, dezembro 11-12).

<sup>224</sup> *Versus* caritativamente prestada.

<sup>225</sup> “Não se trata de uma solução, mas [de] um método” de chegar às pessoas que ficaram limitadas nos seus recursos (adaptado de Xavier Emmanuelli, s. d., como citado em C. M. C. S. Bernardo, 2012, p. 49). Xavier Emmanuelli (médico e político) veio a ser Secretário de Estado da Ação Humanitária de Emergência, em França.

<sup>226</sup> A AH tem como objetivos: salvar vidas, aliviar o sofrimento, mantendo a dignidade humana durante e após os incidentes/ocorrências e capacitar os indivíduos para enfrentarem quaisquer crises futuras (Sphere Association, 2018; The Alliance, 2019a). “A proteção à criança na Ajuda Humanitária é promotora de bem-estar, de um desenvolvimento saudável da criança e salva vidas” (Idem, 2019a, p. 20).

<sup>227</sup> Composto por um grupo de Organizações Não Governamentais (ONG) e do Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho (Sphere Association, 2018).

<sup>228</sup> O termo *accountability* irá ser utilizado nesta tese como sinónimo de um conjunto de “práticas concretas de prestação de contas” (Bovens, 2007, p. 450). Maioritariamente, preferimos manter o termo original. Schedler (2004) reformula de “prestação de contas” para “prestação obrigatória de contas”.

e aprendizagem até ao momento; e fortalecendo a advocacia e comunicação acerca dos riscos, das necessidades e das respostas da proteção infantil (The Alliance, 2019a, p. 20).

Fechemos parêntesis, avançando nas considerações.

Olhando retrospectivamente para a evolução história do sistema de proteção, verificam-se extraordinárias conquistas na proteção e na conceção do próprio bem-estar da criança, suportadas na aquisição de direitos, acompanhando a evolução civilizacional das sociedades (neste caso mais ocidentalizadas). Contudo, várias fragilidades foram sendo apontadas ao sistema português, em geral (transversal aos 3 patamares), podendo ser integradas nos quadrantes seguintes, tendo por base algumas notas dos reduzidos estudos em termos numéricos, na área da avaliação deste sistema:

- “falta de respostas e recursos”: seja ao nível de “equipamentos e de serviços de apoio à família” (Almeida *et al.*, 2001, p. 179), seja ao nível de “respostas institucionais diferenciadas” (I. Dias *et al.*, 2010, p. 17) consoante as idades e problemáticas comportamentais e clínicas das crianças; de programas de intervenção, recursos logísticos/materiais e humanos para implementar a intervenção e “o acompanhamento das famílias, quer biológicas, quer de acolhimento” (Secção de Pediatria Social da Sociedade Portuguesa de Pediatria, 1986, como citado em P. C. Martins, 2004, p. 231; I. Dias *et al.*, 2011). Também urgia[/e] a existência de recursos humanos para uma aposta séria na prevenção (P. C. Martins, 2004; I. Dias *et al.*, 2011);

- “deficiente formação profissional”:

É insuficiente a formação específica sobre abusos<sup>[229]</sup> em cada área disciplinar, bem como a formação a nível interdisciplinar e a formação especializada dos profissionais, nas questões da sinalização, do diagnóstico e da intervenção criminal e de proteção destas vítimas. Tais deficiências conduzem, muitas vezes, a intervenções sustentadas em juízos e pré-noções, sem qualquer base científica (I. Dias *et al.*, 2011, p. 17);

- “dificuldades de organização e gestão”:

As dificuldades de articulação decorrem, por vezes, de uma cultura profissional voluntarista, fechada a um efetivo trabalho “em rede”. Embora burocratizado, o sistema de intervenção acaba muitas vezes por sobreviver com base na informalidade, o que compromete seriamente a sua eficácia (I. Dias *et al.*, 2011, p. 18);

Reconhecemos, porém, que, decorrente dessa mesma informalidade e boa articulação interinstitucional, conseguem-se adaptar respostas face às necessidades específicas de determinadas situações. Para P. C. Martins (2004, p. 168), “a articulação e coordenação, [e] a flexibilidade (...) são aspectos cruciais da eficiência e da qualidade de um sistema tão complexo”.

- questões culturais e tolerância face ao castigo corporal: não obstante os avanços legais nesta matéria, continua a subsistir uma justificação baseada no “poder de correção”, “vestígio cultural dos castigos corporais como método pedagógico” (I. Dias *et al.*, 2011, p. 18), que faz tratar com brandura

---

<sup>229</sup> Como equivalente aos vários tipos de maus tratos

(mero arquivamento dos processos, sem nota pedagógica), nalguns palcos judiciais, determinados processos de inquérito, justificando práticas maltratantes, com o merecimento pelo comportamento da criança e/ou com o dever de correção dos pais sobre ela. Noutras circunstâncias também pode promover, junto dos técnicos que tenham conhecimento de determinados comportamentos corretivos, apatia, não procedendo às devidas comunicações legais (nos termos do Art.º 70º da LPCJP) (I. Dias *et al.*, 2011).

Vincamos que a eficácia<sup>230</sup> interventiva das diversas entidades e serviços interventores na proteção à criança está dependente da responsabilidade partilhada, na qual cada profissional e cada entidade devem assumir o seu papel (Department for Education, 2015, 2018; Magalhães, 2005)<sup>231</sup>.

A qualidade com que ocorrem os fluxos comunicacionais entre os diversos patamares poderão ditar parte da (in/)eficácia das intervenções. As ECMIJ assumem um papel preponderante<sup>[232]</sup> face à “eficácia do sistema de promoção e proteção, sobretudo (...) [se a] sua intervenção [for] atempada e adequada a montante da sinalização [às CPCJ], em situações de risco e de perigo no cumprimento do estabelecido pelo artigo 7.º da LPCJP” (CNPDPJ, 2017, p. 80)<sup>233</sup>. Em caso de dificuldade ou insuficiência da intervenção, comunicam as situações às CPCJ. Estas entidades, encontrando-se no “lugar central no sistema de proteção global” (CNPDPJ, 2020a, p. 21), assumem um papel de controlo e mediação do fluxo, face às 1ª e 3ª linhas de intervenção<sup>234</sup>.

---

<sup>230</sup> “A eficácia é a relação entre o objetivo definido e o impacto, efeito ou resultado alcançado” (Ganhão, 2013, p. 87); Sob condições ideais “(...) é responder de forma exata ao estipulado, é cumprir à letra o que num princípio se desenhou, pensando nas necessidades e expectativas do cliente. É seguir (...), sem desvios e, acima de tudo, alcançar com obediência a missão” (Bouza Suárez, 2000, como citado em Carvajal Zambrano *et al.*, 2017, p. 95). Nesta investigação e neste contexto, entendemos eficácia como sinónimo de remoção do perigo e garantia de segurança e bem-estar da criança.

<sup>231</sup> Suportados, previamente, e como vimos no capítulo anterior, pelas políticas públicas no âmbito do Sistema de Bem-Estar Social (J. M. L. Ferreira, 2011).

<sup>232</sup> Na prevenção do risco e superação do perigo

<sup>233</sup> No Relatório Anual de Avaliação da Atividade das CPCJ, referente ao ano 2011 (CNPCJR, 2012, p. 62), era atribuída à diminuição do número de processos instaurados desde os anos 2007/2008, à “melhor interiorização pelas entidades com competência em matéria de infância e juventude das suas responsabilidades na reparação das situações de perigo”; ao “Aumento dos conhecimentos e da capacidade de intervenção daquelas Entidades” e ao “Desenvolvimento da atividade da modalidade alargada das CPCJ, traduzida na definição de políticas e de estratégias locais de prevenção das situações de risco e de perigo (Projeto “Tecer a Prevenção”)”. Em 2016, ano seguinte às alterações da LPCJP, com reforço das competências às ECMIJ, diminuíram os processos transitados, os instaurados e os ativos no final desse ano. Os processos arquivados aumentaram, diminuindo o volume processual global (CNPDPJ, 2017).

Note-se ainda que é na prevenção universal indispensável (alicerçada no trabalho das ECMIJ, da modalidade alargada das CPCJ e também com a colaboração da Rede Social, no desenvolvimento de diagnósticos locais e projetos) que se consegue uma resposta mais cabal, coordenada e holística para tentar antecipar efeitos adversos da característica do risco nas sociedades contemporâneas. Face à prevenção seletiva e indicada, cabe ainda às ECMIJ, gradativamente, assumir a responsabilidade pela mitigação e também recuperação do bem-estar e segurança das crianças, pedindo colaboração às CPCJ nos casos mais graves que não consigam resolver sem eventuais medidas protetivas de cariz mais formal.

<sup>234</sup> Vide Anexo K para aprofundar as reflexões acerca dos fluxos comunicacionais no sistema de proteção.

As CPCJ, pioneiras em Governação Integrada (R. Marques, 2017b, 2017, março 6), durante os 22 anos de existência sob a sua nova roupagem e sendo o “rosto” do sistema de proteção (Idem, 2008, p. 30), não obstante o trabalho meritório que vêm realizando (Torres *et al.*, 2008), têm sido alvo de críticas apontadas ao seu funcionamento<sup>235</sup>.

Independentemente dos vários constrangimentos, dificuldades e mesmo incorrecções que podemos detectar na sua actividade, a segunda conclusão mais relevante é a de que o trabalho das comissões é um trabalho invisível e muitas vezes injustamente desvalorizado. A visibilidade da sua actuação só surge pelas más razões, quando a morte de alguma criança já sinalizada aparece nos media. Ficam assim na penumbra ou na total obscuridade as infindáveis horas de contactos com entidades, serviços, famílias, crianças. Esta invisibilidade afecta a imagem de todo esse trabalho suscitando por vezes dúvidas quanto à sua legitimidade (Torres *et al.*, 2008, p. 30).

Algumas das críticas materializam-se nos problemas associados aos processos de intervenção (com grande variabilidade das práticas de proteção, lacunas na formação dos comissários e na dificuldade de acompanhamento das medidas protetivas aplicadas (CNPDPJ, 2020a; Pedroso *et al.*, 2017; Torres *et al.*, 2008), outras associadas aos recursos (ou falta deles), em especial ao nível humano/técnico, mas também material (Pedroso *et al.*, 2017; Torres *et al.*, 2008).

De acordo com a análise dos Relatórios Anuais de Avaliação da Atividade das CPCJ (CNPCJR, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015; CNPDPCJ, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022), existem, de facto, questões estruturais<sup>236</sup> (mais facilitadoras, ou não, da qualidade do trabalho efetuado) que subsistem desde um momento inicial, mas que têm vindo a ser alvo de melhoria e aperfeiçoamento contínuo ao longo do tempo, ainda que nalgumas dimensões necessitassem de ser generalizadas a nível nacional (CNPCJR, 2009)<sup>237</sup>. A grande diversidade de realidades, designadamente, pela quantidade crescente de territórios abrangidos<sup>238</sup>, pelos diferentes entendimentos, pela maior ou

---

<sup>235</sup> Algumas delas sobreponíveis com as críticas gerais de todo um sistema de proteção mais amplo, “em contínua crise de confiança” (Mansell *et al.*, 2011, p. 2076), à semelhança do que acontece noutros países (Biesel *et al.*, 2020b). Pela sensibilidade e complexidade inerente à matéria da proteção à criança, num contínuo equilíbrio de valores e interesses, por vezes conflituantes entre as partes envolvidas (Dominelli, 2004), os profissionais são facilmente criticados, quer por defeito (“por não fazer[em] o suficiente para proteger[em] algumas crianças”), quer por excesso (“por ser[em] muito intrusivos ou não gerir[em] devidamente] a sinalização”) (Mansell *et al.*, 2011, p. 2076; Gibbs, 2002; Martin, 2010). Nesta linha, a respeito de alguns inquéritos realizados pela morte de crianças, Parton (2016, p. 10) descreve a realidade constatada como: ora “*State agents were intervening ‘too little and too late’*”, ora “*State agents were intervening ‘too early and too much’*”.

<sup>236</sup> Destacam-se as questões associadas aos recursos materiais e humanos.

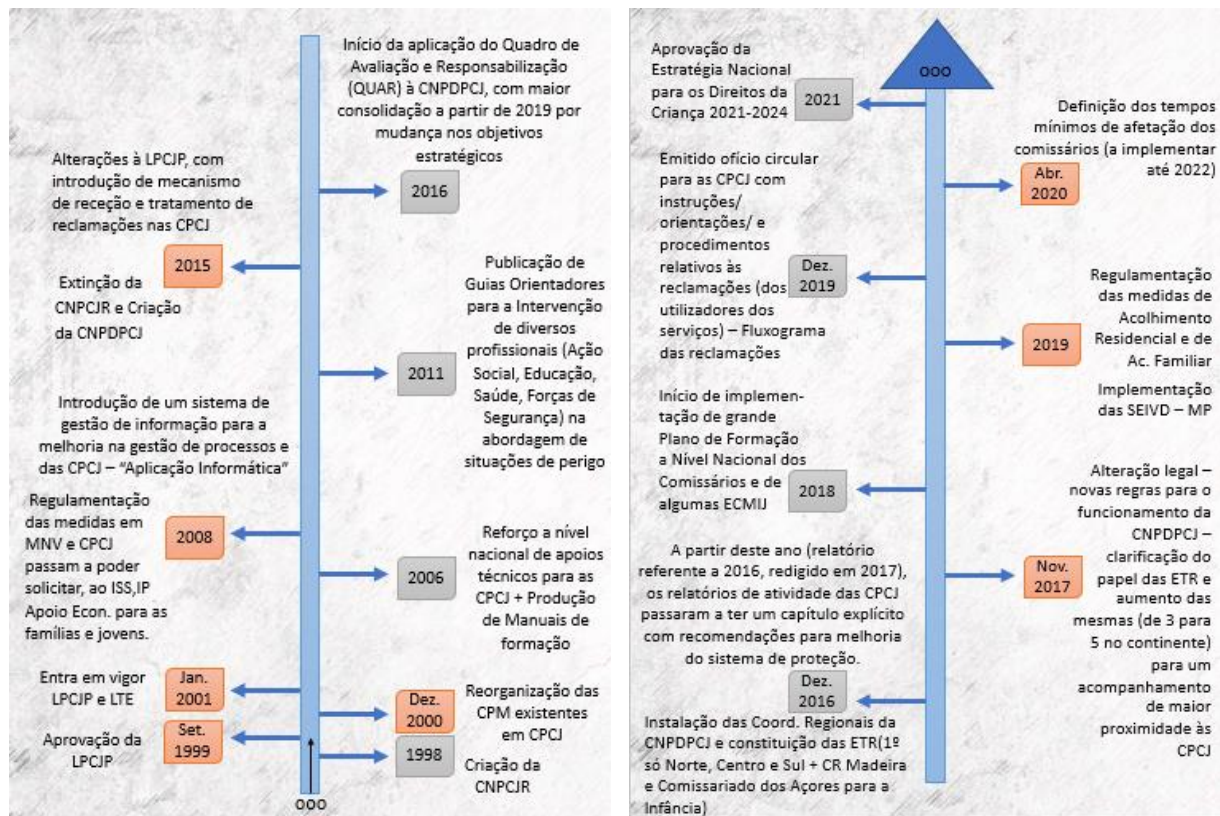
<sup>237</sup> Sugere-se a consulta do Anexo L, onde consta uma análise evolutiva do funcionamento e atividade das CPCJ, comprometidas com a melhoria contínua, para qual contribui a cultura de avaliação, ainda que maioritariamente restringida aos relatórios anuais.

<sup>238</sup> No ano de entrada em vigor da LPCJP (2001), estavam instaladas, em Portugal, 193 CPCJ, com um crescimento gradual: 216 em 2002, 239 em 2003, 252 em 2004, 265 em 2005, 269 em 2006, 280 em 2007 (CNPCJR, 2008), 282 em 2008 (CNPCJR, 2009), 291 em 2009 (CNPCJR, 2010) e 296 em 2010 (CNPCJR, 2011). “No final do ano de 2011 existiam 305 CPCJ instaladas, sendo que 9 não tinham legitimidade para intervir em processos por não ter sido publicada [à data] a respetiva portaria de instalação” (CNPCJR, 2012, p. 58). Em 2012, já se encontravam devidamente instaladas 305 CPCJ, mantendo-se esse número no ano seguinte (CNPCJR, 2013, 2014). Em 2014 e 2015 estavam em funcionamento 308 CPCJ (CNPCJR, 2015; CNPDPCJ, 2016). No final de 2016 estavam “instaladas



menor priorização do trabalho das CPCJ face às entidades nela representadas, pelas diferenças e (in/)existência de recursos comunitários, contribuíram para uma implementação concelhia desigual destas estruturas de proteção, bem como das práticas e respostas de intervenção.

A par com as críticas mais ou menos construtivas, as melhorias no sistema de proteção, em geral, e nas CPCJ, em particular, têm vindo a evidenciar-se<sup>239</sup>, tornando-se imperioso (continuar) a instalar uma cultura da qualidade, nas práticas e no processo de intervenção para a promoção de direitos e proteção das crianças, que se constitua como pilar, ao lado dos pilares estruturo-legal e assistencial, deste mesmo sistema. Vejamos, resumidamente, alguns marcos evolutivos na melhoria e qualificação do sistema de proteção, incluindo das CPCJ (Figura III.1.2):



**Figura III.1.2: Alguns Marcos Evolutivos na Melhoria e Qualificação do Sistema de Proteção**

Fonte: Construção Própria, com base na análise efetuada

309 CPCJ. No entanto, para efeitos de tratamento estatístico de informação, são consideradas 308, atendendo a que a última comissão foi instalada a 14 de dezembro de 2016” (CNPDPJ, 2017, p. 7). 309 CPCJ estiveram em funcionamento nos anos 2017 e 2018 (CNPDPJ, 2018). Em 2019 estavam “instaladas em Portugal 310 comissões de proteção. A CPCJ de Portel foi instalada em julho de 2019 (CNPDPJ, 2020) e a do Redondo foi a mais recente instalação, em junho/2021. Atualmente, existem 311 CPCJ instaladas, permanecendo 4 concelhos sem CPCJ (3 no Alentejo e 1 na região Centro) para se atingir uma cobertura completa. Sem CPCJ localmente instalada, as crianças perdem o direito a uma intervenção não judicializada, caso as ECMIJ, num primeiro momento, não consigam reverter as situações de perigo.

<sup>239</sup> Até pela ampla concretização das várias propostas de melhoria que iam sendo emanadas nos relatórios da Comissão Nacional e em reuniões de trabalho, apoiando o trabalho diário de terreno das CPCJ e também já das ECMIJ.

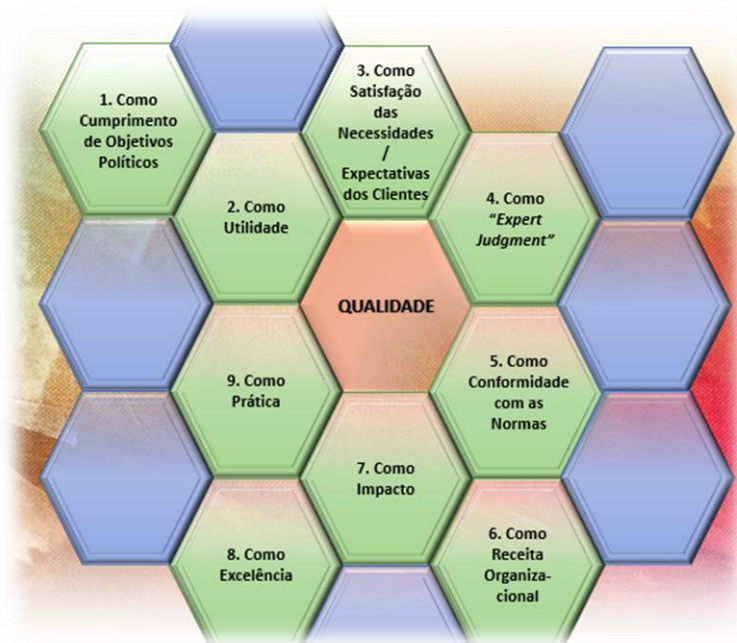
## 2. Qualidade: Perspetivas de um Conceito Prismático e Cultura de Melhoria Contínua na Proteção à Criança

Qualidade “deriva da palavra latina *qualitas*, que significa ‘propriedade’ ou ‘características’” (Blom & Morén, 2012, p. 73). Trata-se de um constructo “elusivo” (Parasuraman *et al.*, 1985, p. 41; Blom & Morén, 2012, p. 73), “multifacetado”, “rico” e “radicalmente polissémico” (Dahler-Larsen, 2019, pp. 43, 47, 108), “complexo” e “multidimensional” (Mainz, 2003; Raleigh & Foot, 2010) e com evidente carga subjetiva. Por esse motivo, até agora, não existe uma definição unívoca deste conceito<sup>240</sup> (Blom & Morén, 2012; Lourenço, 2019; Dahler-Larsen, 2019), intrinsecamente indissociável da ideia de avaliação (P. C. Martins, 2004; N. Dias & Melão, 2009).

Uma multiplicidade de termos que foram surgindo, tais como “controlo da qualidade”, “garantia da qualidade”, “melhoria da qualidade”, “gestão da qualidade total”, “avaliações da qualidade”, “medição do desempenho”, “resultados”, “*standards/normas/padrões*” e “indicadores”, acabaram por contribuir para a acentuação de alguma confusão conceptual (O’Brien & Watson, 2002). Procuraremos contribuir para tal clarificação.

A riqueza e multidimensionalidade do conceito tem levado ao desenvolvimento de várias perspetivas ao longo do tempo – correspondendo, cada uma, a áreas da qualidade consideradas problemáticas, na ótica de Dahler-Larsen (2019) – que fornecem uma base para o significado deste conceito. Dever-se-á alertar, previamente, contudo, que a qualidade dificilmente pode ser apreendida na sua totalidade, ainda que se tente esgotar cada uma das áreas (Idem, 2019).

Vejamos, abreviadamente as 9 perspetivas complementares identificadas na Figura III.2.1 e explicadas no Quadro III.2.1<sup>241</sup>, designadamente:



**Figura III.2.1: Perspetivas da Qualidade**

Fonte: Construção Própria a partir de Dahler-Larsen (2019)

<sup>240</sup> Barroso (1997, p. 40) defende mesmo que “a qualidade não se define (...), constrói-se, negocia-se e pratica-se”.

<sup>241</sup> Nesta parte da tese baseamo-nos predominantemente nas conceções de Dahler-Larsen (2019), complementando as mesmas com considerações tidas como relevantes por parte de outros autores na (re)construção mais aproximadamente holística do conceito.

Perspetivas	Entendimento	Condições Sociais Favoráveis à Aplicação da Qualidade em cada uma das Perspetivas
<p><b>1. Qualidade como cumprimento de objetivos políticos oficiais</b></p>	<p>Nesta perspetiva, a qualidade é definida como o cumprimento de metas e objetivos estabelecidos democraticamente (e, por isso, política e juridicamente vinculativos). Interessa, não apenas aos políticos, mas também aos cidadãos.</p> <p>As decisões políticas definem a fonte dos objetivos globais das organizações públicas. Para as organizações sociais e outras entidades similares, um ponto de partida comum para a avaliação da qualidade<sup>242</sup> são os objetivos políticos em diferentes níveis na chamada cadeia parlamentar de governança. Assim, o critério de qualidade é sobre o grau em que as metas políticas são obtidas. Um problema comum com essa perspetiva é que os objetivos políticos são frequentemente declarados de forma generalizada, o que os torna bastante difíceis de medir empiricamente (Blom &amp; Móren, 2012).</p>	<p>Contexto no qual, a autoridade política e os objetivos que ela estabelece são vistos como legítimos; deve haver um ambiente social estável, para que as metas não mudem com muita frequência; e boa articulação com as metas estabelecidas para possibilitar a mensuração do grau de realização.</p>
<p><b>2. Qualidade como utilidade</b></p>	<p>“Especialmente na esfera da produção industrial, é comum definir qualidade em termos de utilidade” (Dahler-Larsen, 2019, p. 54). O facto de alguns produtos poderem ser produzidos em massa, não significa que tenham valor/ utilidade, tendo esta observação aberto caminho “para uma abordagem orientada para a utilidade na definição de qualidade” (Idem, 2019, p. 54).</p> <p>“Existe uma realidade funcional na utilidade. (...) O valor de uso de um bem remete para a forma como torna a vida habitável ou agradável para os seres humanos. O valor de uso está relacionado com as necessidades humanas. A teoria económica orientada para a utilidade fornece a superestrutura ideológica para esse</p>	<p>Esta perspetiva pode prosperar, possivelmente, em combinação com uma visão racional do ser humano, de forma a facilitar uma definição objetiva (e coletiva) da utilidade, com dimensões mensuráveis.</p>

<sup>242</sup> A avaliação cumpre duas grandes utilidades (Thélot, s.d.): uma externa, enquanto papel informativo da sociedade, acerca do estado do serviço/área em causa; e uma interna, destinada a informar os atores de um sistema, ajudando-os a refletir sobre as suas ações e sobre a organização, com vista à introdução de melhorias.

	pensamento (...), [que] permeia a sociedade moderna” (Dahler-Larsen, 2019, p. 55).	
<b>3. Qualidade como satisfação das necessidades, expectativas ou desejos dos clientes/beneficiários</b>	<p>A qualidade remete para o atendimento das necessidades do cliente (seja ele interno ou externo – Chiavenato, 2004) com adequação, consistência e excelência (Adams, 2000 citado em Adams, 2009) ou a adequação à finalidade ou uso dos serviços.</p> <p>Embora grande parte das raízes históricas desta perspectiva tenha emergido dos consumidores de mercado, diz respeito a todos os destinatários de um serviço ou produto.</p> <p>Atualmente tem-se verificado como um procedimento quase padrão aferir as opiniões dos clientes ou utentes sobre as intervenções em organizações públicas. As opiniões dos sujeitos de intervenção fornecem um critério de qualidade e contribuem para o desenvolvimento contínuo da atividade e, dessa forma, ajudam a nivelar as diferenças nas relações de poder na sociedade (Blom &amp; Móren, 2012).</p>	A perspectiva do cliente é pertinente quando é visto como desempenhando um papel relevante num mercado (como consumidor) ou num regime de política social, onde é destinatário de algum serviço. Num contexto de gestão, as grandes organizações reduzem essa perspectiva de qualidade a um número limitado de dimensões, por não ser possível lidar com todas, falando em nome dos cidadãos.
<b>4. Qualidade como expert judgment</b>	<p>“Alguns objetos de avaliação da qualidade são complexos” (Dahler-Larsen, 2019, p. 65), sendo necessária uma visão holística. O perito, tendo por base os seus conhecimentos, intuições, experiência e <i>habitus</i> profissionais, valores e teorias, apreende aspetos subtis da qualidade, desenvolvendo uma prática em conformidade.</p> <p>“A definição de avaliação “holística” depende da consideração do especialista. Consequentemente, o mesmo pode falar de qualquer um ou de todos os aspetos de uma performance considerados como relevantes – holísticos ou não. O especialista treinado tem uma visão particularmente qualificada e permanece livre para se concentrar em qualquer aspeto que seja considerado relevante. A singularidade dessa perspectiva é a de que é o especialista quem decide.</p>	Sob condições sociais favoráveis a essa perspectiva, o conhecimento é reconhecido. Há também uma rica oferta de especialistas em várias áreas. Pode haver regras sobre como e quando se recorre aos especialistas, incluindo regras relacionadas a limites de conhecimento e interesses conflitantes.
<b>5. Qualidade como conformidade com as</b>	Esta perspectiva da qualidade vai no sentido da definição de Crosby (1980, p. 251) como "conformidade com os requisitos, se a queremos gerir". Uma norma (ou	As normas da qualidade têm as condições sociais mais favoráveis quando: existe reconhecimento

---

<b>normas (para reduzir a variabilidade em torno de um padrão definido<sup>243</sup>)</b>	<p>requisito) é uma fórmula que prescreve uniformidade entre um conjunto de produtos ou serviços ou nos processos da sua produção. As normas/padrões/<i>standards</i> ajudam a criar uniformidade, tendo em vista atingir um grau de excelência.</p> <p>A melhoria contínua constitui o seu cerne (Chiavenato, 2004).</p> <p>Esta perspetiva pressupõe a existência de um certo padrão quantitativo ou qualitativo em relação ao que é considerado um nível aceitável de qualidade. Quanto mais próximo da norma, maior é a qualidade (Blom &amp; Móren, 2012).</p> <p>“À luz da qualidade entendida como conformidade com as normas, um problema de qualidade é definido em termos da variação inexplicável em torno de um padrão” (Dahler-Larsen, 2019, p. 69).</p> <p>Como Reeves e Bednar (1994, como citado em Dahler-Larsen, 2019, p. 71) explicam: “A conformidade com as especificações é a contribuição mais parcimoniosa, apropriada e facilmente mensurável para transformar a pesquisa em algo com impacto (...), trabalhando em colaboração com as partes interessadas” .</p>	<p>legítimo de quem as estabelece; quando as normas são técnica e substancialmente apropriadas em relação aos objetos que descrevem; quando existem infraestruturas que suportam as normas; quando a oposição às normas é limitada e não cria controvérsia (Beuscart &amp; Mellet, 2013 como citado em Dahler-Larsen, 2019). Às vezes, existem convenções de qualidade concorrentes. A sobrevivência de um determinado padrão de qualidade depende de muitos fatores desiguais, incluindo interesses burocráticos ou económicos (Beuscart &amp; Mellet, 2013 como citado em Idem, 2019).</p>
<b>6. Qualidade como receita organizacional</b>	<p>Para entender esta perspetiva da qualidade, é necessário compreender que, “por vezes, a qualidade não depende de um serviço específico, mas de como os serviços são coordenados e fornecidos na prática, sendo mais bem entendido como um fenómeno organizacional” (Dahler-Larsen, 2019, p. 73). “Uma receita organizacional é uma noção legitimada sobre o que constitui uma boa gestão” (Idem, 2019, p. 75). Esta perspetiva envolve a ideia de que qualidade é uma questão de controlos que devem ser incorporados na estrutura organizacional (Blom &amp; Móren, 2012).</p> <p>O conceito de garantia de qualidade é amplamente contestado, cuja aplicação está profundamente enredada na política da sua administração. Os procedimentos de garantia da qualidade fazem parte da formulação de políticas e da prestação de serviços, remetendo para uma questão de opinião (e não de facto), encerrados</p>	<p>“As condições sociais que viabilizam essa perspectiva incluem um crescente ceticismo contra os profissionais (dos <i>media</i>, políticos ou utilizadores dos serviços), que deslegitima a autonomia profissional, uma consistência entre uma receita organizacional e normas sociais mais amplas, como racionalidade e individualismo” (Strang &amp; Meyer, 1994 como citado em Dahler-Larsen, 2019, p. 81).</p>

---

<sup>243</sup> Às vezes chamado de referência ou padrão mínimo (Pencheon, 2007).

---

num tempo específico, o seu tempo (Adams, 2009). Por isso, a própria avaliação acerca do que é a boa qualidade, por exemplo, nos serviços, muda com o tempo (Idem, 2009), sendo volátil.

A garantia da qualidade, geralmente, envolve diferentes sistemas de documentação que garantem a recolha contínua de dados adequados (Blom & Móren, 2012).

Essa documentação é referente a procedimentos, regras, práticas, tecnologias e estruturas organizacionais, tidas por Dahler Larsen como “receitas” aplicadas como resposta organizacional aos desafios que determinada situação com que se depara, coloca.

Para apoiar esta documentação, as organizações precisam de um tipo especial de conhecimento que lida com sistemas da qualidade, informação e tecnologias de comunicação.

---

## 7. Qualidade como impacto

As organizações públicas são frequentemente descritas e avaliadas com base nos recursos que possuem e nos serviços de bem-estar que prestam (ou seja, produtos). É igualmente importante, no entanto, obter conhecimento sobre os resultados dessas intervenções na vida das pessoas (ou seja, impactos). Assim, o critério de qualidade concentra-se nas melhorias alcançadas na vida das pessoas e na sociedade em geral. Esse conhecimento pode ser difícil de obter, especialmente se alguém quiser saber se os resultados decorrem unicamente das intervenções (Blom & Móren, 2012).

“A inspiração subjacente para entender a qualidade como impacto vem (...) da teoria de sistemas (...). Na visão de sistemas, fala-se em *inputs*, processos, *outputs*, resultados e impactos. Outra fonte de influência vem da metodologia experimental, que oferece uma forma através da qual as intervenções e os impactos podem assumir uma relação causal” (Dahler-Larsen, 2019, p. 81).

“Esta perspetiva da qualidade desfruta das condições sociais ideais, quando existe uma crença uniforme da maneira de estabelecer vínculos causais (como a metodologia experimental), quando as situações são uniformes e fáceis de entender, quando as intervenções são claramente definidas, quando há evidências de que o seu impacto já foi encontrado, quando existe um mecanismo que mantém as melhores práticas e quando as pessoas que prestam as intervenções e serviços não questionam a noção de “melhores práticas”” (Dahler-Larsen, 2019, p. 87).

---

<b>8. Qualidade como excelência</b>	<p>“Qualidade como excelência é uma perspectiva que se baseia num dos componentes semânticos clássicos do conceito de qualidade: o sublime, o especial, o requintado e o raro. Ao mesmo tempo, compartilha paradoxalmente com várias outras perspectivas (normas, receitas organizacionais e impactos) de um “vazio” ou “falta de especificidade” em relação a valores específicos ou critérios substanciais segundo os quais a qualidade é definida. Algo é excelente se estiver numa categoria especial de si mesmo acima dos outros, mas pode ser excelência em qualquer aspecto. Qualidade como excelência tem a ver com posicionamento relativo. Qualidade como excelência e competição social são, portanto, frequentemente conectadas” (Dahler Larsen, 2019, p. 88).</p>	<p>“Esta perspectiva prospera em situações em que a concorrência global é vista como o contexto relevante para a avaliação da qualidade. Requer um centro de cálculo capaz de capturar dados e produzir inscrições de qualidade que circulem amplamente no tempo e no local. A perspectiva é particularmente poderosa no nível local quando as partes interessadas influentes em torno de uma organização pressionam a organização a cumprir os critérios de excelência” (Espeland &amp; Sauder, 2007, como citado em Dahler Larsen, 2019, pp. 90-91).</p>
<b>9. Qualidade como prática</b>	<p>É uma perspectiva sobre a qualidade que está profundamente enraizada nas teorias da prática.</p> <p>“Com o tempo, os bons praticantes aprendem a reconhecer padrões em situações que consideram típicas, incorporando um sentido de boas práticas como parte do seu <i>habitus</i> ou “conhecimento tácito”” (Polanyi, 1966, como citado em Dahler Larsen, 2019, p. 91).</p> <p>“Tornar-se um profissional competente requer treino e habilidade”. (...) Os bons profissionais aprendem continuamente à medida que se adaptam às situações em mudança, que apreciam aspetos cada vez mais subtis dessas situações e que refinam as suas habilidades. Os bons profissionais compartilham com os especialistas (...) (que encontramos anteriormente) o cultivo da diferenciação perceptiva, que é treinada através da experiência” (Dahler Larsen, 2019, p. 92), mas</p>	<p>“Esta perspectiva é boa quando se trata de entender uma prática que é meramente “boa” nos termos de Dewey [pensamento qualitativo situado]. No entanto, a perspectiva é menos útil quando se trata de discriminar entre “boas práticas” e apenas “prática” (Dahler Larsen, 2019, p. 95).</p> <p>“Embora filosoficamente, os bons profissionais revejam constantemente a sua própria prática, o termo “prática” é mobilizado, frequentemente, no discurso político da vida real como uma defesa (geral) contra a gestão de desempenho<sup>[244]</sup>, a auditoria, a comparação, as evidências, contra</p>

---

<sup>244</sup> “A um nível mais conceptual, tem havido críticas de que os indicadores de desempenho são reducionistas, muito restritos para medir a complexidade da prática e focados na quantidade em vez da qualidade, atendendo a interesses de gestão em vez dos interesses dos clientes” (Tilbury, 2016, p. 585).

---

assume diferenças face a essa perspectiva. Mais adiante, nesta tese, voltaremos a este assunto.

“Nenhum critério esgota o significado de boas práticas. (...) A qualidade como prática incorpora-se como um guião da qualidade intuitivo, e não como critério de qualidade formalizado. Na perspectiva da prática, a qualidade está na configuração total da situação na qual se inscreve” (Dahler Larsen, 2019, p. 93).

“De acordo com a perspectiva da prática, problemas de qualidade podem advir de uma compreensão insuficiente da situação, da falta de treino ou experiência, da falha moral ou simplesmente da intransponível desordem da condição humana (Idem, 2019, p. 94).

“Um problema da qualidade pode ser exacerbado, no entanto, se critérios externos forem impostos aos profissionais, forçando-os a priorizar apenas aspetos correspondentes a esses critérios, ignorando assim a complexidade moral da situação na sua totalidade. Todo o significado da perspectiva da prática repousa na noção de que as boas práticas são uma resposta a uma situação; portanto, é necessário um entendimento profundo da situação para possibilitar uma interpretação cuidadosa” (Idem, 2019, p. 95).

qualquer revisão crítica de um determinado modo de fazer as coisas num determinado cenário. Embora os melhores defensores dessa perspectiva defendam uma reflexão autocrítica contínua sobre a prática, o fundamento filosófico dessa perspectiva também se presta a ser abusado retoricamente para defender todos os tipos de práticas. Isso tem a ver com o vínculo inerente entre a prática e a compreensão da situação em que está inserida” (Dahler Larsen, 2019, p. 96).

---

**Quadro II.2.1: Perspetivas, Entendimentos e Condições Favoráveis à Aplicação da Qualidade**

**Fonte:** Construção Própria, com base em Dahler-Larsen (2019), complementado com Blom e Móren (2012), Adams (2009) e Chiavenato (2004).



Pela centralidade, nesta tese, da qualidade das práticas, debruçemo-nos mais sobre este assunto.

De acordo com Donabedian (1988), existem dois elementos base no desempenho/práticas dos profissionais: uma técnica e outra interpessoal. A primeira está dependente do conhecimento e da capacidade de discernimento/decisão para alcançar as melhores estratégias apropriadas de atendimento e da capacidade na implementação dessas estratégias. “O grau de bondade do desempenho técnico é avaliado em comparação com as melhores práticas” (Donabedian, 1988, p. 1743).

No modelo de estrutura comum de avaliação (CAF), entende-se por “Melhores/Boas práticas”:

Elevados desempenhos, métodos ou abordagens que conduzem a organização a resultados excepcionais. O conceito “Melhor Prática” é relativo, uma vez que pode estar relacionado com práticas de atividades inovadoras ou interessantes, identificadas fora da organização (...). É preferível utilizar a expressão “boa prática”<sup>[245]</sup> quando não é possível assegurar que não existe uma melhor” (Ganhão, 2013, p. 91).

Se a fração do que for realizado/praticado for chamada de eficácia, a qualidade do atendimento técnico torna-se proporcional à mesma (Donabedian, 1988).

Existem aqui duas questões a ter em conta: uma primeira contingencial, dado que o discernimento sobre qualidade técnica depende dos melhores conhecimentos e tecnologias atuais, não podendo ir além desse limite<sup>246</sup>. Uma segunda questão tem a ver com o facto de que

“a avaliação baseia-se em expectativas futuras e não em eventos já ocorridos. Mesmo que as consequências reais do atendimento, num dado momento, sejam de qualidade desastrosa, devem ser consideradas boas se o atendimento, no momento em que foi prestado, tenha estado em conformidade com a prática que se esperava face à obtenção dos melhores resultados” (Idem, 1988, pp. 1743-1744).

A gestão do relacionamento interpessoal constitui o segundo componente da prática profissional (Idem, 1988). “[O] processo interpessoal é o veículo pelo qual o atendimento técnico é implementado e do qual depende seu sucesso” (Donabedian, 1988, p. 1744).

É através da troca interpessoal que os sujeitos de intervenção e famílias comunicam as informações necessárias para o entendimento e estabelecimento de diagnósticos das situações, os próprios elaboram as suas narrativas co-construídas, reconstruindo os significados das suas histórias

---

<sup>245</sup> “A boa prática é relativa a um entendimento particular da situação à qual é resposta. (...) “Conhecer a situação” é um privilégio epistémico que permite fazer julgamentos sobre o que constitui a qualidade como prática, mas fazer referência a uma “situação” conhecida, mas desarticulada, nem sempre constitui uma base transparente para o raciocínio democrático e o argumento crítico” (Dahler-Larson, 2019, p. 96).

<sup>246</sup> Também a limitação do conhecimento humano e a complexidade dos assuntos inerentes às avaliações em causa, significam que os profissionais só possam fazer o melhor, mediante as evidências que tiverem disponíveis (Munro, 1996).

de vida<sup>247</sup> e “negoceiam” os processos de intervenção. O processo de mudança pode ocorrer por via destas trocas interpessoais<sup>248</sup>.

Na proteção à criança, o perfil e os estilos profissionais são questões críticas. Não só as normas organizacionais, como os atributos pessoais tendem a moldar a impressão geral dos serviços (Buckley *et al.*, 2010) e podem vir a maximizar o potencial de impacto das intervenções (Cheetham *et al.*, 1996). Dale (2004), no seu estudo, deu conta das características particularmente valorizadas pelos pais/cuidadores face aos técnicos: serem solidários, ouvirem com atenção e eficácia, terem habilidades na promoção da cooperação; serem "humanos", sendo que o impacto terapêutico de algumas intervenções havia sido muito apreciado. Buckley *et al.* (2010) no seu estudo destacaram as expectativas dos utilizadores dos serviços de proteção à criança quanto à cortesia/cordialidade, ao respeito, à *accountability*, à transparência e à perícia do profissional, enquanto standards da qualidade. J. G. Neves e Vinagre (2018), ainda que não específico da proteção à criança, também destacam algumas destas dimensões na relação entre provedores de serviços e utilizadores dos mesmos. “Privacidade, confidencialidade, escolha informada, preocupação, empatia<sup>[249]</sup>, honestidade, sensibilidade (...) são virtudes que se espera que o relacionamento interpessoal tenha (Donabedian, 1988, p. 1744; Banks, 2004). Compton *et al.* (2015), citando Biestek (1994), aborda a preocupação genuína com os clientes e a atitude de aceitação (*nonjudgmental*)<sup>250</sup>.

Pelo que já foi mencionado, as competências técnico-científicas dos profissionais envolvidos, bem como relacionais e comunicacionais, desempenham um papel fundamental na promoção do bem-estar da criança (J. M. L. Ferreira, 2011; Ruxa, 2013) e com impacto na perceção da qualidade por parte dos sujeitos envolvidos.

Verifica-se que

“Para contrariar as tendências da época contemporânea e garantir a maior humanização nos contactos com as crianças/jovens e respetivas famílias, é de extrema importância o acolhimento *face a face*, efetuado pelo profissional no âmbito dos acompanhamentos”. Aquele deve decorrer num clima de respeito, empatia, compreensão e escuta ativa, bem como de comunicação e reconforto, a fim de, numa lógica de intervenção de proximidade<sup>251</sup>, permitir o relato do

---

<sup>247</sup> Sobre a lógica de reconstrução da identidade, sugere-se a consulta de Jan Fook (2002).

<sup>248</sup> Um exemplo de abordagem específica junto das famílias e das crianças e jovens em situação de perigo, e que se sabe comprovadamente que introduz qualidade às práticas, pode ser consultado no Anexo M.

<sup>249</sup> Goleman (2019, pp. 125-126) distingue entre três tipos de empatia, incorporando-as numa tríade: a cognitiva, a emocional e o cuidado empático. A primeira refere-se à “leitura suprassensível dos sinais emocionais”; a segunda remete para a associação ao outro, por via do sentimento, ressoando em ambos os corpos, de quem conta e de quem ouve; a terceira, diz respeito à “compreensão e ao cuidado com o (...) bem-estar” do outro, fazendo os profissionais preocuparem-se com a pessoa que têm à frente e mobilizarem-se para a apoiar (atitude compassiva).

<sup>250</sup> Sugere-se a consulta do Anexo N para um aprofundamento de conhecimentos sobre o perfil dos membros para integrarem as CPCJ e diversas competências associadas.

<sup>251</sup> Com a pandemia COVID-19, o acompanhamento de proximidade sofreu alterações e teve de se reinventar, com o apoio das tecnologias de informação (Ayoub, 2020 junho 1; Castillo, 2020 maio 4; Landau, 2020 abril 30).

sofrimento e preocupações do outro, emergindo no seio desses espaços, interlocuções que possibilitam a elaboração de decisões comuns (Giuliani, 2006; Soulet, 2007, ambos como citado em Ruxa, 2013, pp. 81-82).

Decorre daqui que a competência dos profissionais, sejam de Serviço Social, sejam de outra área de conhecimento afim, não se encerram na técnica, mas centram-se fortemente na utilização que os mesmos fazem de si próprios, de acordo com a sua sensibilidade moral e social<sup>252</sup>, em cada momento único de contactos com os sujeitos de intervenção, extensíveis também aos contactos com os demais interlocutores das instituições da comunidade (Idem, 2013) contribuindo para a qualidade nesse sistema de intervenção.

Na área da proteção à criança, a definição da qualidade vai-se expandindo ou afunilando à medida que nos movemos do desempenho dos profissionais, para os cuidados/acompanhamentos recebidos pelas crianças e famílias, até aos cuidados percebidos na comunidade (adaptado de Donabedian, 1988).

Dahler-Larson (2019) reconhece que as boas práticas se podem basear em critérios (sejam eles legais, éticos, teóricos etc.), podendo apoiar-se numa interpretação específica dos mesmos, no entanto, não há algoritmo que transforme um determinado conjunto de critérios em boas práticas. “Nenhum critério esgota o significado de boas práticas” (Dahler-Larson, 2019, p. 93). Daí que Dahler-Larsen (2019) incorpore as “práticas como *scripts* de qualidade intuitivos, e não como critérios de qualidade formalizados. Na perspectiva da prática, a qualidade está na configuração total da situação na qual está situada” (Idem, 2019, p. 93).

Para Dahler-Larsen (2019, p. 92) “a prática não é “planeada” nem “implementada”, mas muitas vezes intuitiva e improvisada”, ainda que possa ser informada por modelos teóricos.

Neste campo, o conhecimento (teórico, substantivo e tácito) e as competências formais entrecruzam-se com o conhecimento e competências informais decorrentes da prática, pela exposição e experiência repetida de situações práticas (Healy<sup>253</sup>, 2014), integrando-se no *habitus* do profissional.

---

Paula Nobre Deus (2020, junho 2), fala mesmo em oportunidade para, num tempo *record*, as práticas se terem flexibilizado para uma melhor adequação às respostas necessárias.

<sup>252</sup> A sensibilidade social – “intuição social” – “(...) indica-nos o grau de precisão com que estamos a decodificar o fluxo de mensagens não-verbais que as pessoas enviam continuamente, modificadores silenciosos daquilo que estão a dizer (...) [-] mensagens (...) talvez ainda *mais* poderosas” (Goleman, 2019, pp. 147-146). O nosso comportamento também é orientado pelos “subtis indícios sociais” contextuais (consciência do contexto), que permitem, com perícia, identificar, não só o que há a fazer ou dizer, mas o que não se deve fazer ou dizer (Idem, 2019, p. 151).

<sup>253</sup> O modelo dinâmico da prática (Healy, 2014) vem contribuir com um referencial integrado, cuja pedra de toque serviria para responder, intervindo, ao que “um profissional competente faria perante uma determinada realidade que se lhe apresenta”, sendo que cada profissional adquire as suas ferramentas e competências no contexto em que intervém (Lave & Wenger, 2008) e se especializa para a proteção, satisfação das necessidades e bem-estar dos sujeitos de intervenção (Ruxa, 2018b).

A progressão nos estádios da atividade mental envolvidos na aquisição direta de competências<sup>254</sup> por parte dos profissionais depende do contacto com casos reais. Esta sabedoria e conhecimentos práticos, a serem internalizados<sup>255</sup>, de mãos dadas com a reflexividade e com a afinação dos saberes relacionais, comunicacionais e ético-políticos<sup>256</sup>, aprimoram a capacidade de intervenção dos profissionais da promoção e proteção. Tal como permitem a flexibilização do posicionamento das práticas<sup>257</sup> entre os *continnuns* que caracterizam os perfis do Assistente Social (perfil científico-humanista) ou do Técnico Superior de Serviço Social (perfil científico-burocrático)<sup>258</sup>, emergindo, então, o novo profissional contemporâneo apelidado de *Compositus*<sup>259</sup>, versátil na utilização de modelos teóricos integrados, hábil a manobrar os procedimentos (mais rígidos) instituídos e ajustando as práticas às necessidade das situações, dos momentos, das pressões, dos recursos e da capacidade do profissional para contrariar as tendências<sup>260</sup>.

Nas CPCJ é imprescindível, por aquilo que tem vindo a ser descrito, uma prática baseada na relação, sem descurar, para informar a tomada de decisões, uma prática baseada no conhecimento e na evidência.

“[Q]uando os profissionais intervêm na vida das pessoas, devem fazê-lo com base nas melhores evidências disponíveis sobre as prováveis consequências de suas ações. Simplificando, eles devem estar o mais confiantes possível de que o que fizerem trará as mudanças procuradas e o farão sem consequências adversas. A prática baseada em evidências denota uma abordagem à tomada de decisões que é transparente, responsável e baseada na consideração das melhores evidências [e informações] atuais sobre as comunidades” (Macdonald, 2008, p. 435)

e significa utilizar as evidências das pesquisas na eficácia das intervenções (Idem, 2008; NAPCWA/APHSA, 2014).

Descobrir se uma intervenção produz ou não os benefícios que pretendemos e garantir que não haja danos não intencionais remete para um conjunto de preocupações de natureza ética. Presumimos

---

<sup>254</sup> Modelo desenvolvido por Dreyfus e Dreyfus (1980, como citado em Ruxa, 2013), passando de novato/principiante para a competência, seguido da proficiência, da perícia e, por fim, da mestria. Posteriormente, este modelo foi revisitado por Benner (1984) e por Peña (2010).

Lave & Wenger (2008) falam de um processo pelo qual alguém se torna um participante pleno de uma determinada prática e de um processo, simultâneo, de atribuição de legitimidade a essa mesma prática. Para estes autores, “a aprendizagem não é meramente situada na prática (...); a aprendizagem é parte integrante da prática social generativa no mundo vivido” (Idem, 2008, p. 35).

<sup>255</sup> A internalização das aprendizagens tem sido central nalguns trabalhos sobre aquisição de conhecimentos para exercício profissional (Lave & Wenger, 2008).

<sup>256</sup> Os vários saberes-agir de que fala Granja (2008) na sua tese de doutoramento

<sup>257</sup> Visualiza-se potencialidade para as práticas na proteção à criança que sejam “(...) mais flexíveis, não punitivas (...) e atendendo ao superior interesse das crianças” (Holden *et al.*, 2010, p. 144).

<sup>258</sup> Os perfis foram alvo de estudo e aprofundamento por parte de Amaro (2012) na sua tese de doutoramento.

<sup>259</sup> Um *refresh* do primeiro nome atribuído à figura do Profissional de Serviço Social – Híbrido – identificado por Ruxa (2013).

<sup>260</sup> Tendências de maior tecnocratização, procedimentação e burocratização (Houston, 2015).

que “ajudar é uma coisa boa” (Macdonald, 2008, p. 438), mas existem testemunhos de que “pessoas bem treinadas, com bom suporte, com recursos e bem-intencionadas, fazendo o que parecia ser perfeitamente sensato, pode provocar mais mal do que bem” (Idem, 2008, p. 438; Petrosino *et al.*<sup>261</sup>, 2003)<sup>262</sup>. “*Good intentions do not guarantee good results*” (Munro, 1998, p. 1609), tal como “*good decisions do not guarantee good outcomes*” (Munro, 2009, p. 102).

Assegurar a qualidade nos serviços, em geral, constitui matéria polêmica, começando pela indefinição do termo e a discordância face à forma como deve ser estabelecida (Blom & Morén, 2012; Malley & Fernández, 2010)<sup>263</sup>.

Avedis Donabedian (1988, 2005) desenvolveu, de forma pioneira, um modelo conceptual suportado na tríade – “Estrutura / Processo / Resultados” – que fornece um enquadramento para avaliar os serviços de saúde e avaliar a qualidade dos cuidados prestados, podendo ser adaptado a outros contextos de intervenção social<sup>264</sup>.

“Esta abordagem tripartida da avaliação da qualidade é possível apenas porque uma boa estrutura aumenta a probabilidade de decorrerência de um bom processo e um bom processo aumenta a probabilidade de um bom resultado” (Idem, 1988, p. 1745).

Aplicando este modelo à realidade das CPCJ (parceria interinstitucional local que presta, em permanência, um serviço de promoção e proteção), a estrutura refere-se aos atributos dos ambientes em que decorrem os processos de intervenção, como os recursos materiais (ex.: instalações, salas de espera, de trabalho e de reuniões, salas equipadas para audições das crianças e famílias, preferencialmente com “poucos elementos distratores” (Agulhas & Alexandre, 2016, p. 26), materiais de escritório, materiais de regulação climatérica, entre outros), humanos (número de profissionais, valências técnicas e formação) e toda a estrutura organizacional<sup>265</sup>. O processo, focando-se na forma como o serviço é prestado (Malley & Fernández, 2010), remete para as ações profissionais (práticas de

---

<sup>261</sup> Petrosino *et al.* (2003) fundamentaram o seu artigo, na avaliação da eficácia de programas de prevenção da delinquência/criminalidade juvenil, nos EUA.

<sup>262</sup> Ruxa (2013) também abordou eventuais iatrogenias da intervenção técnica em sede de promoção e proteção, exemplificando com a incompatibilidade dos tempos da intervenção das CPCJ com os tempos, muitas vezes morosos, dos processos de inquéritos/judiciais que envolvem os pais das crianças e jovens em acompanhamento, quando é efetuada comunicação nos termos do Art.º 70º da LPCJP.

<sup>263</sup> Qualidade de serviço: “se os serviços atendem aos padrões mínimos (associado à capacidade de quem os deve prestar para cumprir com as suas obrigações)” (United Nations Children’s Fund, 2015, p. 34).

<sup>264</sup> O que se verificou de extrema relevância, olhando ao contexto empírico desta investigação – as CPCJ.

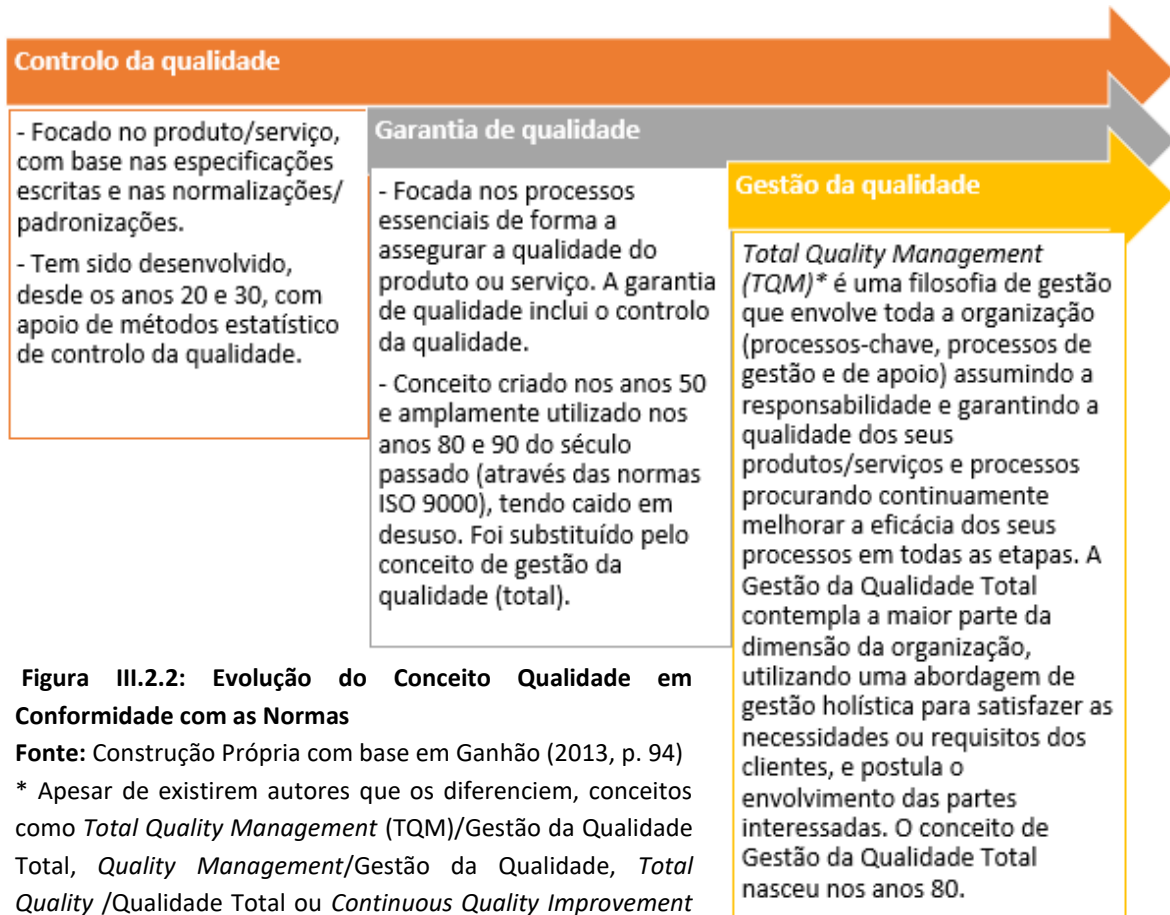
<sup>265</sup> De acordo com Malley e Fernández (2010, p. 5), “os indicadores de qualidade referente à estrutura apresentam uma série de limitações. Como se concentram em propriedades relativamente estáveis do serviço, são relativamente insensíveis a mudanças na qualidade ao longo do tempo”. Estes autores consideram que, sendo este tipo de indicadores habitualmente “afastados do foco central da avaliação da qualidade – a relação profissional-utilizador do serviço” – constituiriam “apenas medidas indiretas da qualidade; (...) uma condição necessária, mas não suficiente para a qualidade”. Esta conceção, contudo, não é unânime a nível mundial (Idem, 2010).

intervenção) e para a gestão da relação interpessoal com os elementos envolvidos no processo de promoção e proteção. Os resultados referem-se aos eventuais efeitos ou consequências (positivas ou negativas) dos apoios prestados com vista à proteção e bem-estar daquelas, bem como incorpora a satisfação/insatisfação com o acompanhamento recebido.

No que concerne à prestação pública de serviços, em geral, entende-se que a qualidade é assegurada se reunir um conjunto de características que satisfaçam, sustentável e simultaneamente: a) as normas/ requisitos (em termos legais e regulatórios); b) as expectativas do cidadão/cliente; e c) as expectativas dos diversos *stakeholders* (políticas, financeiras, entidades, pessoal) (Ganhão, 2013).

Centremo-nos, agora, na análise de algumas especificidades da qualidade, enquanto conformidade com as normas, associadas à filosofia da prestação de serviços públicos, em geral.

O conceito da qualidade, nesta área, tem evoluído nas últimas décadas, passando de “controlo da qualidade”<sup>266</sup> para “garantia da qualidade” e, posteriormente, para “gestão da qualidade”<sup>267</sup> (Idem, 2013).



**Figura III.2.2: Evolução do Conceito Qualidade em Conformidade com as Normas**

**Fonte:** Construção Própria com base em Ganhão (2013, p. 94)

\* Apesar de existirem autores que os diferenciem, conceitos como *Total Quality Management (TQM)*/Gestão da Qualidade Total, *Quality Management*/Gestão da Qualidade, *Total Quality* /Qualidade Total ou *Continuous Quality Improvement (CQI)*/Melhoria Contínua da Qualidade (MCQ) podem ser utilizados de forma idêntica.

<sup>266</sup> Para Crosby (1980, p. 250), programas tradicionais de controlo da qualidade “*are negative and narrow*”.

<sup>267</sup> “A gestão da qualidade é uma forma sistemática de garantir que as atividades organizadas aconteçam da forma como são planeadas” (Crosby, 1980, p. 252).

O Sistema de Gestão da Qualidade, procurando a melhoria contínua da eficácia e da eficiência no desempenho de uma organização, remete, então, para o conjunto de atividades coordenadas que possibilitam o seu controlo e gestão (Ganhão, 2013), aliadas a uma filosofia *Kaizen*<sup>268</sup>. A melhoria contínua constitui a aplicação desta filosofia aos “processos produtivos da organização”, tendo começado com os “círculos de controle da qualidade (CCQ) para se tornar cada vez mais abrangente” (Chiavenato, 2004, p. 629).

A melhoria contínua da qualidade<sup>269</sup> encontra-se estreitamente vinculada ao ciclo PDSA – *Plan-Do-Study-Act* (Planear-Fazer-Analisar-Agir), anteriormente PDCA – *Plan-Do-Check-Act*, introduzido por Walter Shewhart nos anos 1930 e popularizado por W. E. Deming, nos anos 50 do século passado, no Japão (J. P. Pinto, 2014). Este ciclo corresponde a um modelo iterativo de resolução de problemas em quatro etapas usado para melhorar um processo ou executar uma mudança, sendo fundamental na gestão (e melhoria) da qualidade, sendo habitualmente apresentado de forma circular (Figura III.2.3).



Figura III.2.3: Ciclo PDSA

Fonte: Tribal Evaluation Institute (2016)

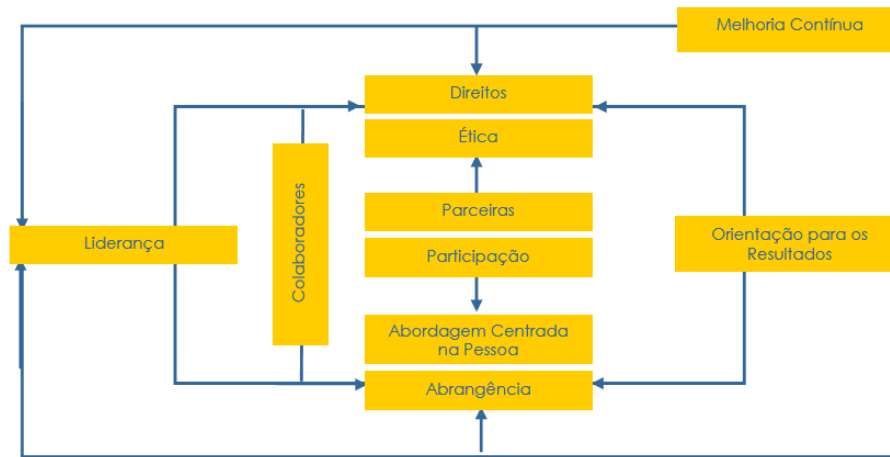
No meio organizacional são diversos os modelos desenvolvidos de TQM/CQI, de entre os quais se vêm destacando os seguintes: Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM), Estrutura

<sup>268</sup> *Kaizen* – “do japonês *kai*, que significa mudança e de *zen*, que significa bom”) remete para um processo de gestão e uma cultura de negócios que passou a significar “aprimoramento contínuo e gradual, implementado por meio do envolvimento ativo e comprometido de todos os membros da organização no que ela faz e na maneira como as coisas são feitas. O *kaizen* é uma filosofia de contínuo melhoramento de todos os empregados da organização, de maneira que realizem suas tarefas um pouco melhor a cada dia. Fazer sempre melhor” (Chiavenato, 2004, p. 629; J. P. Pinto, 2014). Esta filosofia foi baseada e precedida na ideia de que a qualidade significa “zero defeitos (...) fazer as coisas bem à primeira” (Crosby, 1980, p. 116). É uma questão de “*standard* de gestão” – “do better work”/ “excellence in effort”/ “attitude of defect prevention” e não um “conceito motivacional” (Idem, 1980, pp. 206-207; 262). Alternativa à mudança gradativa, é uma mudança *kaikaku*. Numa analogia com o ditado chinês, como citado em J. P. Pinto (2014, p. 40), «“dar o peixe é matar a fome por um dia”, enquanto “ensinar a pescar é matar a fome a vida toda”»: melhoria contínua é ensinar a pescar enquanto *kaikaku* é dar o peixe. (...) [H]averá situações em que é urgente dar o peixe, porque não há tempo para ensinar a pescar ou, simplesmente, porque tal não faz sentido”». As duas alternativas são válidas se utilizadas de forma adequada, mas J. P. Pinto (2014) sugere a utilização da *kaizen* como *default*, “recorrendo aos eventos *kaikaku* enquadrados numa estratégia de melhoria contínua” (Idem, 2014, p. 41).

<sup>269</sup> Nos processos de melhoria contínua, *hansei* assume grande destaque – momento de reflexão – seguido do *yokoten* – “partilha de informação e de boas práticas por todos” (J. P. Pinto, 2014, p. 58).

Comum de Avaliação (CAF), Malcolm Baldrige (EUA) e Normas ISO 9004<sup>270</sup> (Ganhão, 2013). Da análise destes modelos, verifica-se que têm um conjunto de critérios base idênticos, identificados como meios/fatores, de onde se destaca a liderança e os processos que poderão apoiar os resultados, relativos às pessoas/colaboradores, aos cidadãos-clientes e à responsabilidade social.

Os Serviços Sociais, especificamente, podem, mediante candidatura, beneficiar, por exemplo, da certificação do modelo EQUASS – *European Quality in Social Services* – iniciativa da *European Platform for Rehabilitation*<sup>271</sup> (APQ, 2020), reiterando o compromisso desses serviços com a qualidade e melhoria contínua. Passamos a apresentar os princípios que estão na base deste modelo (Figura III.2.4):



**Figura III.2.4: Princípios da Qualidade EQUASS**

Fonte: Disponível em <https://apq.pt/equass/>

A “sucessão de escândalos”<sup>272</sup> na providência de determinados serviços, nos quais a prestação de serviços para acautelar a segurança e bem-estar da criança estava incluída (Tilbury, 2006), fizeram abanar a confiança pública nas entidades e nos profissionais envolvidos (Banks, 2004; Adams, 2009). As boas intenções, espelhadas nas missões das entidades, e que estavam inerentes ao trabalho que os profissionais desenvolviam, tal como a “bondade da causa”, que outrora pareciam suficientes “como medidas da responsabilidade”, deixaram de o ser, conduzindo a exigências de que o interesse público fosse acautelado, “preserv[ass]e a confiança (...)[, fosse] transparente e “accountable”” (Franco, 2004,

<sup>270</sup> Estas últimas atualizadas em 2018 – 4ª versão – associando a qualidade “ao grau em que as características inerentes da organização atendem às necessidades e expectativas dos seus clientes e outras partes interessadas, a fim de alcançar um sucesso sustentado” (ISO, 2018, p.1).

<sup>271</sup> “Em Portugal, a representação do EQUASS é assegurada pela APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade”, conforme informação disponibilizada no *site* desta entidade: <https://apq.pt/equass/>

<sup>272</sup> Acentuada na década de 90 do século passado, em diversos países do mundo com Inglaterra à cabeça, servindo de justificação para a implementação de uma estratégia político-managerialista (Parton, 1996; Banks, 2004; Munro, 2007; M. D. Menezes, 2017, 2019). O trabalho de proteção à criança passou a estar “sob controlo (...) mais rígido do que qualquer outra área do trabalho social. Além do quadro legal que estabelece os poderes e deveres dos profissionais, existem diretrizes detalhadas, procedimentos e instrumentos de avaliação standardizados que prescrevem como o trabalho deve ser feito” (Munro, 2007, p. 3). Face aos estudos desenvolvidos, conhecimento dos impactos reais e sistémicos nas práticas e nos resultados das mesmas face às pressões sentidas, foram emitidas recomendações conducentes a uma maior flexibilização procedimental, com aposta na componente relacional (Department for Education, 2011; Munro, 2011a, 2011b, 2011c).



p.5). Para tal também contribuiu a reivindicação crescente dos diferentes *stakeholders* (decisores políticos, entidades do governo central, gestores locais e os utilizadores/beneficiários dos serviços) para passarem a ter uma palavra a dizer no processo de avaliação da qualidade, suportados pelo facto dos serviços funcionarem com dinheiro público.

Colocando o foco nos sistemas de proteção à criança, também eles moldados pelas preocupações com os erros e equívocos<sup>273</sup> que podem ocorrer nas práticas profissionais, os diferentes países ocidentais foram procurando, desde a década de 60 do século passado, as estratégias tidas como de maior utilidade na redução dos mesmos para a promoção da qualidade protetiva<sup>274</sup> (Biesel *et al.*, 2020a).

Especialmente em Inglaterra e noutros países anglófonos (com forte verticalização nos domínios de gestão) esta questão foi vivida com grande intensidade, tendo Adams (1998b, citado em Adams, 2009), sob um prisma crítico, identificado quatro perspetivas principais na abordagem, especificamente, à garantia da qualidade nos serviços públicos, nomeadamente: 1) retificação de erros e deficiências na qualidade; 2) manutenção através do estabelecimento de normas e inspeção; 3) melhoria da qualidade através de auditorias e avaliação; e 4) maximização da qualidade.

Abordagem para a Garantia de Qualidade	Processo Dominante	Pessoa Detentora do Poder	Estilo de Gestão Dominante
1. Retificação	Controlo	Gestor	Gestão comercial
2. Manutenção	Regulação	Perito	Gestão científica
3. Melhoria	Satisfação do Cliente	Profissional	Gestão consumista
4. Maximização	<i>Empowerment</i> ; Cultura de aprendizagem na organização	Cliente, profissional, gestor e político	Democrática

**Quadro III.2.2 – Quatro Perspetivas sobre a Abordagem à Garantia da Qualidade**

**Fonte:** Adams (2009, p. 221), adaptado de Philips *et al.* (1994) e Coote (1994).

Existem evidências que apoiam a visão de que a cultura da retificação predomina no trabalho social, ligada à já mencionada “cultura culpabilizante”, que procura bodes-expiatórios (Adams, 2009), instalando uma cultura defensiva e do medo (Munro *et al.*, 2016).

Segundo Adams (2009), na cultura organizacional de manutenção, a ênfase está em extrair o máximo do trabalho da equipa pelo menor custo, com eventual exploração dos profissionais, sob a “retórica (...) [d]o estabelecimento de padrões e indicadores de qualidade [que] mascara o corte de recursos” (Idem, 2009, p. 223).

<sup>273</sup> Para aprofundamento da distinção entre estes conceitos utilizados sugere-se a consulta de Biesel e Cottier (2020).

<sup>274</sup> Para aprofundar esta temática sugere-se a consulta do Anexo O e dos autores Biesel *et al.* (2020a, 2020b).

A cultura de melhoria da qualidade<sup>275</sup> permite que os profissionais tenham algum espaço de influência nas decisões sobre gestão e prestação de serviços de qualidade. “Aos profissionais ainda lhes é requerido que trabalhem para estabelecer *standards*, mas há mais espaço para a iniciativa individual e menos confiança absoluta em procedimentos e *checklists*” (Idem, 2009, p. 224).

A maximização da qualidade, vista por este autor, associa-se à melhoria contínua da qualidade (MCQ/CQI) na qual:

- a organização é orientada para a mudança; - os funcionários são incentivados a assumirem riscos calculados ao inovarem; - não há cultura culpabilizante se as coisas correrem mal; - os profissionais, (...) recebem incentivo, recursos e autoridade para desenvolverem práticas criativas e críticas, em vez de uma prática meramente competente (Adams, 2009, p. 224).

Neste contexto assume-se imprescindível que os beneficiários de determinados serviços sejam capacitados<sup>276</sup> para poderem vir a exercer alguma influência significativa na qualidade dos serviços que recebem. Adams (2009) aferiu existirem diversas evidências de que as percepções e pontos de vista daqueles são muitas vezes ignorados. Assim, a maximização (ou melhoria contínua) da qualidade requer que os profissionais se dirijam, com frequência, aos pais/cuidadores das crianças que são acompanhadas no âmbito da proteção e os questionem acerca das suas percepções sobre os apoios/serviços prestados (adaptado de Adams, 2009; e de Biesel *et al.*, 2020b).

Olhando para a discussão destas quatro abordagens importa reter algumas implicações para a prática reflexiva (Adams, 2009, pp. 226-227):

- “Não se pode maximizar a qualidade apenas através da garantia de qualidade, ou através de abordagens baseadas na imposição de regulação e padronização, ou baseadas em grande parte na retificação de problemas” (Idem, 2009, p. 226), pois um sistema que não está a funcionar precisa eventualmente de reformas fora do processo de garantia de qualidade e, provavelmente, mais recursos, para que possa melhorar significativamente. Mais:

- “Não deve haver limite máximo no nível da perícia que é possível alcançar. A perícia está ligada à excelência, e não à busca de padrões mínimos de realização” (Adams, 1998b in Adams, 2009, p. 226);

- Não podemos maximizar a qualidade sem capacitar clientes/utilizadores dos serviços e trabalhadores, incluindo gestores e profissionais. Uma força de trabalho desqualificada, desmotivada, stressada e sobrecarregada não está bem posicionada para ajudar outras pessoas;

- (...) A maneira de abordar possíveis conflitos entre profissionais e interesses de gestão é que os gestores consultem constantemente os primeiros sobre as implicações de novas abordagens propostas para a garantia da qualidade. Da mesma forma, os profissionais têm a responsabilidade de ir além da manutenção dos padrões transmitidos e de criticar abordagens de qualidade (Adams, 2009, p. 226).

---

<sup>275</sup> “A melhoria da qualidade não tem chance, a menos que os indivíduos estejam prontos para reconhecer que a melhoria é necessária” (Crosby, 1980, p. 256).

<sup>276</sup> Este *empowerment* pode trazer perigos múltiplos, pois para Adams (2009, p. 226) “é mais fácil os poderosos continuarem a gerir os mais vulneráveis na sociedade”, enquanto houver assimetrias de poder.

Adams (2009) é ainda defensor de que

as abordagens para a garantia da qualidade baseadas na retificação das deficiências e na manutenção de padrões atuais são limitadas face às rápidas mutações societárias, na complexa condição das organizações sociais, em contraste com as abordagens baseadas na melhoria da prática profissional e na maximização da qualidade através do capacitação de todos os interessados nos serviços (Idem, 2009, p. 227).

No início do séc. XXI, como se vem esclarecendo, começaram a surgir experiências que ultrapassavam já o mero controlo da qualidade, passando primeiro pela *Quality Assurance* e, depois, pela *Continuous Quality Improvement* na área da prestação de serviços da proteção à criança<sup>277</sup>, com resultados promissores, nomeadamente nos EUA (Casey Family Programs & National Child Welfare Resource Center for Organizational Improvement, 2005; The Annie E. Casey Foundation, 2015, 2018; Capacity Building Center for States, s.d.a; Children’s Bureau, 2012; O’Brien & Watson, 2002; Watson, 2008, Zuchowski *et al.*, 2019).

A CQI nesta área específica de trabalho, não obstante as variações no seu modelo de estruturação, planeamento e implementação, baseia-se fortemente na conceção “PDSA” (Plan-Do-Study-Act) como um roteiro para a melhoria e teste/gestão da mudança, conhecida previamente determinada realidade. E “*how can we ensure that the organisation is actually doing what it says it is doing? Because we use good indicators*”<sup>[278]</sup> *to measure the right things and feed these with the best data we can get*” (Pencheon, 2007, p. 4).

### 3. Dimensões da qualidade aplicadas aos sistemas de proteção à criança

*“We have always cared about quality... and now we have a way of demonstrating that”*  
(Informante de uma ONG em Godwin e Matsika, 2013, p. 4)

1. Qualquer entidade ou serviço de protecção à criança deve ser concebido para garantir a sua segurança e bem-estar;
2. A qualidade e eficácia da intervenção só se garantem com mínimos de desempenho a serem cumpridos por todos os profissionais envolvidos na protecção da infância e juventude;
3. Os critérios mínimos operacionalizam-se através de normas, procedimentos, ou “standards” que constituem o quadro de referência que define a linha base de desempenho de toda a intervenção na área da protecção da infância e juventude (CNPCJR *et al.*, 2011, pp. 79-80).

O trabalho de proteção à criança envolve inevitavelmente incerteza, ambiguidade e falibilidade. A base de conhecimento é limitada, as previsões sobre o bem-estar futuro da criança são imperfeitas e não há uma maneira definitiva de equilibrar os direitos conflitantes de pais e filhos. O público espera, justamente, elevados padrões [de qualidade] por parte dos profissionais

---

<sup>277</sup> Para conhecimento de experiências internacionais, no que respeita à garantia/melhoria contínua da qualidade na proteção à criança e implicações práticas, na redução de culturas de medo e culpa, vide Anexo P.

<sup>278</sup> Para um conhecimento mais aprofundado sobre conceptualização e características dos indicadores, sugere-se a consulta das notas constantes no Anexo Q.

de proteção à criança, nas suas práticas protetivas, mas alcançá-los mostra-se problemático (Munro, 2009, p. 1).

A necessidade de melhoria contínua da qualidade das práticas e dos processos inerentes à prestação de cuidados/serviços de proteção e bem-estar, nos diversos sistemas de proteção à criança – “setor relativamente novo no desenvolvimento internacional” (Ghorkhmazyan & Stuckenbruck, 2013, p. 3) – tem vindo a resultar, mundialmente, num esforço crescente de definição de *standards*, guias de orientações e de sistemas tecnológicos de monitorização<sup>279</sup> dos próprios sistemas de proteção (adaptados a uma realidade mais macro ou a uma realidade concreta), que guiam e preenchem a intervenção profissional.

Em 2013, Ghorkhmazyan e Stuckenbruck alertavam que, não obstante o progresso a que se vinha assistindo nos anos anteriores, continuava a verificar-se uma lacuna significativa no que dizia respeito à utilização de indicadores validados internacionalmente, que medissem a qualidade e efetividade<sup>280</sup> das intervenções de prevenção e a resposta fornecida em situações que comprometem gravemente os direitos das crianças (ex.: maus tratos, negligência, exploração e violência)<sup>281</sup>. A nível nacional – em Portugal – tal lacuna também se verificava (CNPDPJC, 2017).

Nas conclusões e linhas de orientação prospetivas do Relatório de Avaliação da Atividade das CPCJ referente ao ano 2016, por exemplo, surge menção clara à necessidade de definição dos

“indicadores de qualidade para as intervenções de proteção e promoção dos direitos e prevenção das situações de perigo, áreas de competência, respetivamente, das comissões restritas e alargadas; (...) Implementar um plano de acompanhamento e apoio técnico, com definição de objetivos e metas anuais, orientado pelos indicadores de qualidade e tendo em vista a medição de resultados” (CNPDPJC, 2017, p. 82),

atestando a eventual relevância da presente investigação. Por ora, debruçemo-nos sobre os ensinamentos que poderemos retirar da literatura e realidades internacionais. Tentamos seguir uma linha cronológica e por áreas (sejam geográficas, sejam temáticas) nos exemplos destacados, mas com alguma dificuldade pela constante atualização que se vem verificando nas dimensões e indicadores da

---

<sup>279</sup> Em conformidade com o apelo das Nações Unidas, que considera “relevante os estados conseguirem monitorizar sistematicamente os seus registos e arquivos referentes à proteção das crianças, para aferir e estabelecer tendências nacionais. Os sistemas nacionais, geralmente, obtêm quatro tipos de dados: a prevalência de fatores de risco (ex.: causas principais da vulnerabilidade); a prevalência de casos (ex.: magnitude de um determinado problema de proteção); a gestão de casos e cobertura (ex.: informações detalhadas sobre as crianças no sistema e percentagens); e a avaliação (ex.: evidência da eficácia das intervenções baseadas em resultados e/ ou em avaliações de impacto)” (United Nations Children’s Fund, 2015, p. 47).

<sup>280</sup> A efetividade distingue-se da eficácia pela relação objetivos/resultados, mas sob condições reais (Bouza Suárez, 2000, como citado em Carvajal Zambrano, 2017), sendo aquela avaliada face a uma eventual fusão desta última com a eficiência (relação resultados atingidos/recursos utilizados, também sob condições reais).

<sup>281</sup> “A falta de padrões acordados internacionalmente (...) pode constituir um obstáculo significativo para a avaliação de violações da proteção à criança” (United Nations Children’s Fund, 2015, p. 73). E sem uma avaliação sobre os direitos da criança, não se pode “prever o impacto de qualquer proposta de política, legislação, regulamentação, orçamento ou outras decisões administrativas que afetem as crianças e o gozo [e garantia] dos seus direitos” (Organização das Nações Unidas, 2017, p. 31).

qualidade para a proteção à criança e da dispersão/proliferação de modelos que buscam a melhoria contínua.

A maioria das entidades promotoras de bem-estar na infância, nos EUA, focou-se em três dimensões de resultados gerais: segurança, permanência e bem-estar para as crianças e respectivas famílias (Idem, 2002).

No verão de 1999, o *Children's Bureau* do Departamento de Saúde e Serviços Humanos dos EUA começou a implementar um novo processo de revisão federal para os organismos de bem-estar infantil, trabalhando colaborativamente com as autoridades estatais, federais e parceiros da comunidade para avaliar o desempenho do estado em sete resultados e sete fatores sistêmicos que informavam a obtenção dos resultados. Os sete resultados foram divididos pelas áreas supra identificadas, da seguinte forma (O'Brien & Watson, 2002, p. 4):

- Segurança: 1) As crianças são, primeiro e acima de tudo, protegidas contra os abusos e a negligência; 2) As crianças são mantidas em segurança nas suas casas sempre que possível e apropriado;

- Permanência: 3) As crianças têm permanência e estabilidade nas suas situações de vida; 4) A continuidade das relações e ligações familiares é preservada para as crianças;

- Bem-estar da criança e da família: 5) As famílias têm maior capacidade para atender às necessidades dos seus filhos; 6) As crianças recebem serviços adequados para atender às suas necessidades educacionais; 7) As crianças recebem serviços adequados para atender às suas necessidades de saúde física e mental.

Os “pressupostos básicos” mencionados no início deste subponto conduziram ao desenvolvimento dos *Child Protection Standards in Ontario* (CNPCJR *et al.*, 2011) – no Canadá – em 2007, que têm vindo a ser revistos e atualizados (Ministry of Children and Youth Services, 2016a, p. 4),

para promover a prestação consistente de serviços responsivos e de alta qualidade para crianças e famílias que recebem serviços de proteção infantil das Sociedades de Ajuda às Crianças (...). [Estes] serviços (...) concentram-se na produção de resultados positivos nas áreas de segurança, permanência e bem-estar infantil [as mesmas definidas nos EUA], ao mesmo tempo que demonstram *accountability* pelas decisões tomadas e serviços prestados de acordo com o nível de desempenho esperado definido pelo Ministério da Criança e Serviços Juvenis (...). Os *standards* são a estrutura obrigatória dentro da qual os serviços de proteção à criança devem ser prestados. Eles esclarecem as expectativas em relação ao nível mínimo de desempenho para os trabalhadores de proteção à criança, supervisores e Sociedades de Ajuda às Crianças, e criam uma norma que reflete um nível desejado de desempenho.

Estes *standards* foram definidos em torno das fases da prestação do serviço de proteção<sup>282</sup>:

1) Admissão: Recebendo uma sinalização e determinando a resposta adequada; 2) Planeando e

---

<sup>282</sup> E serviram de inspiração ao modelo do sistema de proteção português e às fases do processo de promoção e proteção (CNPCJR *et al.*, 2011).

conduzindo uma investigação de proteção à criança; 3) Conduzindo uma avaliação de segurança e desenvolvendo um plano de segurança; 4) Conduzindo uma avaliação de risco; 5) Concluindo uma investigação de proteção à criança; 6) Transferindo um caso; 7) Gestão de caso em acompanhamento; e 8) Arquivando um caso (Ministry of Children and Youth Services, 2016a, p. 2).

Mais a norte, ainda no Canadá, nos *Northwest Territories*, e mantendo como fio condutor o processo de prestação de cuidados de proteção, foram desenvolvidos indicadores para as seguintes dimensões<sup>283</sup>: 1) Referenciação e investigação; 2) Contratos de serviços de apoio voluntário; 3) Plano de cuidados das comissões; 4) Apreensão<sup>284</sup>; 5) Procedimentos judiciais; 6) Gestão de caso; 7) Serviços de colocação; 8) planeamento da adoção; 9) Planeamento de permanência; e 10) Administração.

Uma área na qual foram efetuados avanços significativos para a definição de domínios e indicadores da qualidade/eficácia das intervenções de proteção da criança, sob o entendimento do “dever de cuidar” e do “não prejudicar”, por parte das organizações, foi no âmbito da Ajuda Humanitária<sup>285</sup> (Walker-Simpson 2017; Johnson & Sloth-Nielsen, 2020).

Entre o final do século passado e o início do atual, uma união de ONG humanitárias e de desenvolvimento no Reino Unido juntaram-se e formaram a *Keeping Children Safe coalition*, lançando a sua primeira versão dos *standards* em 2002 (Idem, 2020). Em 2011, a *Keeping Children Safe coalition* publica nova versão dos Standards (traduzidos para português do Brasil pela *Rede Mãos Dadas* em 2012<sup>286</sup>). Posteriormente, a *Keeping Children Safe coalition* passou a agência independente, deixando cair a “coalition” do seu nome. Em 2014, atualizou novamente os *standards* internacionais de proteção à criança, agora organizados em torno de 4 áreas: 1) Política da Organização – “a organização desenvolve uma política que descreve o compromisso de prevenir e responder apropriadamente aos danos sofridos pelas crianças”; 2) Pessoas – “a organização estabelece responsabilidades e expectativas claras sobre os funcionários e associados e apoia-os para compreenderem e agirem de acordo com essas responsabilidades”; 3) Procedimentos – “a organização cria um ambiente seguro

---

<sup>283</sup> As dimensões e respetivos *standards* e indicadores, bem como o manual de procedimentos e outros instrumentos de trabalho estão disponíveis no site: <https://www.hss.gov.nt.ca/en/services/child-and-family-services-standards-and-procedures-manual>

<sup>284</sup> Refere-se ao *standard* 4.1 – A acontecer nas situações de crianças em risco de perigo imediato, nas quais têm de ser tomadas medidas urgentes.

<sup>285</sup> “Uma confluência de fatores, incluindo a percepção de falha ética, a proliferação de ONGs não profissionais e inexperientes e evidências de ineficiência e ineficácia durante e depois da resposta internacional ao genocídio do Ruanda em 1994 impulsionou fortemente o processo de institucionalização” (Deloffre, 2016, p. 9) da *global accountability* na Ajuda Humanitária, precedendo ao desenvolvimento dos *standards* específicos na proteção à criança.

<sup>286</sup> *Standards*: 1) Uma política escrita de proteção à criança; 2) Colocando a política em prática; 3) Prevenindo danos às crianças; 4) Diretrizes escritas sobre a conduta em relação às crianças; 5) Cumprindo os padrões em diferentes localidades; 6) Direitos iguais de proteção para todas as crianças; 7) Comunicando a mensagem de Um Lugar Seguro para as Crianças; 8) Educação e capacitação para a proteção das crianças; 9) Acesso à orientação e apoio; 10) Implementando e monitorizando os padrões; 11) Trabalhando com parceiros para cumprir os padrões.

para crianças por meio da implementação de procedimentos de proteção infantil aplicada a toda a organização; e 4) *Accountability* – “a organização monitoriza e revê as medidas de proteção” (Keeping Children Safe, 2014, p. 9). É assumido que nenhum *standard* “poderá oferecer uma completa proteção às crianças, mas seguindo estes *standards* minimizar-se-ia o risco de as crianças sofrerem algum dano” (Keeping Children Safe, 2014, p. 11).

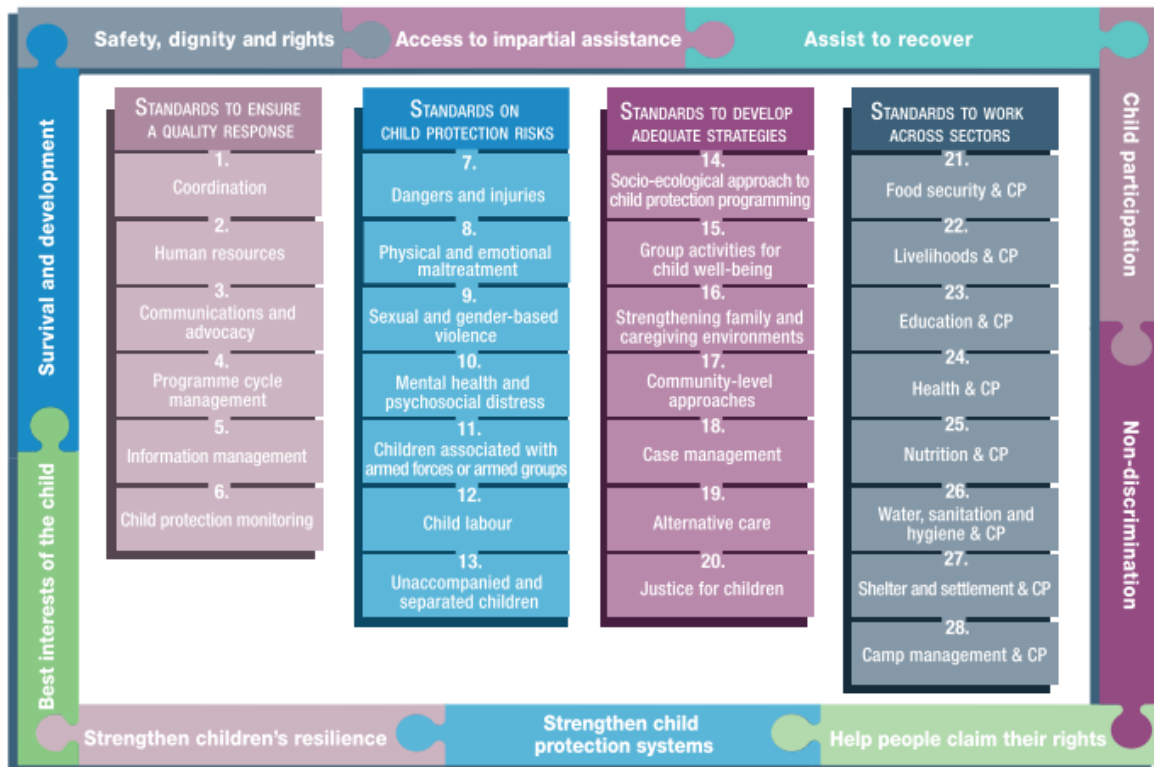
Ainda em 2014 é lançado um conjunto de indicadores de resultados por áreas prioritárias da proteção à criança (Save The Children, 2014): Crianças sem cuidados apropriados; Crianças migrantes; Proteção à criança em emergências; Crianças e trabalho; e Castigo físico e humilhante<sup>287</sup>.

A segunda década do séc. XXI, como se começa a constatar, foi rica no desenvolvimento, aprofundamento e proliferação de estudos e literatura referente à definição destes padrões mínimos e dimensões consideradas relevantes na avaliação da qualidade de determinado sistema ou realidade respeitante à proteção da criança.

Os Padrões Mínimos Interinstitucionais para a Proteção da Criança na Ação Humanitária, desde 2012, quando foram lançados, também “melhoraram significativamente a qualidade e mensurabilidade do trabalho de proteção à criança” (The Alliance, 2019a, p. 1; CPWG, 2012). A revisão dos standards e indicadores conduziu à atualização dos mesmos na edição de 2019, resultando em 28 Standards (The Alliance, 2019a), conforme ilustrado da Figura III.3.1:

---

<sup>287</sup> Para uma maior qualidade dos dados e sua compreensão (com impacto nos programas e respostas prestadas nas comunidades) foi prevista a desagregação dos indicadores por subgrupos de crianças quanto a: sexo, idade, estatuto de deficiência, grupo étnico, estatuto de migrante, em termos de orfandade (órfão de um dos pais, órfão de ambos, não órfão), viver numa família chefiada por crianças, área rural ou urbana, e crianças afetadas por conflito/desastre (Save The Children, 2014). Para conhecimento das dimensões dos indicadores de resultado por áreas prioritárias da proteção à criança e objetivos a alcançar sugere-se a consulta do Anexo R.



**Figura III.3.1: Padrões Mínimos para a Proteção da Criança na Ação Humanitária**

Fonte: The Alliance (2019a, p. 342)

Próximo da linha do Equador, no continente africano, nomeadamente no Uganda, foi desenvolvido um conjunto de *standards* e indicadores chave para situações de emergência e situações de maior estabilidade, nas seguintes dimensões: 1) Estabelecimento e estrutura; 2) Participação; 3) Papéis e responsabilidade; 4) Coordenação; 5) Recursos locais; 6) Atividades; 7) Identificação, sinalização, encaminhamentos e *follow-up*; 8) Apoio (na capacitação das estruturas comunitárias); 9) Monitorização e avaliação<sup>288</sup>; 10) Emissão de relatórios (gestão) (Ugandan Ministry of Gender, Labour and Social Development IASC & UNICEF, 2007).

Da publicação *The Guiding Principles and Minimum Standards for Supporting and Establishing Community-Based Child Protection Structures* salienta-se a IV parte que funciona como guia de

<sup>288</sup> Nesta dimensão, chamamos a atenção para as “considerações éticas (...) essenciais para qualquer forma de recolha de dados, uma vez que a (...) [mesma também] pode colocar pessoas em risco, não apenas por causa da natureza sensível das informações recolhidas, mas também porque a simples participação no processo pode fazer com que as pessoas sejam alvejadas ou colocadas em risco” (Ugandan Ministry of Gender, Labour and Social Development IASC e UNICEF, 2007, p. 47) neste país e noutros com acentuado conflito. As próprias sinalizações na comunidade são complexas. Walker-Simpson (2017, p. 253) no artigo que elaborou sobre a experiência de proteção à criança em África (não obstante as várias realidades que possam existir), descreveu “a complexa lógica que sustenta a tomada de decisão local e como isto pode prejudicar a eficácia da comunicação dos procedimentos”. Neste artigo são fornecidos exemplos “de como procedimentos formalizados podem oferecer um caminho de proteção que é impraticável e indesejável para a população local e pode, em última instância, expor a criança a danos adicionais (Idem, 2017, p. 253). Esta autora não pretende defender a eliminação dos padrões internacionais de proteção à criança, mas lançar “um debate crítico em relação à sua aplicação (...) prática real no local” (Idem, 2017, p. 260).



orientações, com uma lista de verificação de *Do's and Don'ts* e exemplos das melhores práticas selecionadas por cada um dos *standards* para aquela realidade local (Idem, 2007). Salienta-se ainda a utilização acrescida de palavras relacionadas com a “transparência”<sup>289</sup>, tão essencial para a qualidade e para a *accountability*.

Os códigos de conduta<sup>290</sup>, para comprometimento dos profissionais com os princípios basilares da proteção à criança e promoção dos seus direitos e dignidade são conotados como um exemplo de boas práticas e tornaram-se de implementação regular a nível mundial (Ugandan Ministry of Gender, Labour and Social Development IASC & UNICEF, 2007; Australian Government/AusAID, 2013; Educo, 2019; The Alliance, 2019a; Australia Human Rights Commission, s.d.), começando também a introduzir-se nos projetos sociais e práticas profissionais em Portugal. A política pública “Selo Protetor”, por exemplo, já o prevê (Domingos *et al.*, 2018).

“O governo australiano foi o primeiro [país] doador bilateral [no âmbito da AH] a implementar padrões de proteção à criança para funcionários e parceiros financiados de acordo com sua Política de Proteção Infantil, introduzida em 2008” (Johnson & Sloth-Nielsen, 2020, p. 4).

Atualmente, estão em vigor na Austrália, indicadores da qualidade em torno das seguintes



dimensões de segurança e bem-estar para as crianças e jovens: situações de perigo confirmadas face às sinalizações recebidas, cuidados alternativos, gravidezes na adolescência, baixo peso à nascença, homicídios de crianças, desenvolvimento na primeira infância, bem-estar social e

**Figura III.3.2: Standards para a Segurança das Crianças**

**Fonte:** Royal Commission into Institutional Responses to Child Sexual Abuse (2017, p. 145).

<sup>289</sup> O *Ugandan Ministry of Gender, Labour and Social Development IASC* e a UNICEF entendem a transparência como “abertura. Trata-se de ser capaz de ver quais as decisões que estão a ser tomadas e como elas são feitas, bem como se e como as decisões são implementadas depois de acordadas. (...) Significa criar o “espaço político” para as pessoas defenderem e exercerem os seus direitos. (...) Os sistemas implementados terão uma resposta positiva ou negativa dependendo do envolvimento da comunidade e de quão bem esses sistemas são *accountable*” (Ugandan Ministry of Gender, Labour and Social Development IASC & UNICEF, 2007, pp. 46-47).

<sup>290</sup> Códigos de conduta e códigos de ética remetem ambos para uma forma de regulação, aspirando à boa prática profissional, mas os segundos, oferecendo “um conjunto de valores, princípios e padrões para orientar a tomada de decisões e conduta quando surgem questões éticas” (NASW, 2017) são “mais do que parecem” (Banks, 2004, p. 117), assumindo igualmente uma vertente de “dispositivos retóricos”, de “inspiração” e “de educação”.

emocional da criança e situação económica da família<sup>291</sup>.

Estão ainda identificados mais *Standards* nacionais australianos, divididos pelas dimensões ilustradas na Figura III.3.2 e recomendados pela *Royal Commission*, aos quais todas as entidades que têm contacto com crianças têm de ter em conta (*Royal Commission into Institutional Responses to Child Sexual Abuse*, 2017)

Em 2012, a UNICEF lançou um conjunto de indicadores para mensuração dos sistemas de proteção à criança para as regiões do Leste Asiático e Pacífico. Na Figura II.3.3 constam os domínios chave:



**Figura III.3.3: Domínios Chave para a Proteção à Criança dentro do conjunto dos principais indicadores**

**Fonte:** UNICEF (2012, p. 24)

Em 2013, na *International Society for Child Indicators Conference*, na Coreia do Sul, Ghorkhmazyan e Stuckenbruck apresentaram um *paper* no qual descreviam um conjunto de indicadores para medição da qualidade dos serviços de proteção à criança, tendo efetuado uma distinção entre a categoria de prestadores de serviços formais e a categoria prestadores de serviços (informais) baseados na comunidade. Tal resultou numa ferramenta de monitorização à medida de cada um dos tipos de prestação de serviços de proteção. Para o primeiro, a ferramenta contemplou 11 padrões com 25 indicadores relacionados e, para o segundo, a ferramenta continha 10 padrões com 23 indicadores relacionados (Ghorkhmazyan & Stuckenbruck, 2013).

Pela relevância para esta investigação, olhemos para os domínios dos standards referentes aos prestadores de serviços formais, onde as CPCJ poderiam situar-se, com as devidas adaptações:

1. Informação acerca do serviço;
2. Proteção à Criança;
3. Cumprimento dos regulamentos nacionais
4. Igualdade e não discriminação;
5. Participação da criança;
6. Experiência, treino e apoio da equipa;
7. Planeamento e revisão da colocação/acolhimento;
8. Privacidade;
9. Gestão de casos;
10. Registos;
11. Efetividade.

<sup>291</sup> Conforme consta do Site oficial <https://www.aihw.gov.au/reports/child-protection/nfpac/contents/national-framework-indicators-dynamic-data-displays>

<sup>292</sup> *Gate keeping* no original.

No Brasil, Ferreira e Souza (2008, p. 37), verificando que a “avaliação do atendimento a crianças vítimas de violência, baseada em indicadores, ainda (...) [era] pouco realizada (...) [no seu] país”, realizaram um estudo exploratório para identificar, face a 5 estudos brasileiros que avaliaram 4 serviços (3 ONG e 1 governamental), “os indicadores utilizados” e classificando cada um deles (como Dispensável / Necessário / Imprescindível). Vejamos as dimensões dos indicadores (cf. Quadro III.3.1) que foram selecionadas pelas autoras (em 18 indicadores de processos e 9 de resultados):

<b>Dimensões dos Indicadores de Processos</b>	<b>Dimensões dos Indicadores de Resultados</b>
Dinâmica do atendimento	Resolutividade em relação à criança
Adesão ao tratamento	Resolutividade em relação ao agressor
Integração com a rede externa de serviços	Resolutividade das situações de violência
Resolutividade das situações de violência	Resolutividade em relação à família
	Adesão ao atendimento

**Quadro III.3.1. Dimensões dos Indicadores para Avaliação do Atendimento a Crianças Vítimas de violência**

**Fonte:** Construção própria, com base em Ferreira e Souza (2008, pp. 31-32)

Dos 5 indicadores considerados imprescindíveis “para uma mínima avaliação do atendimento prestado em serviços que acompanham famílias envolvidas em situações nas quais há suspeitas ou confirmação de violência praticada contra [as] suas crianças” (Idem, 2008, p. 36), 3 diziam respeito a indicadores de processo e 2 a indicadores de resultados:

a “duração do acompanhamento (para avaliar a dinâmica do atendimento), [a] proporção de acompanhamento regular e de abandono (para avaliar a adesão), [a] proporção de altas e [o] índice de reincidência (para avaliar a resolutividade) e [a] proporção de notificação de casos ao Conselho Tutelar<sup>[293]</sup>, em especial aqueles que forem confirmados (para avaliar a integração com a rede)” (Idem, 2008, p. 36).

O sistema de proteção à criança no Reino Unido, em termos de abordagens, é ligeiramente diferente em cada um dos quatro países que o compõem – País de Gales, Irlanda do Norte, Escócia e Inglaterra<sup>294</sup>. Veremos algumas dessas abordagens.

Em 2004, na Europa, o *Scottish Executive* editara a Carta para a Proteção das Crianças e Jovens, iniciando com uma mensagem destes últimos para toda a comunidade:

Conheça-nos. Fale conosco. Escute-nos. Leve-nos a sério. Envolve-nos. Respeite a nossa privacidade. Seja responsável por nós. Pense nas nossas vidas como um todo. Pense cuidadosamente sobre como usa a informação sobre nós. Ponha-nos em contato com as pessoas

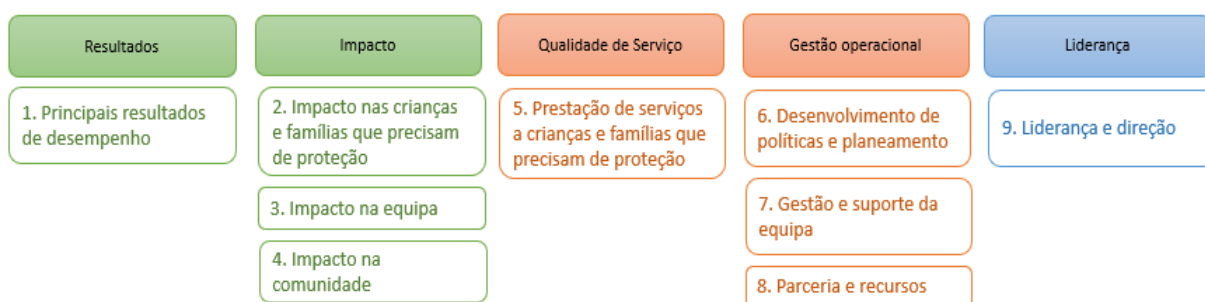
<sup>293</sup> No Brasil, o Conselho Tutelar (um por cada município, pertencendo à administração pública local), constitui uma figura administrativa, cujos objetivos passam pelo cumprimento dos direitos da criança e do adolescente ao nível comunitário, de forma desjudicializada, conforme informação disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Conselho\\_Tutelar](https://pt.wikipedia.org/wiki/Conselho_Tutelar)

<sup>294</sup> Segundo informações prestadas diretamente por Nigel Parton, a 19/06/2018, à autora desta tese, num e-mail trocado com o investigador britânico na área da proteção à criança, e conforme verificado na pesquisa bibliográfica (como, por exemplo, em Parton & Berridge, 2011).

certas. Use o seu poder para ajudar. Faça as coisas acontecerem quando deveriam. Ajude-nos a estar seguros (Scottish Executive, 2004, p. 1).

Nesta Carta foram identificados 8 *Standards* (Idem, 2004), relacionados com as dimensões de uma intervenção atempada, precisa e eficaz, do respeito pela criança e sua participação, da colaboração e partilha de informações interinstitucionais, de avaliações e planeamentos integrados, da competência e segurança/confiabilidade dos profissionais, do envolvimento da comunidade na proteção à criança e da liderança e *accountability* das entidades para a eficácia do seu trabalho.

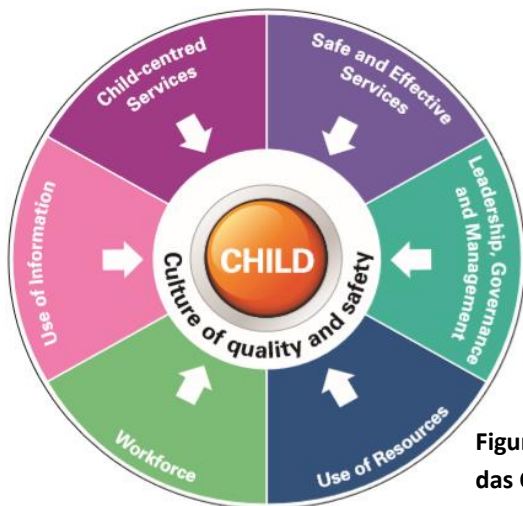
Um ano mais tarde, a área da Educação deste país, iniciou o desenvolvimento do modelo de autoavaliação relativo à prestação de cuidados na área da proteção à criança, revelando-se, agora, as 9 dimensões chave em que assentou:



**Figura III.3.4: The Child Protection Quality Improvement Framework (Escócia)**

Fonte: Adaptado de HMIE (2009, p. 48)

Com base nas evidências irlandesas e internacionais, envolvimento com especialistas nacionais e



internacionais e aplicação do conhecimento e da experiência da *Health Information and Quality Authority* (HIQA) sobre o contexto irlandês de saúde e assistência social, foram desenvolvidos e documentados *Standards*<sup>295</sup> para a Proteção e Bem-Estar das Crianças, a partir dos seguintes temas, ilustrados na Figura III.3.5:

**Figura III.3.5: Temas dos Indicadores para a Proteção e Bem-Estar das Crianças (Irlanda)**

Fonte: HIQA (2012a, p. 8; 2012b, p. 9)

<sup>295</sup> Estes *standards* foram “projetados para acompanhar a jornada de uma criança dentro do sistema de proteção, para garantir que a sua segurança e bem-estar estejam assegurados” (HIQA, 2012, p. 2).

Estas normas aplicam-se aos serviços de apoio às crianças que não estariam a receber a proteção e os cuidados adequados e às respetivas famílias, visando proteger e promover o bem-estar das crianças em risco na comunidade, bem como apoiar e proteger as que estivessem aos cuidados do Estado (Idem, 2012).

Estando identificadas as preocupações em relação à qualidade e à segurança dos cuidados que as crianças estão a receber, por via dos *standards*, os serviços podem identificar os seus pontos fortes e áreas de melhoria. A definição dos padrões “também permite que as crianças, suas famílias e prestadores de cuidados vejam o que constitui um serviço eficaz e seguro. Todas as normas se focam nos melhores resultados para as crianças e informam-nas sobre o que elas podem razoavelmente esperar dos serviços” (Idem, 2012, p. 5).

Na concepção original deste modelo (Health Information and Quality Authority, 2012a, 2012b), dois temas relacionavam-se com a dimensão da qualidade e os outros quatro relacionavam-se com as principais áreas de capacidade. As dimensões da qualidade eram:

- Serviços centrados na criança<sup>296</sup>; e
- Serviços seguros e eficazes<sup>297</sup>.

Em 2017, surge referência a mais um tema que acresceu às dimensões da cultura de qualidade e segurança, na prestação de um serviço centrado nas crianças – Saúde e Desenvolvimento.

Mantiveram-se os temas que descrevem os fatores de capacidade necessárias para oferecer um atendimento seguro de alta qualidade: liderança, governação e gestão, uso de recursos, força de trabalho responsável e uso de informações (HIQA, 2017).

Como podemos constatar, não obstante alguma semelhança e sobreposição de alguns conteúdos a que se referem os vários domínios e/ou as várias dimensões dos indicadores da qualidade mencionados até aqui, não existe uma uniformização de nomenclaturas a nível internacional na proteção à criança, porventura, pela complexidade e pelas distintas prioridades e abordagens político-operativas aos problemas. Podem, contudo, encaixar cada uma delas nalgum dos 3 domínios identificados por Donabedian (1988, 2005): estrutura / processo / e resultados.

---

<sup>296</sup> Como serviços que colocam as crianças no centro do que fazem, incluindo os conceitos de apoio às famílias, o acesso, a equidade e a proteção de direitos.

<sup>297</sup> Serviços que fornecem os melhores resultados alcançáveis e seguros para crianças e famílias, usando as melhores evidências e informações disponíveis.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

## Capítulo IV – Práticas de Intervenção e Qualidade: as Confluências e “Nós” da Teia de Proteção

As constantes incursões entre riscos e perigos, socialmente construídos, e os recursos disponíveis, balizam a permanente ação das Comissões de Proteção e dos profissionais entre a prevenção do risco (modalidade alargada) e a reparação do perigo (modalidade restrita). A tomada de decisões, fundamentada cientificamente e em princípios legais<sup>298</sup>, bem como ancorada numa matriz ético-axiológica própria, constitui, então, o cerne da *praxis* profissional, com vista à garantia da proteção (que se pretende de qualidade) à criança e ao jovem.

### 1. Sistemecologia<sup>[299]</sup>, Complexidade, Risco e *Wicked Problems* na proteção à criança

*Decisions, judgments and risk-taking in the face of uncertainty are everyday activities of life. Life without risk would be dull, and lacking in the stimuli that lead to learning and growth. Making choices in the face of uncertainty is part of the challenge and enjoy of being human; it is part of normal development for children as they grow in knowledge, skill and confidence in dealing with the world* (Taylor, 2017, p. 9).

E tudo começa com a visão do mundo. Esta “janela conceptual” e “lente cultural” (Tôrres, 2005, p. 190) tem vindo a evoluir ao longo dos tempos: Uma visão mecanicista do mundo<sup>300</sup>, deu lugar (ainda que possam coexistir) a uma visão economicista<sup>301</sup>, a partir do último trimestre do século XX, apoiada pelas tecnologias de informação. No início do século XX, Albert Einstein veio revolucionar a ciência e a visão da natureza, permitindo a complementaridade de perspetivas para explicar a realidade, a par com a Física Quântica, com a descoberta e decifração do DNA e, por fim, com a Teoria da Complexidade<sup>302</sup>. Esta última surgiu na década de 60 do século passado agregada a estudos sobre “Teoria do Caos, Fractais, Teoria das Catástrofes e Lógica Fuzzy” (Idem, 2005, p. 194). A Teoria Geral dos Sistemas<sup>303</sup> também já surgira. Começara a instalar-se uma visão sistémica e complexa do mundo.

---

<sup>298</sup> Suportada pelos sistemas do neocórtex, enquanto “setor mais moderno do cérebro em termos evolutivos”, colocados em ação “quando os organismos sociais se veem confrontados com situações complexas e (...) levados a decidir em face da incerteza” (Damásio, 2011, p. 175).

<sup>299</sup> Termo adaptado da expressão original de “contexto sistemecológico” utilizado no campo da Terapia Familiar por Francisco Pina Prata (2008a, 2008b). A preferência por esta designação surge pelo facto das teorias ecológicas terem sido precedidas pelas teorias sistémicas (Pereira & S. Santos, 2011).

<sup>300</sup> Dominante na compreensão da sociedade e das organizações desde o século XVII, baseada no racionalismo científico e cujas implicações – “linearidade, monocausalidade, determinismo, reducionismo e imediatismo” (Idem, 2005, p. 190) – foram validadas pelas leis de Newton.

<sup>301</sup> Na qual, segundo Tôrres (2005), as pessoas passaram a ser tratadas como coisas (“capital humano”) ou mercadorias (“capital intelectual”).

<sup>302</sup> Morin (1990, 2005a, 2005b) é um dos pensadores de referência que teorizou acerca desta temática, contrapondo o paradigma da complexidade ao paradigma da simplicidade. “A complexidade é insimplificável. É o que decorre do paradigma-sistema. É complexo porque nos obriga a unir noções que se excluem no âmbito do princípio de simplificação/redução: UNO —MÚLTIPLO / TODO —PARTES” (Idem, 1990, p. 252; 2005a, p. 272).

<sup>303</sup> A Teoria Geral dos Sistemas foi desenvolvida por Von Bertalanffy (1968) com ligações à ciência de engenharia e à complexificação que se vinha sentindo nas estruturas técnicas e teóricas e nos diversos processos em todos

Segundo Frederic Munné (1995, como citado em Tôres, 2005, pp. 194-195),

a Teoria da Complexidade mostra que a realidade é não-linear, caótica, fractal, catastrófica e fuzzy (difusa) e deve ser vista de forma não somente quantitativa, mas, principalmente, qualitativa. A realidade é inacabada, é um eterno e caótico fluir. Devemos reconhecer a incompletude e a incerteza da realidade, bem como as múltiplas conexões entre os componentes dessa realidade. Examinar isoladamente um componente não faz sentido – é o reducionismo das partes. Devem ser examinados, também, os relacionamentos deste componente com os demais e com o global constituído por todos eles. Examinar somente o global sem examinar os seus componentes e os relacionamentos, também não faz sentido – é o reducionismo do todo. A Teoria da Complexidade vem mostrar a interdependência essencial de todos os fenômenos.

Os relacionamentos e os processos definem a realidade nesta visão do mundo. “Cada um de nós está relacionado, afeta e é afetado pelas ações e pelas ideias de todos os demais<sup>[304]</sup>.”

O risco constitui um fator agregador de complexidade – “*There are no certainties, at best probabilities*” (Cree & Wallace, 2009, p. 51).

Originalmente, o conceito de risco surgiu na década de 70 do século passado no contexto de jogo (jogos da sorte/azar), em que risco remetia para uma probabilidade de determinado evento ocorrer (Hacking, 1975, como citado em Parton, 1996). Na ótica de Parton (1996), a definição de risco, está maioritariamente associada a noções de azar, perigo, exposição, dano e perda, isto é, a riscos negativos. Um risco elevado já remeteria para o conceito de perigo<sup>305</sup> (Douglas, 1992, como citado em Parton, 1996).

Num quadro construtivista a noção de risco corresponde a um processo social complexo que envolve muitos atores sociais e entidades, cada um deles(as) com interesses particulares e que tentam influenciar a definição e o controlo do risco de acordo com sua perspectiva única (Hogenboom *et al.*, 2000).

Vivemos, hoje, numa sociedade de risco (Beck, 2000, p. 12, 2011)<sup>306</sup>, onde impera a “incerteza endémica”, a fragmentação e a imprevisibilidade, sendo nesta gestão e avaliação constantes, que os indivíduos e as famílias, nos seus respetivos “mundos da vida”<sup>307</sup>, (des/re)constróem os seus caminhos

---

os campos, destacando, a investigadora, a sua aplicação aos organismos biológicos e ao campo da psicopatologia, evitando explicações lineares e deterministas, bem como redefinindo o foco da patologia do indivíduo para o sistema que o envolve.

<sup>304</sup> “A riqueza dessas interações forma um sistema complexo, que tem a capacidade de se *auto-organizar espontaneamente*” (Stevens & Hassett, 2007, p. 128).

<sup>305</sup> De acordo com Douglas (1992, como citado em Parton, 1996, p. 105), “perigo” teria sido a melhor palavra para designar resultados indesejáveis, já que o perigo “não tem a aura da ciência ou a possibilidade de pretensão de um cálculo exato”. Enquanto cálculos matemáticos, os riscos estão direta e indiretamente relacionados com as definições culturais e padrões de vida do que é considerado tolerável ou intolerável (Beck, 2000).

<sup>306</sup> Para aprofundamento do pensamento sobre as transformações a que se tem assistido na evolução societária, até à modernidade reflexiva, sugere-se a consulta de Beck (2000, 2011), destacando que a ideia de controlabilidade, certeza ou segurança, que eram fundamentais na primeira modernidade, com a passagem para a segunda, entram em colapso. Rosa *et al.* (2013), entre outros, também refletiram sobre estas temáticas.

<sup>307</sup> Utilizando uma terminologia husserliana, trabalhada e refletida também por Habermas (1992; Palmero, 2015; Sacrini, 2014).



e as suas histórias de vida.

“[Os] riscos não se esgotam (...) em efeitos e danos já ocorridos. Neles exprime-se, sobretudo, um componente *futuro*” (Beck, 2011, p. 39). “A vida quotidiana torna-se numa espécie de roda da sorte involuntária” (Beck, 2000, p. 141), perante uma esfera ameaçadora de possibilidades. Tornar “calculável o incalculável” tem sido o apanágio da sociedade ocidental atual – “*increasingly risk averse*” (Stevens & Hassett, 2007, p. 136). O cálculo do risco surge como (falsa<sup>308</sup>) sensação de segurança previsível diante de um futuro desconhecido, prometendo o incerto: prevenção, compensação e precaução *after-care* de eventos futuros que ainda não ocorreram<sup>309</sup> (Beck, 2000).

O risco alimenta a tomada de decisões, num processo circular contínuo<sup>310</sup>, surgindo da transformação da incerteza e dos perigos em mais decisões, obrigando a nova tomada de decisões, que por sua vez produzem novos riscos (Beck, 2000).

Intrinsecamente ligados à complexificação e aos riscos estão os “wicked problems”<sup>311</sup>. Rittel e Webber (1973) foram dos primeiros autores a teorizarem sobre os mesmos a respeito da teoria geral do planeamento, caracterizando-os como: 1) não tendo uma formulação definitiva ; 2) não tendo uma “*stopping rule*”; 3) as suas soluções não sendo “verdadeiras” ou “falsas”, mas “boas” ou “más”; e 4) “não há um teste imediato e definitivo de uma solução para (...) [este tipo de] problema[s]; 5) “cada solução para um *wicked problem* é uma “*one-shot operation*” (não havendo oportunidade de aprendizagem por “tentativa e erro”, já que cada tentativa conta significativamente”); 6) “não têm um conjunto enumerável (ou exaustivamente descritível) de potenciais soluções (...)”; 7) cada um destes problemas “é essencialmente único”; 8) pode, cada um deles, “ser considerado sintoma de um outro”; 9) “a existência de uma discrepância que representa um *wicked problem* pode ser explicada de

---

<sup>308</sup> Cree e Wallace (2009) desenvolveram este assunto no Capítulo 4 “Risk and Protection”, integrando a obra *Practicing Social Work in a Complex World* da autoria de Adams *et al.* (2009). Anteriormente, Stevens e Hassett (2007) já viriam a considerar que as abordagens existentes face à proteção da criança (pelo menos no Reino Unido) se baseavam em premissas equivocadas, levando a que os profissionais e os serviços sentissem uma sensação de falsa segurança, meramente porque os profissionais poderiam pensar e “sentir-se à vontade (...) [por] acharem que “seguiram os procedimentos” ou garantiram que a papelada correta fosse preenchida. Essa falsa sensação de segurança pode não ser útil quando se olha o panorama geral da proteção infantil” (Stevens & Hassett, 2007, p. 142).

<sup>309</sup> Os riscos, não constituindo, necessariamente, uma catástrofe, permitindo uma eventual antecipação dos mesmos, contêm, em si, não as orientações do que deve ser feito perante as circunstâncias, mas apenas sugerem o que não deve ser feito (Idem, 2000).

<sup>310</sup> Nota da autora da presente investigação.

<sup>311</sup> Em contraponto aos *tame problems* (problemas “controláveis”). Roberts (2000) distingue os *wicked problems*, de tipo 3 num grau máximo de complexidade, dos problemas de tipo 1 – “problemas simples” (face aos quais existe consenso na definição e solução de um problema) e dos problemas de tipo 2 – “problemas complexos” (embora exista concordância quanto ao problema, não há consenso quanto à forma de o resolver. Estes problemas introduzem conflito na solução de problemas, complexificando o processo de resolução. R. Marques (2017a) optou pela tradução portuguesa de “problemas complexos” para se referir aos *wicked problems*. Nesta investigação optaremos por manter o estrangeirismo para evitar confusão com o tipo 2 identificado por Roberts (2000) ou poderemos ainda acrescentar previamente um adjetivo representativo de grande quantidade – problemas muito complexos.

várias formas (...); e 10) “O planeador não tem o direito a estar errado<sup>[312]</sup>” (Idem, 1973, pp. 161-167).

(...) *Wicked problems* [tal como os riscos] são definidos socialmente, de modo que colocar “todo o sistema na sala” para permitir que as pessoas aprendam umas com as outras é muito útil. E dadas as restrições e a complexidade das situações de crise, a aprendizagem social tem maior probabilidade de ser bem-sucedida se permanecer um sistema adaptativo complexo e auto-organizado que co-evolui conforme as partes interessadas se encontram, interagem e informam as ações umas das outras<sup>[313]</sup>. (...) Liderar, facilitar e participar de tais empreendimentos coletivos requer um ato de fé. Começa com a esperança de que haja uma maneira melhor de fazer as coisas, um reconhecimento de que o fracasso é possível e uma vontade de “confiar no processo” sem garantias de um resultado específico (Roberts, 2000, p. 16).

No sistema complexo<sup>[314]</sup> da proteção à criança (Stevens & Hassett, 2007), os *wicked problems* estão inerentemente presentes (R. Marques, 2017a), constituindo o material de intervenção profissional.

---

<sup>312</sup> “No mundo do planeamento e dos *wicked problems* (...) o objetivo não é encontrar a verdade, mas melhorar algumas características do mundo onde as pessoas vivem. Os planeadores são responsáveis pelas consequências das ações que geram; os efeitos podem ser muito importantes para as pessoas que são tocadas por essas ações. Somos, portanto, levados a concluir que os problemas com os quais os planeadores devem lidar são perversos e incorrigíveis, pois eles desafiam os esforços para delinear os seus limites e identificar as suas causas e, assim, expor a sua natureza problemática. O planeador que trabalha com sistemas abertos é apanhado na ambiguidade das suas teias causais” (Rittel & Webber, 1973, p. 167).

<sup>313</sup> “Se quisermos que a criatividade e a co-evolução estejam presentes na organização temos de sair de uma estrutura de comando-e-controlo e passar para uma liderança compartilhada mediada pelo diálogo. As pessoas comprometem-se mais e ficam mais motivadas quando estão envolvidas na tomada das decisões que as afetam. Para que haja um salto de qualidade e de produtividade deve ser desenvolvido um processo de significado compartilhado e de consenso por meio do diálogo entre todos os participantes. A eficiência mecânica e a competitividade – como a exacerbação da competição – é limitante e destruidora. A cooperação e o senso de comunidade funcionam muito melhor para o aumento de produção, de produtividade e de qualidade. (...) A monocausalidade é exceção e não a regra. O que ocorre com mais frequência são os efeitos de múltiplas interações. O observador faz parte, afeta e é afetado pela realidade observada, logo, não existe uma única resposta certa. Existem muitas respostas certas e, às vezes, paradoxais – contraditórias e complementares ao mesmo tempo. A realidade é um todo complexo em contínuo movimento em que todos os componentes estão interconectados num diálogo sem fim. (...) É também um instrumento útil para entender as mudanças sociais no mundo, pois desafia as suposições convencionais de estabilidade natural, equilíbrio, processos lineares e preditibilidade (Tórrres, 2005, pp. 195-196).

<sup>314</sup> Características Morineanas dos fenómenos complexos (Morin, 1990, 2005a): são complicados, confusos; passíveis de desordem, caos, indeterminismo, mas também de ordem e auto-organização num processo contínuo; emergências, retroações e recorrências; a abertura dos sistemas que permite novos inputs; e a certeza de que vivemos sempre numa “nuvem de desconhecimento e de incerteza” (Idem, 2005a, p. 104).

Stevens & Hassett (2007) apontam como características de um sistema complexo: “não é completamente determinístico nem completamente aleatório e exhibe ambas as características”; “as causas e efeitos dos eventos que um sistema complexo experimenta não são proporcionais uns aos outros”; “a complexidade também foi chamada de «edge of chaos»” (limite do caos) (Idem, 2007, p. 135).

Na área específica da proteção à criança, R. Marques (2017a, p. 41) atribui as seguintes características aos problemas complexos: 1) tem “um universo fluido, sem fronteiras bem definidas, no qual um problema pode transformar-se noutro, estar associado a outro ou ser causa/ consequência de outro”; 2) existe uma “dificuldade em defini-lo exatamente, resultante de múltiplas abordagens, por exemplo, consoante o ponto de vista da especialidade (saúde, educação, segurança social, forças de segurança); 3) “o carácter único de cada caso, que exige também uma solução personalizada, não podendo ser aplicadas sempre soluções *standard* pré-desenhadas”; 4) “o problema tem diversas causas, que se interligam e em que cada consequência gerada pode transformar-se numa nova causa”; e 5) existe ainda a “possibilidade de medidas apresentadas como soluções, ainda que imperfeitas, pode[re]m gerar novos problemas e consequentemente dilemas difíceis de gerir” (estas duas últimas características proveem de Rittel e Webber (1973).

“Ao reconhecer a complexidade deste problema, evitam-se soluções simplistas, destinadas ao fracasso, com as conseqüentes repercussões para a criança, a sua família e as instituições (...)” intervenientes (R. Marques, 2017a, p. 42).

“Tentar prever resultados com base num conhecimento profundo dos fatores que compõem um sistema complexo é falacioso porque a capacidade de prever é baseada no pensamento linear” (Stevens & Hassett, 2007, p. 129), não podendo, assim, os riscos para a criança “serem avaliados utilizando métodos lineares ou positivistas”<sup>315</sup> (Idem, 2007, p. 130). Coveney e Highfield (1995, como citado em Stevens & Hassett, 2007 e em Stevens & Cox, 2008, p. 1324) sugeriram que “a teoria da complexidade permite o desenvolvimento de modelos indicativos e não de modelos preditivos do risco”<sup>316</sup>.

Os exames detalhados e minuciosos nas análises do risco, conducentes ao estabelecimento de procedimentos e fórmulas para garantir a proteção e segurança das crianças “leva à presunção de que, se os profissionais se comportarem de determinada maneira, o risco pode ser reduzido ou eliminado”<sup>317</sup> (Stevens & Hassett, 2007, p. 134), que encoraja a atribuição de culpa em casos que tenham resultado em danos<sup>318</sup> para as crianças. Sendo a avaliação de risco um exercício dinâmico contínuo, como sugere a teoria da complexidade, são necessários profissionais flexíveis (“orientados por processos e não por procedimentos”) que acomodem “mudanças de circunstâncias” e reconheçam “uma aceitação de que, apesar de todos os esforços, as coisas às vezes podem dar errado” (Stevens & Hassett, 2007, p. 143; Biesel *et al.*, 2020a; Lane *et al.*, 2016; Munro, 2011a, 2011c, 2018).

Permitindo uma leitura “mais global e abrangente”, numa “articulação pluridimensional dos vários fatores que os originam”, “os maus-tratos<sup>319</sup> à criança deverão ser analisados à luz de uma perspetiva ecossistémica” (Azevedo & Maia, 2006, p. 48).

---

R. Marques (2017a, p. 44) identificou ainda como fatores de complexificação no sistema de proteção à criança: “a dinâmica entre risco e perigo”, “a informação de que se dispõe (...) – sempre dependente da quantidade, qualidade e atualidade”, “a subjetividade da análise” e a “proporcionalidade da ação”.

<sup>315</sup> Na proteção à criança, “a maioria dos procedimentos (...) são configurados para evitar que o pior cenário aconteça (...) [caindo] essa forma de avaliar o risco (...) no pensamento linear (Stevens e Hassett, 2007).

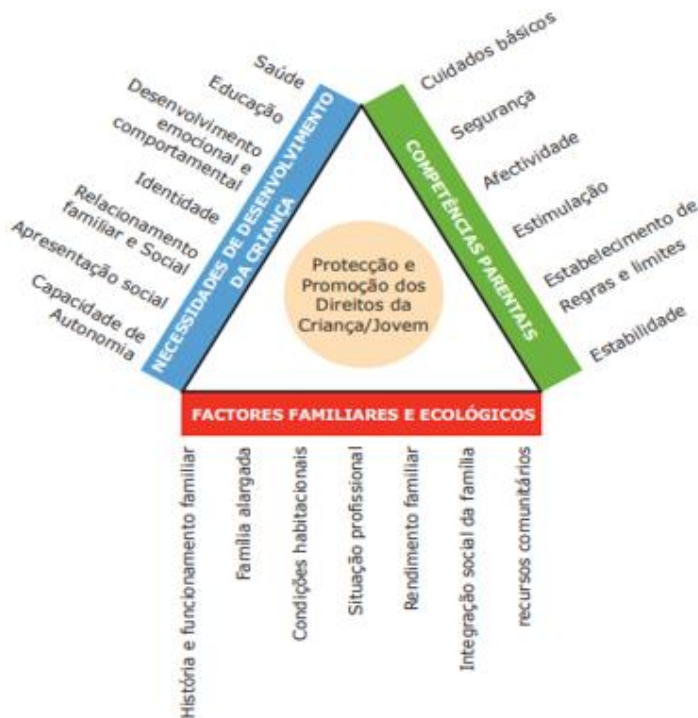
<sup>316</sup> Hassett e Stevens (2005, como citado em Stevens & Hassett, 2007) desenvolveram um modelo de avaliação do risco na proteção à criança baseado na complexidade, com enfoque em processos e sistemas.

<sup>317</sup> Por exemplo, se o número correto de visitas for feito por pessoal devidamente qualificado que garanta que todas as condições prescritas pelos procedimentos forem atendidas, presume-se que a criança está protegida. No entanto, esta é uma suposição imperfeita, baseada no pensamento linear e positivista (Idem, 2007, p. 134).

<sup>318</sup> Stevens e Hassett (2007, p. 135) ilustram a complexidade na própria forma de incorporização de aprendizagens quando existiu alguma falha na proteção, pois podem ser estabelecidos novos procedimentos com base nos atos ou omissões no caso anterior, mas que “só seria[m] válido[s] se as mesmas circunstâncias fossem replicadas, o que, é claro, a teoria da complexidade nos diz que nunca será”.

<sup>319</sup> “Os maus tratos surgem (...) como o resultado da conjugação de aspetos individuais, sociais, económicos e culturais que permanentemente interagem entre si” (Azevedo & Maia, 2006, p. 49). Mais do que a identificação das características e fatores isolados envolvidos, importa a sua análise interativa (Idem, 2006; Belsky, 1980).

O modelo ecológico de avaliação e intervenção em situações de risco e de perigo<sup>320</sup> aplicado em Portugal (representado na Figura IV.1.1), adotando uma visão sistémica, é uma opção “convergente



**Figura IV.1.1: Modelo Ecológico de Avaliação e Intervenção em Situações de Risco e de Perigo**

**Fonte:** A. M. Canhão (2007, p. 12) – tradução portuguesa e adapt. de Department of Health, Department for Education and Employment, and Home Office (2000, pp. 17, 89).

com a abordagem desenvolvida no enquadramento teórico dos problemas complexos, (...) [pelo seu] olhar holístico” (R. Marques, 2017a, p. 42).

“Para implementar uma política de protecção à criança mais realista”, Stevens e Hassett (2007), numa linha idêntica a Belsky (1980) – inspirado por Bronfenbrenner (1979) e Tinbergen (1951) – defendem a necessidade de “considerar todo o sistema, ou seja, a família, os profissionais envolvidos, o período de tempo envolvido e todos os ambientes circundantes, e então fazer julgamentos com base neles” (Stevens e Hassett, 2007, pp. 132-134).

Na ótica destes autores, na protecção à criança poderá ser mais útil/benéfica a

gestão do risco<sup>321</sup> do que a perspectiva de aversão ao mesmo, por considerarem que aquela fornecerá uma maior salvaguarda das crianças. Mais à frente veremos como isto está presente nos discursos dos profissionais envolvidos no estudo. Milligan e Stevens (2006, como citado em Idem, 2007, p. 137) demonstraram que

as entidades avessas ao risco terão profissionais com posturas defensivas e serviços avessos ao risco que infringem os direitos das crianças [por não arriscarem nas suas decisões em nome das mesmas] e enfraquecem os trabalhadores. Uma visão realista do risco e uma compreensão da complexidade são pré-requisitos profissionais essenciais para garantir que as coisas certas são feitas pelos motivos certos.

<sup>320</sup> Trata-se de um modelo original de Inglaterra – Department of Health, Department for Education and Employment and the Home Office (2000), *Framework for the Assessment of Children in Need and Their Families*, London: The Stationery Office – e adotado pela CNPCJR/CNPDPJ para introduzir qualidade à intervenção dos profissionais nas CPCJ e também disseminado pelos vários patamares de intervenção. Esta ferramenta que visou dar resposta mais adequada às preocupações com os maus tratos infantis, em Inglaterra, desenvolveu-se já no âmbito de uma vertente de *child welfare response* mais alargada e não somente focada na *child protection response* (Parton & Berridge, 2011).

<sup>321</sup> A gestão do risco implica a monitorização da “situação para melhor antecipar a escalada de problemas e fazer algo a respeito” da mesma, tratando-se de “uma área de prática intangível que requer mais pesquisas” (Taylor, 2017, p. 186).

No âmbito do enquadramento sistemecológico das avaliações do risco/perigo, procuramos aferir quais os instrumentos<sup>322</sup> que os comissários mais utilizam no seu trabalho diário, tendo subjacente a qualidade (percebida) das práticas nas CPCJ. Vejamos o Quadro IV.1.1 com uma súmula dos resultados obtidos, por via da dinamização dos *focus groups* 3 e 4, dividindo tais instrumentos por – suporte ao diagnóstico, meio de prova e suporte à intervenção<sup>323</sup>:

---

**De suporte ao diagnóstico**

- “recolha de consentimentos, [e] dos dados sensíveis” [autorizações iniciais] \* (FG3.8);
  - “registo da entrevista”<sup>[324]</sup> (FG3.1) / “registo do atendimento”<sup>[325]</sup> (FG3.2)
  - “assento de nascimento”<sup>[326]</sup> \* (FG3.3);
  - “grelha de caracterização familiar” (FG3.3);
  - “genograma”<sup>[327]</sup> (FG3.3; FG3.8);
  - “ecomapa” (FG3.3; FG3.8);
  - “desenho livre” (criança) \* (FG3.8);
  - “anamnese”<sup>[328]</sup> (FG3.8);
- 

<sup>322</sup> J. V. Guerra (2022, p. 9) classifica os instrumentos de registo como “o vértice fundamental na elaboração do diagnóstico social”, cuja informação recolhida deve ser tratada com todo o respeito e em benefício dos sujeitos de intervenção.

<sup>323</sup> Atentemos a que “[d]iagnosticar difere de investigar e de avaliar. (...) [O]s termos comportam propósitos distintos, o primeiro de determinar estratégias prévias à intervenção, e o segundo da apreciação após a implementação da intervenção. A avaliação, por conseguinte, remete para o processo que envolve procedimentos de medição, nomeadamente dos resultados da intervenção” (Diogo & Valduga, 2022, p. 49).

<sup>324</sup> Vieira (1969, como citado em Brinca, 2022a, pp. 37-38) vinca o facto das entrevistas (individuais) serem um meio de obter a participação do cliente no estudo do problema que o afeta, na escolha de melhor solução e na execução de providências cabíveis”.

“Ex.: “(...) para além da entrevista com os intervenientes, pai, mãe, criança, quem tem a guarda de facto, às vezes, família alargada, se for importante, se fizer parte do agregado familiar, ou não (...), mas tem informação considerada pertinente” (FG3.8).

<sup>325</sup> Ex.: “Fazemos, sim, um registo de atendimento, tentamos que todos os processos estejam em co-gestão e, portanto, quando fazemos entrevista, delineamos logo, (...) quem é que vai fazendo um registo, quem é que dirige a entrevista, um bocadinho para criar esta relação de empatia (...). Mas não temos a prática de, no final da entrevista ou *a posteriori*, de devolver aquelas declarações e também responsabilizar a família assinando documento das declarações que prestou. De facto, não temos essa prática. De registar, sim, fazê-lo constar, sim, associá-la à plataforma, que também é uma forma de trabalhar, sim, mas não temos essa prática, com esta formalidade” [os participantes estavam a falar do auto de declarações] (FG3.2).

<sup>326</sup> Enquanto exemplo de evidência de fonte documental (Richmond, 1917).

Ex.: “por causa das adendas, no âmbito das regulações, paternidades, etc” (FG3.3).

<sup>327</sup> Exs.: “Acho que o genograma, efetivamente, é importante em certas situações, especialmente, quando são famílias muito grandes e para nós nos orientarmos” (FG4.3); “(...) no genograma, traz-nos aqui um registo de informação sobre a família, informação sobre o funcionamento, os sucessos que são dados com os familiares críticos e as relações que são favoráveis... Tudo isso nos ajuda na construção do diagnóstico, nos posiciona relativamente à composição da família, à posição de uma fratria que existe, à posição da criança com a adaptação a um ciclo de vida vital da família com o ambiente...” (FG4.5)

Para aprofundar conhecimento sobre o genograma e o ecomapa, enquanto instrumento de avaliação (Diogo *et al.*, 2022), vide, por exemplo, I. Muñoz (2022) e Santa Maria (2004).

<sup>328</sup> “(...) tento sempre fazer a anamnese, porque é muito importante tentar perceber a história da família, principalmente, a qualidade da relação entre a família nuclear, a família alargada, a existência de doença mental, é importante perceber esta linha” (FG3.8).

---

	<ul style="list-style-type: none"><li>- “fichas de sinalização, um modelo normalizado”<sup>[329]</sup> (ECMIJ) * (FG4.2);</li><li>- registo da “informação das outras entidades”;</li><li>- “visita domiciliária”<sup>[330]</sup> (FG3.8; FG4.3; FG4.5);</li><li>- “protocolos de avaliação”<sup>[331]</sup> por faixas etárias (FG4.5).</li></ul>
<b>Meios de prova</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- “autos de declarações”<sup>[332]</sup> (FG3.3);</li><li>- informação e/ou relatório social<sup>[333]</sup> de várias ECMIJ (FG3.8; FG4.5);</li><li>- relatório(s) de psicologia e/ou pedopsiquiatria<sup>[334]</sup> (FG3.8);</li><li>- “registo criminal” (FG3.8).</li></ul>
<b>De suporte à intervenção</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- “plano de intervenção”<sup>[335]</sup> (FG3.2; FG3; FG3.4);</li></ul>

---

<sup>329</sup> Ex.: “quando esse modelo já pede informações concretas em relação à atuação (...) da entidade de primeira linha, (...) acho que é um elemento importante para o diagnóstico, (...) não é que sejam obrigadas, mas que elas tenham conhecimento que aquele modelo deve ser preenchido, porque facilita o diagnóstico” (FG4.2).

<sup>330</sup> Exs. e perspetivas: “(...) sobre a questão das visitas domiciliárias. Eu não sei se é prática ou não, mas, por exemplo, na minha experiência de outras CPCJ, nós nem sempre, se não arrisco a dizer raramente, fazemos visitas domiciliárias, nós, enquanto comissários. Aquilo que nós fazemos é: tentamos perceber se a família é acompanhada. Só se não for acompanhada é que nós podemos pedir a colaboração, e vamos com alguma equipa que possa, já, estar a trabalhar no terreno. Se essa família for acompanhada, nós podemos fazer a visita em conjunto, se acharmos que isso pode ser pertinente para a situação em apreço ou, então, pedimos, às entidades que conhecem a família, informação sobre a situação. Estava-me a lembrar, por exemplo, quando são crianças muito pequeninas, nós às vezes podemos aproveitar e podemos fazer em conjunto para conhecer o bebé ou a criança, porque são mais pequeninas e tendemos a ir ao local, se não, são tantas pessoas a entrar por casa destas pessoas (...). Nós avaliamos mesmo as próprias visitas domiciliárias, se vamos ou não” (FG4.7) – Esta componente de reflexão e planeamento prévio é descrito entre as regras a verificar para a realização das visitas em serviço social (Brinca, 2022b); “Não temos que achar porque somos a comissão, que aquela [técnica A] foi à visita, mas ela não percebe nada daquilo, vamos lá nós. Eu acho que isto é uma falta de respeito e, depois, ainda há uma outra questão, duplicamos e triplicamos o trabalho e, por isso, é que as coisas se prolongam, prolongam e prolongam e não há decisão nas situações” (FG4.3).

<sup>331</sup> Estes protocolos assumem uma dupla função, de suporte ao diagnóstico e também de suporte à própria intervenção: “(...) também falar dos protocolos que nós temos de avaliação, que só nos foram dados por este modelo [ecológico de avaliação/intervenção em situações de risco e de perigo] (...) e que nos ajudam a fazer avaliação diagnóstica, planeamento da avaliação, implementação e o acompanhamento desse plano de avaliação e até à elaboração da informação social ou do relatório social, com os tais pareceres e com a tal intervenção” (FG4.5).

<sup>332</sup> Exs.: “nós fazemos autos de declarações. Aqui fazemos todos” (FG3.3); “Relativamente aos autos de declarações, sim temos tendência, na minha equipa, de fazer sempre autos de declarações. Fazemos um pequeno resumo daquilo que é dito pela pessoa que fez o auto de declarações, pai, mãe, jovem ou outra pessoa pertinente para o processo. Muitas vezes, podemos também passar a verbalização *ipsis verbis* como foi relatada, quando se trata de situações mais complexas e que queremos mesmo que venha plasmado, na íntegra, com as palavras que foram usadas e, depois, o que dito é que a pessoa lê, obviamente, e para assinar terá que concordar. Aquilo que costumo dizer é: “leia com muita atenção, se não concordar com alguma coisa, retiro, se considerar que é importante colocar mais informação que não está aí expressa, acrescento”, e acontecem as 2 coisas. (...) Nunca tive ninguém que me dissesse que não assina e assinamos nós também enquanto técnicos, quem recolheu a informação” (FG3.8).

<sup>333</sup> N. Menezes & Felgueiras (2022) abordam, teoricamente e com exemplificação prática, estes 2 instrumentos indiretos.

<sup>334</sup> enquanto exemplos de “*expert evidence*”, na terminologia de Richmond (1917)

<sup>335</sup> Exs.: “(...) relativamente ao plano de intervenção, que me parece de extrema importância, ela não é uma prática tão comum nem tão consistente assim. (...) [A]cho que é importante, até para as próprias famílias. A construção do plano de intervenção com a família, a sua monitorização, pode ser uma mais-valia para a qualidade da intervenção, mas acho que não é uma prática, pelo menos nas que tenho mais próximas, que tenho visto, isto não é assim uma prática tão consistente assim” (FG3.2); “eu partilho da mesma opinião, que o plano de intervenção, pelo menos vejo aqui em (...) [concelho respetivo], nem todos o fazemos, portanto, eu acho que

- 
- “acordo de promoção e proteção”<sup>[336]</sup> (FG3.4);
  - fichas de encaminhamento para os serviços de apoio específicos (FG3.8);
  - “protocolos de avaliação” (FG4.5).
- 

#### **Quadro IV.1.1. Instrumentos Utilizados pelos Comissários na Concretização da Qualidade da Intervenção**

Todos os instrumentos de recolha de informação mencionados como meio de prova, não deixam, também, de ser um suporte ao diagnóstico, tal como alguns instrumentos de diagnóstico constituem, igualmente, um meio de prova (assinalados com \* no quadro).

Consideramos pertinente relevar, nesta análise, o exemplo do auto de declarações, comparativamente ao registo da entrevista/atendimento. O que parece diferenciá-los será a maior gravidade das situações em avaliação<sup>337</sup> e a maior formalidade e responsabilização com os envolvidos (famílias e jovens), por via da assinatura do documento produzido, além da assinatura dos profissionais. Parece, assim, mais uma diferença procedimental do que meramente terminológica do tipo de registo. Seria necessário, porventura, outro tipo de estudo para validar a perceção dos profissionais para tais diferenças/semelhanças. No entanto, em termos do que é percebido de maior ou menor proximidade com as famílias, provocada pela realização do auto de declarações, são evidenciadas algumas diferenças entre aqueles que o fazem regularmente<sup>338</sup> e os que não o fazem dessa

---

depende da área de formação base de cada um. Acredito que haja colegas que (...) talvez não esteja[m] tão familiarizado[s] com os planos de intervenção e tenha[m] mais dificuldade em fazê-lo, assim como o genograma, o ecomapa, etc. (...) Às vezes, na restrita, constrói-se um plano de intervenção com aqueles que terão mais dificuldade em fazer sozinhos” (FG3.3); “Quando se aplica uma medida fazemos um plano de intervenção também, mas pelo que eu estou a entender, uns incluem esse plano de intervenção no acordo e outros fazem o acordo com o plano de intervenção à parte, não é? Eu faço à parte, o plano de intervenção, anexo ao acordo” (FG3.4); “(...) [C]onsidero importante haver um plano de intervenção, para podermos ir seguindo, se as ações estão a ser cumpridas, se estão a ser executadas e posteriormente a fazer essa avaliação da execução das mesmas, se estão a ser cumpridas, e se há ou não colaboração da família, e mesmo por parte dos parceiros, depois de ter sido delineada a intervenção, se estão ou não a dar cumprimento às sessões de acompanhamento, às visitas, etc” (FG3.8).

<sup>336</sup> Ex.: “Efetivamente, no acordo de promoção e proteção, nós colocamos tudo aquilo que consideramos que o pai, a mãe, ou todos em conjunto, devem cumprir, e o jovem também, de ir a escola, ir às consultas de psicologia, se for o caso, etc. A diferença para o plano de intervenção é que poderemos, depois, colocar também os serviços para os quais os encaminhamos. Portanto, eu quero que a família seja acompanhada pelo CAFAP, eu chamo a técnica que vai acompanhar a família e também peço para ela assinar o plano de intervenção, como forma de ela se sentir implicada no processo e também, e também no fim, de 3 ou 4 meses, pedir um relatório sobre o trabalho que foi feito, à técnica do CAFAP. Há aqui esta ligeira diferença” (FG3.8).

<sup>337</sup> “Eu acho que é essencial o auto de declarações, principalmente quando estamos a falar de sinalizações ou de problemáticas que envolvem crimes” (FG3.3); “Nós não utilizamos o auto de declarações, digamos assim, por método. Usamos em determinadas circunstâncias quando consideramos que o é necessário, até porque me parece que isso traz ao processo, um caráter mais judicial do que o que é (...)” (FG3.5).

<sup>338</sup> Ex.: “Não sinto, de forma alguma, que crie essa distância com as famílias. (...) [N]um atendimento, não temos computador, mas eu não estou no atendimento a escrever tudo, sem olhar para a pessoa. Nada disso! Da mesma forma que se retira alguns elementos para um registo de diligência, o mesmo se faz com o auto de declarações. Nunca senti que não me desse para criar empatia, que as pessoas sentissem que é uma instituição mais formal, nada disso. Nunca sentimos isso. (...) [N]ão quer dizer que seja em todos os atendimentos, atenção, os primeiros são fundamentais. (...) Não é aquele auto como quando vamos a um inquérito do Ministério Público, em que a

forma<sup>339</sup>, até por dificuldades formativas e de prática.

Pode colocar-se ainda outro elemento de reflexão face aos autos de declaração como meio de prova – face ao quê/a quem? Face à sinalização e aos fatores de risco/perigo para a criança/jovem? Ou também para salvaguarda e segurança dos próprios profissionais, por exemplo, na ótica do cumprimento de procedimentos e como forma de garantia da sua credibilidade?<sup>340</sup>

Independentemente dos tipos de instrumentos existentes, há quem os considere de volume elevado:

como meios de prova, como diagnóstico e suporte à intervenção, há MOOONTES [sublinhado verbal do participante] de instrumentos!!! Há MONTES de livros... É uma coisa que nunca mais acaba”. (...) [E]u já não consigo utilizar os instrumentos todos que são úteis. Outras vezes também são muito taxativos, portanto, tem que se abrir um bocadinho o limiar da interpretação desses documentos. São importantes, acho que são imprescindíveis fazer (FG4.3).

Mais do que o seu desconhecimento, o tempo adicional que tem de ser despendido para o seu preenchimento face ao volume processual elevado por técnico, em detrimento da intervenção direta com as famílias, é o argumento justificativo para a sua não utilização regular por parte de alguns comissários:

---

pessoa está ali taxativamente a escrever... Não nesse sentido. É como se fosse um registo da diligência, assinado pelo técnico e assinado pela pessoa que prestou as declarações” (FG3.3).

<sup>339</sup> Ex.: “Temos aqui uma colega (...) e que está quase sempre a tempo inteiro, e ela fá-lo com muita facilidade. Eu, pessoalmente, e nem todos os colegas fazem, eu não faço, a não ser que seja uma situação que, à partida, eu veja que há mesmo necessidade da pessoa validar tudo aquilo que disse e, futuramente, pode vir até a ser muito útil. Caso contrário, nunca faço porque eu acho que perco muito na relação com a pessoa, estar a olhar a pessoa, estar a analisar aquela comunicação não verbal, que às vezes é tão importante, como a verbal, a maneira como a pessoa expõe, como a pessoa reage fisicamente, facialmente... E com o auto de declarações, isso não é compatível, perdemos isso tudo. Em (...) [concelho visado] há, de facto, colegas que fazem, eu não faço, só quando vejo que pode vir a ser muito, muito útil. (...) E eu acho que (...) deve ser feito. Eu estou-me a penalizar, porque eu acho que é um défice do meu treino (...) mas eu acho que é importante demais” (FG3.7).

<sup>340</sup> “Toda a gente se sente mais confortável em fazê-lo (...)” [relativamente ao auto de declarações] (FG3.3). “Eu também não tenho um computador na entrevista, no gabinete de atendimento, o que faço é: retiro-me, digo o que vou fazer, aliás, logo durante a entrevista, estou a escrever e explico que vou escrever para escrever, depois, o auto de declarações. A pessoa é informada a priori, da mesma forma que é informada que o que irá dizer, o que for mais importante, vai constar desse auto de declarações e eu acho que este documento é uma salvaguarda, quer para nós, técnicos, quer para a família, porque sabemos que, muitas vezes, há várias versões da mesma história, principalmente, em situação de conflito entre progenitores e, assim, é uma forma de... Eles sabem que vão assinar o que estão a dizer, vai passar a escrito e que é importante que se restrinjam à verdade, digamos assim, aos factos e, mesmo assim, muitas vezes, os factos não são a verdade, mas é também uma forma de nos salvuardarmos a nós, porque nós não temos processos em co-gestão. Obviamente que se eu precisar de apoio, qualquer elemento da equipa apoia, em situações de entrevistas mais complicadas, podemos estar dois elementos da equipa presentes, mas por norma, não estamos. Depois, se houver alguma família que vem dizer “eu não disse isso à técnica” ou “não referi desta maneira”, é uma forma de salvaguarda, porque está escrito e está assinado pela pessoa que verbalizou o que disse. E quando são situações graves, então, eu acho que é uma grande salvaguarda para o técnico e não abdicamos. Obviamente, também a tendência para fazermos autos de declarações é na primeira entrevista. As entrevistas seguintes faço também registo do atendimento, a não ser que venha mais alguma informação que seja gravosa e essa, sim, passa também a auto de declarações, até porque para enviar, depois, para o Ministério Público, tem uma validade completamente diferente um auto de declarações, do que um registo feito pelo técnico, acho eu” (FG3.8).



Assumo, face ao volume processual que nós temos, não conseguimos. Não conseguimos... [com um sentir pesado na voz] Ou eu me sento na secretária e faço os documentos todos e mais, ou então eu vou trabalhar a família, vou trabalhar a intervenção da família. Neste momento, estamos a este nível (FG4.3).

Ainda assim, o conhecimento destes instrumentos é imprescindível, acabando por apoiar a construção mental dos profissionais, conducente às posteriores decisões que tomam nos PPP:

(...) muitas vezes, não temos oportunidade de os utilizar a todos, infelizmente, nomeadamente, o que referiu do genograma, e tudo mais, não temos... Mas, obviamente, que são sempre instrumentos que nós temos presentes e estruturados, mentalmente, e que nos vão guiando a intervenção (FG3.5).

(...) e a disponibilização destes materiais, mais que não seja, para nós construirmos aqui algumas questões na nossa nossa cabeça, quando estamos com as famílias. Mas acho que sim, estes instrumentos são valiosos (FG4.7).

Foi ainda levantada a questão da pertinência e objetivo da aplicação de determinados instrumentos e do cuidado na sua concretização, de forma a não sobrecarregar, repetidamente, as famílias:

Os instrumentos são muito bons, pelo menos, aqueles a que nós tivemos acesso e que nos foram fornecidos nas formações, mas eu, às vezes, acho que devemos ter algum cuidado na utilização destes instrumentos. Porquê? Primeiro, porque alguns é preciso saber o que estamos a usar e, outra questão é, nós somos técnicos gestores. Eu acho que estes instrumentos nos podem ajudar, não os seguindo de forma criteriosa, mas podemos usá-los. (...) Ou muitas destas famílias, às vezes, podem estar a ser acompanhadas ou são encaminhadas no âmbito da intervenção e, dependendo da situação que temos à frente, no âmbito dos acompanhamentos que estão a ser feitos, podem ser usados por essas equipas, depois. (...) [E]nquanto primeira linha, (...) nós usamos muito, por exemplo, a questão dos genogramas e eu acho que isso é um instrumento extremamente importante e isto é no sentido de, às vezes, nós não cansarmos também as nossas famílias com “vamos fazer mais uma vez isto, vamos falar...” Acho que, realmente, é preciso atender a quem temos à frente e não usarmos isto em forma de catadupa, ou seja, tipo *checklist* “ok, agora vou usar este!” (...) E acho que, realmente, nós devemos ser aqui um bocadinho criteriosos relativamente a isto, mas acho que sim (FG4.7).

A nível de suporte ao diagnóstico e de meios de prova, os instrumentos utilizados pelos comissários poder-se-iam integrar num conjunto apelidado de tradicionais ou clássicos. Alguns deles já eram mencionados por Richmond (1917). Ao nível da intervenção não foram descritos, pelos comissários, instrumentos tidos como inovadores.

## **2. Práticas e Equipas Interdisciplinares e Interprofissionais à Luz do Sistema da Qualidade:**

### **o Caso das CPCJ**

Hablar sobre interdisciplinarietà es hoy una tarea ingrata y difícil. En realidad, casi imposible. Hay una dificultad inicial que tiene que ver con el hecho de que nadie sabe lo que es la interdisciplinarietà. Ni las personas que la practican, ni las que la teorizan, ni aquellas que la buscan definir. La verdad es que no hay ninguna estabilidad relativa a este concepto. (...) Además

de eso, como saben, la palabra ha sido usada, abusada y banalizada. Podríamos decir: la palabra está gastada (Pombo, 2013, p. 22).

A multiplicidade de papéis, a amalgama de funções, que especificações e especializações? Quais as convergências? E as divergências? O que poderemos encontrar nas equipas das CPCJ?

O legislador, com uma visão muito avançada face à época e às práticas locais no que respeita às dinâmicas de parcerias (P. Guerra, 2015, junho 4), sonhou e apoiou a implementação de um modelo no qual toda a comunidade se implicaria na proteção de cada criança, não havendo uma disciplina única que fosse central na senda dessa utopia, ainda que, “ao nível da intervenção é o modelo do serviço social que organiza as práticas<sup>[341]</sup> nos diferentes níveis de setores” (I. Dias *et al.*, 2011, p. 17).

As últimas décadas do século passado, trouxeram consigo notórios desafios para as profissões que trabalhavam na área dos serviços públicos e, nomeadamente, para as profissões sociais (Banks, 2004). A “tendência para o aumento do trabalho interprofissional<sup>342</sup> e (...) [a] “*new accountability*”, amplamente debatidas por Banks (2004), corporizaram algumas das mudanças verificadas nas organizações e nas práticas<sup>343</sup> das profissões sociais. Neste ponto dedicar-nos-emos à primeira temática.

A área da proteção à criança (em risco/perigo) foi uma das pioneiras a implementar experiências de Governança Integrada baseadas na comunidade para melhorar os serviços prestados, por via do incentivo e criação de equipas constituídas por membros de diferentes grupos profissionais e distintas áreas do saber para tratarem de necessidades e problemas de difícil resolução, que de outra forma ficariam sem resposta, e de forma mais holística, conduzindo a melhores *standards* de cuidados (Banks, 2004; Doyle, 2004; R. Marques, 2017a).

O trabalho em equipa<sup>344</sup> é considerado, por Helmreich e Davies (2004, p. R1), “essencial para reduzir, limitar e mitigar ou tratar erros”, além da gestão de “(...) um alargado conjunto de riscos, onde cada membro da equipa identifica os riscos dentro da sua própria disciplina e sugere formas de gestão

---

<sup>341</sup> Nesta tese, assumimos que as práticas de intervenção se referem a todos os atos teorico-metodologicamente executados pelos profissionais, habituais ou pontuais, sequencialmente encadeados ou não, do foro administrativo ou comunico-relacional, com vista à promoção dos direitos e proteção das crianças.

<sup>342</sup> “O trabalho interprofissional transforma-se gradualmente em trabalho “interinstitucional” (Banks, 2004, p.7).

<sup>343</sup> De acordo com Howe (1996), as práticas e as teorias que as enquadram refletem o tempo em que se desenvolvem. Assim, como consequência do criticismo dos *media* na proteção à criança, os profissionais passaram a centrar-se mais em acordos e na completude de tarefas do que na mudança interior dos sujeitos de intervenção via *insight* (Howe, 1994, como citado por Otway, 1996).

<sup>344</sup> Decker (2010) define equipa como “Uma unidade cooperativa de duas ou mais pessoas que têm metas e objetivos comuns. Elas trabalham juntas para atingir essas metas ou objetivos. Numa estrutura organizacional, as equipas são formadas para realizar tarefas complexas. Uma equipa é formada para maximizar a produção, combinando diferentes tipos de conhecimento e pessoas que possuem habilidades complementares e capacidade de trabalhar em equipa. Isto cria sinergia” (Idem, 2010, p. 2).

Vaicekauskienė (2015) sintetiza como características básicas de uma equipa: 1) técnicas desenvolvidas de interação: sucesso na interação, confiança, respeito e apoio dado a cada membro da equipa; 2) distribuição responsável de papéis e funções entre os membros, tendo em conta as características individuais de cada pessoa;

(...) [alcançando] uma gama de *insights* que de outra forma não estariam disponíveis” (Blackwell *et al.*, 2010, p. 19).

A crescente formalização e estruturação destas equipas e parcerias, pode ocorrer, na ótica de Banks (2004, p. 127) por: “por meio da formação de parcerias interinstitucionais<sup>345</sup> (...) ou através do estabelecimento de equipas de profissionais [representantes] de distintas entidades trabalhando juntas<sup>346</sup> para fornecer 'serviços integrados' ou resolver problemas numa localidade”. As CPCJ correspondem a parcerias locais que funcionam deste último modo (conjuntamente, no mesmo espaço) e a dois níveis: estratégico (de planeamento) e operacional, onde entra a melhoria diária da comunicação e da colaboração (Payne, 2009b).

Nos diferentes tipos de equipa, podemos depararmo-nos com distintos tipos de trabalho. Carrier e Kendall (1985, como citado em Banks, 2004, p. 127) distinguem

o trabalho *multiprofissional*, onde são mantidas as formas tradicionais nas divisões de conhecimento e autoridade profissional, e o trabalho *interprofissional*<sup>347</sup>, onde há vontade de

---

3) liderança partilhada quando, dependendo da situação, cada membro da equipa pode, em simultâneo, liderar e participar; e 4) distintos métodos de ação e normas de comportamento (Idem, 2015, p. 142).

O compromisso mútuo para com os objetivos e para com os restantes elementos da equipa separa a equipa do grupo, onde os indivíduos coordenam meramente os seus esforços individuais (Sisson, 2013). Tal compromisso “também cria responsabilidade conjunta [face a uma prestação de contas], o que cria um forte vínculo e uma forte motivação para o desempenho” (Idem, 2013).

<sup>345</sup> Boydell (2007, p. 5) apresenta uma revisão bibliográfica do termo parceria, de acordo com um conjunto de autores. Apesar da diversidade, selecionamos algumas ideias-chave que caracterizam o referido conceito: “nova abordagem de governação” estreitamente relacionado com o “ideal de envolvimento comunitário” (citando Glendinning, 2002); “compromisso de trabalho conjunto”, sobre um assunto que preocupa um determinado número de entidades – “duas ou mais”, desenvolvendo um “propósito partilhado” para gerar “ação conjunta” e alcançar “metas comuns” (citando Health Education Board for Scotland, 2001); é mais do que a mera partilha de informação e recursos, implicando “confiança mútua” (citando Stern & Greene, 2005).

Vangen e Huxham (2006, p. 3) falam da vantagem colaborativa, como a “sinergia que pode ser alcançada pela integração de recursos e conhecimentos de uma organização com as de outras”, por via das diferentes participações ao nível dos recursos, que “torna possível às organizações atingir o que, de forma isolada, nenhuma delas conseguiria”. Para estas autoras (2005, 2010), a questão da confiança também é imprescindível para uma colaboração que se pretenda bem conseguida, constituindo um pré-requisito para a mesma. Payne (2009a, 352) alerta para o facto de que, nos processos interinstitucionais de comissariado ou parceria: “organisations do not cooperate, people do (...)”, por isso, a confiança – seu “oxigénio” (R. Marques, 2017a, p. 152, 2017b) – é essencial.

Rodrigues e Stoer (1998, p. 97), em contraposição ao partenariado, identificam, nas parcerias, uma “orgânica mais informal, baseada em processos mais comunicacionais e menos contratualizados e orientada para os interesses de um desenvolvimento comunitário integral”. Em contraste, Burke e Dalrymple (2009), baseiam a parceria num acordo formal, entre um determinado número de indivíduos, grupos ou organizações, com objetivos partilhados.

<sup>346</sup> A localização conjunta é identificada por Doyle (2004) como um dos facilitadores de um trabalho efetivo em equipa multi(/inter)disciplinar, com rentabilização de tempo e recursos, além da existência de determinados trabalhadores-chave mediadores entre os serviços e as famílias, da comunicação e da partilha de informações.

<sup>347</sup> Um consórcio pancanadiano, identificou 6 domínios básicos de competências profissionais para uma prática eficaz e eficiente em contexto colaborativo interprofissional, designadamente: 1) comunicação interpessoal; 2) cuidado centrado na pessoa, seus entes queridos e comunidade; 3) esclarecimento de papéis; 4) trabalho em equipa; 5) liderança colaborativa; e 6) resolução de conflitos interprofissionais (CIHCPI, 2010). Taylor (2017, p. 161) defende que “uma competência prática chave no trabalho interprofissional é o respeito das regras e responsabilidades dos outros, não os diminuindo”.

partilhar e renunciar a reivindicações exclusivas de conhecimento especializado, se as necessidades dos utilizadores do serviço puderem ser mais bem atendidas por membros de outros grupos profissionais. Atualmente, muitas equipas comunitárias situam-se algures entre o multiprofissional e o interprofissional, com tensões claras à medida que mudam ao longo do continuum.

À medida que se entra mais profundamente no seio das algumas equipas, percebe-se o

obscurcimento das fronteiras entre os papéis profissionais e o compromisso por parte dos profissionais com novos conjuntos de valores, regras e procedimentos definidos por uma (...) equipa interprofissional, [que] pode parecer ameaçar a noção de grupos profissionais distintos<sup>[348]</sup> (Banks, 2004, p. 125).

Segundo Banks (2004), no contexto do trabalho de equipa, falamos mais de disciplinaridade do que de profissionalidade<sup>349</sup>, importando, ainda discernir entre conceitos muitas vezes utilizados de forma indiscriminada, para designar algo referente à partilha e integração de conhecimentos entre as diversas disciplinas e de comunicação entre pares, com confrontação de perspetivas para alcançar um resultado mais frutífero. Têm surgido quatro palavras que fazem alusão ao descrito: pluridisciplinaridade, multidisciplinaridade, interdisciplinaridade e transdisciplinaridade (Pombo, 2005, 2013) e que se confundem, muitas vezes, nos discursos dos profissionais.

“Disciplina” é raiz comum dos quatro termos, podendo dizer respeito a um determinado ramo do saber (a título exemplificativo: Sociologia, Psicologia, Serviço Social...), a uma componente curricular (ex.: Ciências Sociais e Humanas) ou a um conjunto de normas e leis que regulam a atividade/comportamento de um determinado grupo (Idem, 2013). Atendendo a estas variações, ter-se-á de recorrer aos prefixos dos quatro termos para conseguir diferenciá-los. Para a mesma autora e outros (como Bicalho & Oliveira, 2011; Nicolescu *et al.*, 2000), etimologicamente falando, multi ou pluri podem ser utilizados de igual forma, diferenciando-se de inter e trans, funcionando como uma espécie de *continuum* entre uma posição por defeito e uma posição por excesso. Destarte, do paralelismo coordenado<sup>350</sup>, avança-se para uma combinação convergente e complementar<sup>351</sup> e desta para uma

---

<sup>348</sup> “[O] verdadeiro trabalho interprofissional pode acarretar alguma permutabilidade de papeis profissionais” (Banks, 2004, p. 8). A questão da referida ameaça é apresentada, por Klein (2010), como um dos mitos da interdisciplinaridade, juntamente com os mitos de que a interdisciplinaridade é algo novo, de que o trabalho interdisciplinar é superficial e de que é impossível praticar a interdisciplinaridade.

<sup>349</sup> Payne (2000, como citado por Banks, 2004) remete o termo *professional* para uma preocupação com os diferentes grupos profissionais e atividades inerentes aos mesmos e o termo *disciplinary* como referente às questões do conhecimento e habilidades na sua implementação prática, no desempenho de determinados papeis.

<sup>350</sup> Em que se juntam diversas disciplinas ao lado umas das outras, tocam-se, mas não interagem – mera justaposição (Pombo, 2005). Posição idêntica assume Domingues (2005, como citado em Bicalho & Oliveira, 2011) dando destaque às principais características das experiências multidisciplinares: a) aproximação de diferentes disciplinas para a solução de problemas concretos; b) diversidade de metodologias, em que cada disciplina fica com a sua; não obstante a cooperação, os campos disciplinares guardam as suas fronteiras e ficam imunes ao contacto.

<sup>351</sup> Colocam-se as disciplinas em interrelação, comunicando umas com as outras, confrontando e discutindo as suas perspetivas e estabelecendo “entre elas uma ação recíproca” (Pombo, 2005, p. 5)

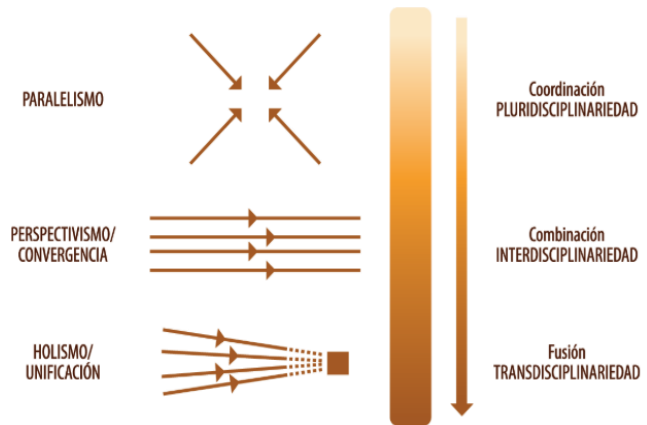
fusão holística<sup>352</sup> (Figuras IV.2.1 e IV.2.2):

Pegando nas classificações propostas por Jantsch (1972, como citado em Vasconcelos, 2000), identificamos algumas variações face aos autores anteriormente referenciados. Para este autor, a multidisciplinaridade diferencia-se da pluridisciplinaridade pela cooperação existente neste sistema e



**Figura IV.2.1: Continuum da Coordenação à Fusão**

Fonte: Pombo (2013, p. 26)



**Figura IV.2.2: Passagem para Etapas Qualitativamente Superiores**

Fonte: Pombo (2013. p.27)

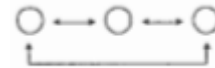
ausente no anterior, bem como ao nível dos objetivos, sendo únicos no primeiro e

múltiplos no segundo, conforme configurações ilustradas nas Figuras (IV.2.3 e IV.2.4):



**Figura IV.2.3: Configuração da Multidisciplinaridade**

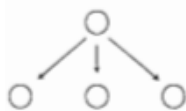
Fonte: Vasconcelos (2000, p. 45; 2002, p. 112)



**Figura IV.2.4: Configuração da Pluridisciplinaridade**

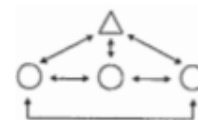
Fonte: Vasconcelos (2000, p. 45; 2002, p. 112)

Uma outra variante situa-se num terceiro ponto – a chamada interdisciplinaridade auxiliar, revertida posteriormente pelo autor em práticas pluri-auxiliares (Vasconcelos, 2002) – caracterizada pelo facto de uma disciplina específica, já existente, coordenar as demais, utilizando contribuições de outra(s) disciplina(s) (Figura IV.2.5). Esta distingue-se da interdisciplinaridade, na qual existem práticas de interação participativa que incluem a co-construção “de uma axiomática comum a um grupo de campos de saber conexos, definida no nível hierarquicamente superior, introduzindo a noção de finalidade maior (...)” (Vasconcelos, 2002, p. 112), “tendendo (...) para a criação de campo de saber autónomo” (Idem, 2000, p. 46), por via da redefinição dos “elementos internos dos campos originais” (Idem, 2002, p. 112) e para a horizontalidade das relações de poder (Figura IV.2.6). A interdisciplinari-



**Figura IV.2.5: Configuração da Interdisciplinaridade Auxiliar / Prática Pluri-Auxiliar**

Fonte: Vasconcelos (2000, p. 45; 2002, p. 112)



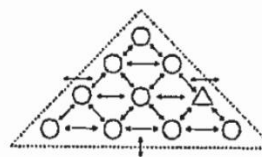
**Figura IV.2.6: Configuração da Interdisciplinaridade**

Fonte: Vasconcelos (2000, p. 46; 2002, p. 112)

<sup>352</sup> Implica o ultrapassar daquilo que é próprio de cada disciplina, atingindo níveis mais profundos de interação e culminando numa fusão (Pombo, 2005). Esta fusão unificadora, pode ser desejável ou não, consoante a situação e o campo específico de aplicação – Pombo, 2013).

dade, mais do que estabelecer comunicações hierárquicas, parece-nos assentar num modelo de trabalho em rede.

A transdisciplinaridade surge como um quinto nível (mais radicalizado face ao anterior) onde também existe uma base axiomática geral compartilhada por diversas disciplinas, com objetivos múltiplos e criação de um campo metodológico próprio, com autonomia teórica e operativa, com vista a uma finalidade comum, onde as relações de poder também tendem à horizontalidade (Figura IV.2.7).



**Figura IV.2.7: Configuração da Transdisciplinaridade**

Fonte: Vasconcelos (2000, p. 46; 2002, p. 112)

Leandro (2015) defende a conjugação de efeitos entre o direito e aquilo a que chamou de várias éticas, reconhecendo, entre elas, o imperativo da transdisciplinaridade e da interdisciplinaridade.

Na nossa ótica, e concordando com Pombo (2005, 2013), por aquilo que implica – afirmação de valores de convergência de pontos de vista, complementaridade e interseção disciplinar – faz do termo interdisciplinaridade a melhor opção para o tipo de prática que se pretende ilustrar/analisar nesta tese, além de ser uma das terminologias escolhidas em termos legais.

Sempre que os profissionais se confrontam com os limites de cada território de conhecimento e se deparam com problemas complexos – *something different from, and (...) more daunting than* (Munro *et al.*, 2016, p. 119) – cuja solução exige o recurso a múltiplas e variadas perspetivas/lentes teórico-metodológicas, o termo interdisciplinaridade é invocado (Blackwell *et al.*, 2010; Luz & M. Vasconcelos, 2022; Pombo, 2013).

A interdisciplinaridade é considerada o “mantra” para a mudança no século XXI (Klein, 2010, p. 1) e para o salvamento do mundo – numa das perspetivas apresentada por Laflamme (2011). Contudo, Pombo (2013) esclarece que não existe um programa teórico unificado que a fundamente<sup>353</sup>.

(...) as ciências do homem, originalmente pouco numerosas, dispersaram-se proporcionalmente à expansão do espaço epistemológico. Apanhadas na armadilha das suas tecnicidades especializadas, tornaram-se cada vez mais ciências e cada vez menos humanas, perdendo pelo caminho a intenção de humanidade que inicialmente as animava. Donde a necessidade de repensar a degradação da energia epistemológica e de reagrupar o que a análise dissociou. A isso chama-se interdisciplinaridade (Gusdorf, s.d., p. 18).

As CPCJ surgem como centros privilegiados de restituição da unidade do saber, por via da colaboração dos diversos profissionais (em contraposição com um regime de concorrência), face ao desígnio comum da proteção e bem-estar da criança.

Como se compreende, estas equipas vieram imprimir um novo rumo às, como refere Gusdorf (s.d., p. 25), “resistências de todas as pessoas envolvidas, ciosas na defesa do seu domínozinho contra a incursão do invasor (...)”. Trata-se do respeito pelo *homo humanos* e, no nosso caso, pelas crianças

<sup>353</sup> A este respeito, para conhecimento do debate existente, vide Pombo (2013, pp. 39-42).

em particular.

Embora conceitos distintos – interdisciplinaridade e interprofissionalidade – a sua necessária interseção fez mesclar os discursos dos coordenadores das equipas técnicas regionais (ETR) da CNPDPCJ, na realização de uma análise SWOT face a um trabalho interdisciplinar e interprofissional de qualidade. As potencialidades e oportunidades trazidas por este tipo de trabalho que é realizado nas CPCJ, são múltiplas para a qualidade protetiva, nomeadamente:

- como condição base existencial:

(...) interdisciplinaridade e interprofissionalidade são condição *sine qua non* da intervenção na área do sistema de promoção e proteção (...): diferentes saberes, diferentes profissionais, que vêm de diferentes entidades, a intervir no âmbito das situações de perigo. (...) [É] um sistema ideal para a intervenção nesta área, porque nós trabalhamos com problemas complexos” (ETR1); “As potencialidades são evidentes: os múltiplos olhares sobre uma criança em perigo são essenciais para a proteção, ou seja, é impossível analisarmos a criança e a sua família apenas com uma referência” (ETR2); “(...) à partida, o legislador quando colocou isto era primeira intenção, precisamente, partilhar conhecimentos das várias disciplinas, quer na análise das situações, quer na resolução das situações. (...) As CPCJ tentam, de acordo com a lei, que a equipa seja o mais diversificada possível. Para além das obrigatórias cumprirem isso, e depois as outras, tentarem completar esse leque das disciplinas. (...) [E]fetivamente, isso cumpre-se, as equipas estão efetivamente diversificadas (ETR4).

- cada elemento como uma ponte para outra(s) rede(s):

(...) há questões muito específicas e nós precisamos de ter um profissional daquela área que pode não saber ele diretamente, mas sabe a quem recorrer para nos dar aquela informação correta e que nos auxilie naquele diagnóstico, porque às vezes, por exemplo, há situações de saúde muito complexas e que nós precisamos de perceber melhor quais são as implicações... (ETR3);

- propicia a existência de um trabalho verdadeiramente integrado e colaborativo (ETR1, ETR5);

- pode fazer reduzir os tempos da intervenção (economia de tempo):

(...) o facto de haver aqui várias entidades, com diferentes saberes, com diferentes *apports* ao sistema é, de facto, uma oportunidade de resolução, no tempo que se espera para a intervenção, nas situações de perigo” (ETR1); “permite que numa mesma equipa sejam abordadas várias áreas de intervenção sem perda de tempo (...). Há aqui uma rentabilização (...) do tempo (ETR5);

- tem vantagens para a intervenção mínima:

Podemos apontar uma rentabilização (...) do trabalho da comissão no que respeita um dos princípios da intervenção, do artigo 4º que é o princípio da intervenção mínima, que diz que só deve intervir na família, o mínimo de pessoas, técnicos, equipas, de acordo com o estritamente necessário naquele momento, etc, etc. (...) [E] sem a penalizar demasiado e sem sermos demasiadamente intrusivos, num momento tão difícil, porque no fundo é o que a intervenção mínima preconiza e a subsidiariedade diz o mesmo (...). [R]eduz a intervenção (ETR5);

- concentração dos apoios, com economia de recursos e esforços das famílias:

A ação dos profissionais, concertada, colaborativa, para maximizar os resultados, (...) ela acaba por se conseguir até certo ponto. Há (...) aqui muita poupança à família, de muito desgaste que a família teria se a intervenção não fosse feita desta forma (ETR5);

- “a oportunidade é claramente a da decisão, uma decisão devidamente instruída, organizada, pensada” (ETR2);

- procura da uniformização: “emissão mais sistemática de orientações da própria Comissão Nacional para as comissões” (ETR1);

- “proximidade das equipas regionais com as comissões (...) como uma oportunidade para este trabalho mais próximo, mais sistemático (...)” (ETR1);

- a pandemia trouxe consigo a oportunidade de um rápido desenvolvimento de outros meios de acompanhamento e “tem havido sempre esta disponibilidade do contacto telefónico, através destes meios telemáticos, que nos permite uma proximidade com as diferentes comissões, naquilo que são as suas dificuldades”<sup>354</sup> (ETR1);

- outra oportunidade – “(...) tempo que foi dado para que as entidades se preparem para esses tempos mínimos de afetação” (ETR1).

A interdisciplinaridade e a interprofissionalidade, contudo, convivem com um conjunto de barreiras e limites à sua implementação com qualidade<sup>355</sup>.

Muitas das barreiras como “relações profissionais fracas” e “falta de confiança nas competências de outros profissionais” podem, em parte, e de forma irónica, segundo Doyle, 2004, p. 27) ser “ultrapassadas através de um trabalho efetivo de equipa (...)”. Os fatores que esta autora aponta para a multidisciplinaridade, são aplicáveis ao trabalho interdisciplinar e, portanto, interessante para o presente estudo:

<b>Fatores que podem impedir a eficácia do trabalho multidisciplinar</b>	<b>Fatores que podem melhorar o trabalho em equipa multidisciplinar</b>
Documentação separada	Tempo e recursos dedicados
Relações de trabalho fracas	Boa comunicação e partilha de informações
Falta de consciência e apreciação das funções e responsabilidades dos outros	Trabalho em rede
Tempo e recursos limitados	Trabalho integrado / colaboração
Sobreposição de funções e duplicação de serviços	Compromisso da equipa
Comunicação pobre <sup>[356]</sup>	Sistemas eficazes de liderança e gestão

<sup>354</sup> “Eu acho que houve famílias, nesta pandemia, que foram mais acompanhadas do que aquilo que eram antes da pandemia, porque os contactos telefónicos, os meios audiovisuais, as videochamadas, que permitiu que os técnicos estivessem mais em contacto mais permanente, mais sistemático com as famílias do que antes da pandemia. E isto, eu não digo por senso comum, digo por aquilo que observei e falei com as diferentes CPCJ...” (ETR1)

<sup>355</sup> Vasconcelos (2000) chama a atenção para o facto de a interdisciplinaridade conviver “com uma sombra espessa” na qual se incluem estratégias de saber/poder, de competição intra e intercorporativa, bem como de fortes processos institucionais e socioculturais, “que impõem barreiras profundas à troca de saberes e a práticas interprofissionais colaborativas e flexíveis” (Idem, 2000, p. 53). Blackwell *et al.* (2010, p. 5) apontam como principais barreiras e obstáculos para a interdisciplinaridade, os “problemas de carreira”, da “propriedade intelectual” e os “silos”.

<sup>356</sup> A “fraca comunicação”, a par da “fraca coordenação de serviços”, a “indefinição de responsabilidade” e a “falta de colaboração e partilha de informação entre as entidades” foram apontadas como algumas das causas



<p>Falta de partilha de informações<sup>[357]</sup>                  Falta de colaboração                  Falta de confiança e segurança nas capacidades de outras entidades                  Maior carga de trabalho                  Falta de pessoal devidamente treinado                  Reorganização constante.                  *</p>	<p>Parceria com crianças e famílias<sup>[358]</sup>                  Trabalhadores-chave                  Localização conjunta / partilha de espaço                  Treino interinstitucional                  Consciência dos benefícios associados ao trabalho conjunto                  Registos partilhados / universais                  Consciência / apreciação dos papéis dos outros profissionais.                  **</p>
--	--

**Quadro IV.2.1: Fatores que Podem Impedir a Eficácia do Trabalho Multidisciplinar e Fatores que o Podem Melhorar**

**Fonte:** Adaptado de Doyle (2004, p. 28), que se baseara em \* Goire e Cigno (1999); Teare *et al.* (2001); Lambing (2003); Sloper (1999, 2002, 2004); Watson *et al.* (2002, 2004); Danvers (2003); e em \*\* Borrill *et al.* (2002); Cameron *et al.* (2000); Cigno e Goire (1999); Danvers (2003); DfES (2003); Greco e Sloper (2004); Higgins (1994); Liabo (2001); Lambing (2003); Lyne *et al.* (2001); DH (2004); Mukherjee *et al.* (1999); Sloper (1999, 2002, 2004); Teare (2001); Thornes (1993); Townsley e Robinson (2000); Watson *et al.* (2002, 2004).

Para a implementação de práticas interdisciplinares, Vasconcelos (2000) recomenda a necessidade de previsão de mecanismos de escuta e participação ativa, para “dar voz” aos sujeitos de intervenção (no caso da proteção à infância, às crianças e seus familiares/cuidadores).

Os coordenadores das ETR mencionaram também as fraquezas e ameaças para uma intervenção interprofissional de qualidade nas CPCJ, algumas das quais refletidas nas notas teóricas que antecederam esta exposição. As mesmas dividem-se em questões estruturais/organizacionais (1 a 5), questões operativas (6 a 11) e circunstanciais (12). Atentemos aos discursos:

1. “(...) a consciência que as entidades têm sobre o seu papel no sistema” [“fragilidade com que esta responsabilidade é assumida”] (ETR1);

2. [E] (...) isto depois reflete-se naquilo que é a designação dos seus representantes (...). [Q]uando vou reunir com as entidades, nestas questões das representações, (...) eu digo sempre, que as entidades deviam escolher para seus representantes, nas comissões, aquilo que é o seu diamante em cada uma das organizações<sup>359</sup> (ETR1); “às vezes, e isto é do conhecimento global, alguma

---

das tragédias ocorridas nos casos sujeitos a inquéritos públicos (Martin, 2010, p. 12). “O trabalho de proteção eficaz depende do trabalho colaborativo entre várias entidades e (...) a comunicação é essencial para a colaboração, mas é inevitavelmente um dos principais pontos de ruptura” (Sidebotham *et al.*, 2016, p. 15; Walker, 2006).

<sup>357</sup> O facto de existir uma lei de proteção de dados, não implica, necessariamente, a constituição de uma barreira “para a partilha de informações justificadas”, garante antes que “as informações pessoais sobre pessoas (...) sejam partilhadas de forma adequada. As entidades de proteção à criança devem fornecer feedback prontamente aos referenciadores e a outros participantes da proteção” (Sidebotham *et al.*, 2016, p. 168).

<sup>358</sup> “(...) criar uma parceria justa e respeitosa é um desafio constante num campo onde emoções dolorosas são intensas dentro da família e na sua extensa rede, incluindo mágoa, vergonha, culpa e raiva, e onde os interesses de diferentes membros da família – mães e pais, pais e filhos – podem entrar em conflito (Campbell & Tsantefsky, 2016, p. 366).

<sup>359</sup> “Porque a pessoa que eles indicarem vais ser claramente aquilo que eles têm de consciência sobre o papel das entidades na promoção dos direitos da criança. Se eu escolho o meu diamante, eu estou a considerar e estou a dar a devida importância, àquilo que é a promoção dos direitos da criança” (ETR1).

entidade ou outra manda a pessoa que é um bocado inconveniente ou que não está no serviço a fazer um bom trabalho e, então, vai para a CPCJ...” (ETR4);

- quando não se consegue ter a equipa completa (“Termos a certeza absoluta que temos alguém da saúde, termos a certeza absoluta que temos alguém da segurança social, do município, por aí fora... às vezes, é muito difícil nós termos uma equipa devidamente constituída com esta pluridisciplinaridade”: ETR2);

- a interrupção dos mandatos dos comissários antes do tempo devido (ETR1);

- “o tempo que dão de afetação desta pessoa é manifestamente insuficiente àquilo que são as necessidades da própria representação” e o não cumprimento dos “tempos mínimos de afetação definidos pela comissão nacional apesar do tempo que foi dado para que as entidades se prepar[ass]em para [tal]” (ETR1);

- “(...) as entidades não assumirem verdadeiramente isto como uma diretiva e não como uma orientação” (ETR1).

3. [B]urocracias de cada um dos serviços, da forma de organização de cada um dos serviços que (...) [dificulta] a articulação, um trabalho em rede (...)[.] Isto, depois, prende-se com as questões do sigilo, do direito à privacidade, do regulamento da proteção de dados, de um conjunto de burocracias, que impedem que o tal princípio da intervenção mínima, seja praticado integralmente (ETR5);

4. Por vezes, verifica-se uma inversão dos 2 primeiros níveis da intervenção:

“E se o perigo conseguir ser removido pelas entidades com competência em matéria de infância e Juventude, na primeira linha, não precisa de chegar às CPCJ, nem deveria chegar e há muitas pessoas que parece também que ainda não têm bem consciência disto. (...) [A] lei confere a estas entidades praticamente as mesmas competências que confere às CPCJ. A única coisa que há de diferente é aplicar uma medida de proteção, porque tudo o resto elas podem fazer – podem avaliar, podem diagnosticar, podem intervir no perigo, podem negociar com a família, tendo o acordo da família... Até acionar procedimentos de urgência do art.º 91º. Estas entidades é que parece que passados 20 anos da publicação da lei, ainda não sabem isto ou não são capazes ou descansam muito com as CPCJ, o que está mal, porque estas são a segunda parte da pirâmide e deveria ser o contrário” (ETR5);

5. Desarmonia percecionada entre legislações (LPCJP e Estatuto do Aluno), com consequência para a comunicação imediata de situações de perigo às CPCJ, sem que algumas entidades escolares trabalhem preventivamente as situações como era suposto, pressupondo para tal a constituição de equipas multidisciplinares<sup>360</sup> para uma resposta mais qualificada:

“E o estatuto do aluno e esta coisa do perigo, das 5 faltas e de comunicar às CPCJ, veio introduzir aqui um bocado de entropia<sup>361</sup>. (...) [A]s escolas sentem isso como um descanso: “nós temos de comunicar”. Mas a escola, além do dever de sinalização, tem um conjunto de procedimentos antes, ou em simultâneo, mas que depois não põe em prática”: ETR5);

6. quando existe um desequilíbrio nas disciplinas presentes, entre representantes e apoios técnicos (“Muitas das vezes, temos até um peso académico maior ... não há igualdade entre os saberes

<sup>360</sup> A entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 54/2018 de 6 de julho veio trazer, a todas as escolas, a necessidade de constituição de um tipo de equipas multidisciplinares, integrando docentes de educação especial, técnicos especializados e assistentes operacionais, preferencialmente com formação específica.

<sup>361</sup> ETR5: “(...) ou tem que ser alterado o estatuto do aluno e da ética escolar, no sentido de tirar de lá com a questão das 5 ou redigir de uma outra forma, ou então não se consegue...”

académicos (...)[,] basta que tenhamos 2 professores na comissão restrita... claro que a pedagogia acaba por ter uma maior valorização do que outras outras áreas”: ETR2);

7. Intervenção deficitária da 1ª linha de intervenção (“por outro lado, também a intervenção da primeira linha em algumas áreas ainda não está devidamente interiorizada e qualificada”: ETR1) – necessidade de qualificação dos profissionais assente numa dupla responsabilidade (individual e por parte das entidades empregadoras para que a possibilitem/facilitem<sup>362</sup>);

8. “Há áreas profissionais que nunca foram treinadas a fazer uma gestão de uma entrevista e isto é uma dificuldade (...) efetiva. Lá por eu ser professor não quer dizer que eu tenha capacidade para dirigir uma entrevista. Muitas vezes, o que acontece? Depois estão a induzir respostas. Isso acontece até com os profissionais do social”<sup>363</sup> (ETR3);

9. Quando em sede de reunião restrita, face à tomada de alguma deliberação<sup>364</sup>, houver profissionais que não questionem o gestor de processo que esteja a explicar alguma situação e não reflitam, de forma crítica a proposta de deliberação que esteja em análise:

“temos vários representantes, de vários organismos, que dentro do seu saber específico face ao caso que está a ser apresentado, deveriam conseguir colocar questões no sentido da melhor análise da melhor avaliação dentro do seu próprio saber técnico-profissional (...). [S]e havia dúvidas, se havia questões que achavam que estavam por apurar, cada um, dentro das suas especificidades, devolvia isso ao gestor de processos e isso ficava registado como sendo mais um caminho e mais uma janela a abrir (...)” (ETR3; idêntico em ETR4);

10. Quando um profissional assume funções numa CPCJ, esquecendo a sua formação de base e assumindo um poder ilusório (a respeito das audições em colégio, algo que pode ser intimidatório para as famílias)<sup>365</sup>:

“como nós estamos lá noutra âmbito que não o meu âmbito profissional, em *stricto senso*, eu sou outra coisa. Tenho mais poder, porque o nosso somatório dá-nos outra coisa e que não é verdade. Eventualmente, poderá ser essa a fraqueza e não é claramente geral, acontecerá aqui ou acolá parece-me a mim”: ETR2).

11. Quando, independentemente da situação de perigo identificada, as respostas fornecidas vão todas no mesmo sentido:

---

<sup>362</sup> Esta necessidade surge, tanto ao nível das ECMIJ, como das CPCJ: “[H]oje sabemos coisas que não sabíamos há 10 anos atrás... naquilo que é o desenvolvimento humano... e é isto que falta na formação dos comissários... a mesma tem de ser atualizada. E se as pessoas não o fazem [autodidaticamente], tem de ser o Estado a fazê-lo, a comissão nacional, provavelmente, a fazê-lo [/proporcioná-lo] e as entidades a considerarem a importância disto, e de alguma forma, a permitirem e a incentivarem os seus técnicos a fazerem a formação” (ETR1).

<sup>363</sup> ETR3: “Eu tive um ano inteiro com uma cadeia de técnicas de entrevista (...)! Eram *follow-ups* atrás de *follow-ups*, havia de facto um treinamento para a prática... E vai de fazer de pessoa zangada, e vai de fazer de pessoa simpática e vai de fazer de pessoa de apática... Dirigir uma entrevista com pessoa zangada é difícil, mas dirigir uma entrevista com uma pessoa apática, não é fácil. Não há qualquer interação, uma pessoa fica ali perdida, mas isto é, efetivamente, um treino e é preciso. Uma das coisas que eu acho que implementava, efetivamente, nas formações de base, era técnicas de entrevista, era fundamental, e para todos!”

<sup>364</sup> A deliberação consiste em pesar as razões a favor e contra uma escolha e ocorre tanto internamente – na cabeça dos indivíduos, quanto externamente – em ambientes coletivos (Molander *et al.* 2012, Pp.224-225).

<sup>365</sup> Se o poder conferido pelo exercício da função não for acompanhado de responsabilidade ética.

“(…) a totalidade dos processos, escapavam 1 ou 2, eram reencaminhados para uma resposta social que (…) o território tinha que era uma resposta social terapêutica (...). Todos os processos tinham terapia familiar e acompanhamentos individuais... E a questão, em grande parte deles, é, se me dissessem, “mas todos têm e tem outras coisas igualmente importantes”, eu diria “OK! Impecável, não mexe”! O problema é que só tinham respostas de acompanhamento terapêutico. A parte social, a parte das respostas de apoio social e, às vezes, até económico, não existiam”<sup>366</sup>: ETR2).

12. A situação pandémica (COVID-19) nos últimos 2 anos ameaçou comprometer o acompanhamento sistemático das ETR junto das CPCJ, “pelo menos de forma presencial” (ERT1).

Lidar com situações complexas e com determinados sujeitos de atenção ou intervenção implica, por parte dos profissionais, um confronto diário com as suas próprias experiências pessoais e subjetivas. A inexistência de mecanismos para elaborar tais dificuldades acaba por, na opinião de Vasconcelos (2000), “endurecer” os profissionais, fortalecendo os seus mecanismos de defesa face a situações vindouras. Deste modo, seria benéfico cada profissional poder reconhecer e expor as fragilidades e limites da sua abordagem, partilhar e aprender com a experiência do outro, refazer a sua identidade profissional com novas bases e “poder ir elaborando os inevitáveis conflitos institucionais e políticos da vida diária dos serviços” (Idem, 2000, p. 61). Para este autor, a interdisciplinaridade e a democratização das equipas teria a ganhar (em qualidade) com momentos de supervisão – seja ela clínica<sup>367</sup>, administrativa e/ou estratégica<sup>368</sup>, institucional<sup>369</sup> e de suporte pessoal<sup>370</sup>, o que vai no sentido do que os atores institucionais envolvidos também consideram, como veremos adiante.

## 2.1. Modelo de Gestão da Qualidade nas CPCJ e Instrumentos/Ferramentas de Apoio

Face à questão da eventual existência de um modelo de gestão da qualidade nas CPCJ, os

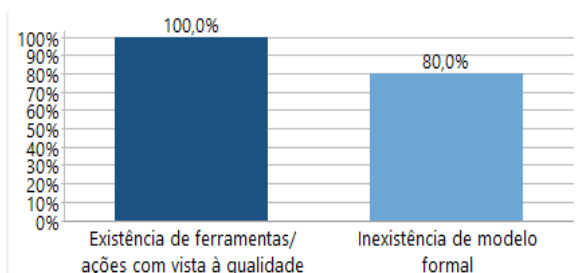


Gráfico IV.2.1.1. Que Modelo de Gestão da Qualidade?

coordenadores das ETR dividiram os seus discursos entre a inexistência de um modelo formal e a existência de ferramentas/ações concretas com vista à qualidade. 4 em 5 dos entrevistados (80%) apontaram para a inexistência de um modelo formal de gestão da qualidade nas CPCJ:

<sup>366</sup> Situação balizada no início da segunda década do séc. XXI.

<sup>367</sup> Como, por exemplo, para a avaliação de casos (Vasconcelos, 2002).

<sup>368</sup> Nomeadamente, planeamento, avaliação e revisão de objetivos, metas, custos, qualidade e efetividade dos serviços, impacto, etc (Vasconcelos, 2002).

<sup>369</sup> Para a análise dos processos de poder e conflito vividos no quotidiano dos projetos/serviços (Idem, 2002).

<sup>370</sup> Designadamente, “dispositivos de elaboração das vivências subjetivas, pessoais e coletivas, da vida diária e da relação” com os sujeitos de atenção e de intervenção, “com outros profissionais, com as condições de trabalho e outras instituições” (Vasconcelos, 2002, p. 126).

“(…) se nós tivermos em conta efetivamente um modelo de gestão da qualidade, com todas as características que ela impõe, de instrumentos, de validação, de seguir protocolos, relativamente àquilo que eu entendo como gestão da qualidade e (...), sobretudo, nos serviços públicos (...), eu acho que as comissões não têm este modelo (...), com os requisitos que o modelo, em si, envolve” (ETR1); “Em termos formais, não existe um modelo” (ETR4);

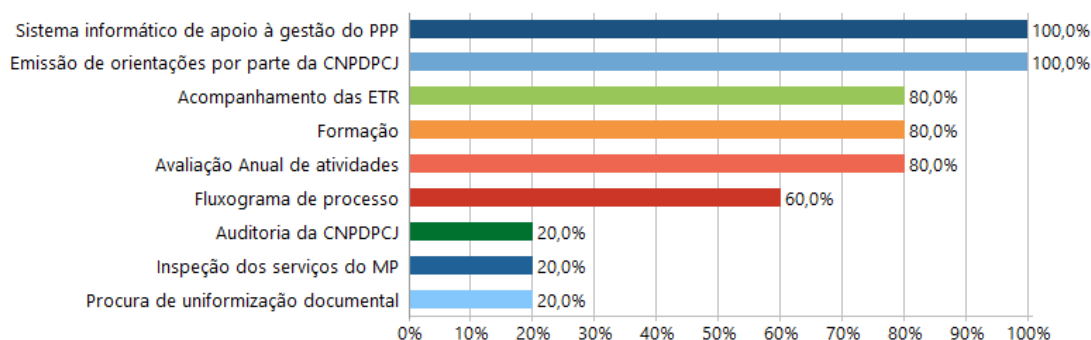
“(…) em termos do modelo tradicional de certificação e de gestão da qualidade, as CPCJ não têm... E foi um assunto que, por acaso, nunca foi abordado sequer no âmbito das reuniões gerais das 5 ETR” (ETR5);

“(…) não existe necessariamente um modelo de qualidade, mas existe este trabalho no sentido de haver minutas, no sentido de haver uma preocupação de que as coisas sejam feitas de determinada maneira” (ETR3)”.

De entre os coordenadores regionais, um deles defendeu abertamente a existência de uma política da qualidade, justificando a sua posição:

“Eu acho que seguem uma política de qualidade, na medida em que o próprio processo de promoção e proteção foi sujeito a apreciação no âmbito da qualidade, (...) e, depois, deu origem ao sistema informático e que estabelece, quer a metodologia, quer instrumentos próprios para auxiliar essa metodologia” (ETR2).

Foi unânime entre os 5 coordenadores das ETR a identificação de um conjunto de ferramentas e ações que vão sendo desenvolvidas e implementadas pelas e junto das CPCJ, com vista à maior uniformização processual e de procedimentos, e conseqüentemente, à maior qualidade da intervenção nestas estruturas (cf. Gráfico IV.2.1.2), destacando-se, de entre as mesmas, o “sistema informático de apoio à gestão do PPP”<sup>371</sup> e a “emissão de orientações por parte da CNPDPCJ”<sup>372</sup> (100%).



**Gráfico IV.2.1.2. Existência de Ferramentas/Ações com Vista à Qualidade**

<sup>371</sup> Ex.: “E a maioria das comissões, neste momento, está, efetivamente, a usar o sistema aplicacional como sendo o processo de promoção e proteção informatizado” (ETR1).

<sup>372</sup> Exs.: “(...) emissão mais sistemática de orientações da própria Comissão Nacional para as comissões (...)” (ETR1); “(...) a existência de alguns ofícios circulares que os ajuda até resolver algumas questões do ponto de vista do trabalho técnico, mas também na relação com as entidades de primeira linha” (ETR2); “(...) quando é emitido de facto recomendações é que, depois, a equipa técnica regional tem aqui margem para poder, junto das comissões, fazer mais força no sentido de fazerem de determinada maneira” (ETR3); “(...) a Comissão Nacional orienta, emite orientações, ofícios circulares, recomendações” (ETR5).

Segue-se o “acompanhamento das ETR”<sup>373</sup>, a “formação”<sup>374</sup> dos comissários e a “avaliação anual de atividades das CPCJ”<sup>375</sup> (80%).

O “fluxograma de processo”<sup>376</sup>, que antecedeu o próprio sistema informático, foi salientado por 3 dos coordenadores (60%). Foi ainda mencionada, por último (numa proporção de 20%), as “auditorias da CNPDPCJ”<sup>377</sup>, a “inspeção dos serviços do MP”<sup>378</sup> e a “uniformização

---

<sup>373</sup> Exs.: “(...) o nosso papel tem sido procurar promover o conceito bonito (...) que é o da coesão territorial, que é tentar fazer com que, pelo menos na nossa zona (...), as comissões de proteção tenham metodologias de trabalho idênticas, tenham instrumentos de apoio idênticos e que construam um processo de proteção idêntico entre si, até para facilitar a sua leitura quando há transferências de processo. Portanto, eu acho que uma metodologia ou alguma ferramenta de qualidade é claramente a transparência ou a igualdade dos processos entre si (...)” (ETR2); “(...) as coordenações regionais têm o objetivo de, no que diz respeito à composição, ao acompanhamento que fazem às comissões, manter e garantir algum tipo de equidade, algum trabalho sistémico no sentido em que não se faça no norte de uma maneira, o processo de promoção e proteção, no algarve se faça de outra, nas ilhas de outra, etc...” (ETR3); “A nossa intervenção como ETR, vamos dando as orientações, a par com as orientações via Comissão Nacional, através do ofícios circulares e, aí, sim, é que eles [comissários] vão fazendo o seu trabalho de gestão da qualidade” (ETR4); “(...) estas equipas são o apoio de proximidade das CPCJ e é connosco que todos os constrangimentos e problemas que as comissões sentem (...) são resolvidos, preferencialmente. É essa a nossa missão” (ETR5).

<sup>374</sup> Exs.: “(...) nos últimos 3 anos, o investimento na formação tem sido efetivamente um reflexo deste mesmo compromisso que é o objetivo de todos estarem a par do mínimo para que os processos sejam instruídos da melhor maneira possível e recorrendo a modelos intervenção, recorrendo a instrumentos de avaliação diagnóstica, etc” (ETR3; ETR1 com adaptações); “(...)a própria formação pela Comissão Nacional, tendo como objetivo que as CPCJ ou os profissionais tenham uma atuação o mais eficaz possível, em termos da proteção e da promoção dos direitos das crianças” (ETR4).

<sup>375</sup> Exs.: “(...) as comissões são avaliadas mediante um relatório anual de atividades que também enviam à comissão nacional, à assembleia municipal e ao Ministério público (ETR5; aproximado em ETR1 e ETR2); “(...) do que resulta do relatório anual, [as CPCJ] terem aqui uma capacidade de introspeção, de avaliação, de autodiagnóstico da mudança efetiva, do estudo de procedimentos que ficam claros (...)” (ETR1).

<sup>376</sup> Ex.: “(...) a maioria delas [CPCJ] tem seguido aquilo que é, efetivamente, o processo de promoção e proteção de acordo com aquilo que está instituído” (...). [S]e de alguma forma, as comissões e os gestores de processo tiverem como ponto de partida aquilo que é, que está definido (...) para (...) as fases do processo, eu acho que têm aqui uma boa referência para que haja alguma qualidade naquilo que é o exercício no âmbito do processo de promoção e proteção” (ETR1).

<sup>377</sup> Exs.: “Aquilo que existe nas CPCJ é: os processos de auditoria e inspeção previstos na lei (...). A auditoria é efetuada pela Comissão Nacional, a pedido da própria Comissão Nacional ou do Ministério Público (...), às vezes, quando se justifica. (...) [E]stas auditorias incidem apenas sobre os aspetos de funcionamento, de logística e de cumprimento das orientações emitidas pela comissão nacional (...). As auditorias realmente acontecem (...) muito através das nossas equipas regionais (...). Fazemos a ligação e a ponte entre a Comissão Nacional e as CPCJ e (...) sempre que são detetados problemas que se enquadrem neste artigo da lei, que justifica a realização de uma auditoria, nomeadamente, no que toca ao cumprimento dos mandatos dos membros, à interrupção desses mesmos mandatos, às dificuldades de indicação de representantes por parte das entidades, às próprias dificuldades da comissão cumprir, por exemplo, os horários de abertura e de atendimento ao público, por via da falta de disponibilidade ou presença de alguns dos membros,... Tudo isto poderá levar à realização das auditorias. Levará, em última instância, quando nenhuma das intervenções das equipas regionais conseguem ajudar as comissões de proteção a ultrapassar. Tem acontecido, felizmente, não muitas vezes aqui no meu território. Desde que eu estou cá, na Comissão Nacional, aconteceu uma auditoria só (...). Porque o nosso papel, no fundo, é fazer também a ligação com estas entidades de origem, que nomeiam os comissários para resolver e, maioritariamente, consegue-se resolver. (...) Depois, é emitido um parecer final, sobre o que foi apurado nas auditorias, com recomendações às CPCJ” (ETR5).

<sup>378</sup> Exs.: “As inspeções já são da responsabilidade do Ministério Público e o Ministério Público já pode fiscalizar a qualidade, chamemos-lhe assim, do processo protetivo, da instauração e instrução do processo de promoção e

documental”<sup>379</sup>.

Quando cruzamos, duas a duas, as categorias codificadas no mesmo documento, percecionamos a maior intensidade da co-ocorrência entre as categorias “sistema informático de apoio à gestão dos PPP e das CPCJ” e a “emissão de orientações por parte da CNPDPCJ” (com, 5 excertos codificados, conforme Quadro IV.2.1.1). Seguiu-se a co-ocorrência (com, 4 excertos codificados cada) entre: A) o “sistema informático” e, simultaneamente, o “acompanhamento das ETR”, a “formação” e a “avaliação anual de atividades das CPCJ”; e B) a “emissão de orientações por parte da CNPDPCJ” e, simultaneamente, o “acompanhamento das ETR”, a “formação” e a “avaliação anual de atividades das CPCJ”<sup>380</sup>.

Lista de Códigos	Exist...	Flux...	Sist...	Pro...	Emi...	Aco...	For...	Aud...	Insp...	Aval...
Existência de ferramentas/ ações com vista à qualidade										
Fluxograma de processo			3	1	3	2	3			2
Sistema informático de apoio à gestão do PPP	3			1	5	4	4	1	1	4
Procura de uniformização documental	1	1			1	1	1			
Emissão de orientações por parte da CNPDPCJ	3	5	1			4	4	1	1	4
Acompanhamento das ETR	2	4	1		4		3	1	1	3
Formação	3	4	1		4	3				3
Auditoria da CNPDPCJ			1		1	1			1	1
Inspeção dos serviços do MP					1	1		1		1
Avaliação Anual de atividades	2	4			4	3	3	1	1	

**Quadro IV.2.1.1. Co-ocorrência de Categorias num Mesmo Documento (ferramentas/ações para a qualidade)**

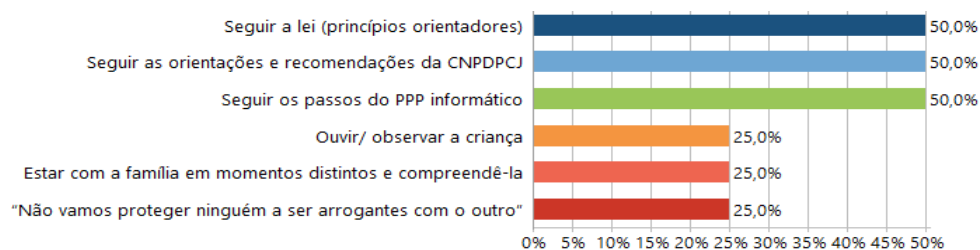
Para os coordenadores regionais, uma prática de intervenção considerada de qualidade, nas CPCJ, implica, acima de tudo, que seja consonante com a norma (cf. consta do Gráfico IV.2.1.3), aproximando-se da 5ª perspetiva abordada por Dahler-Larsen (2019). Seguir a lei, incluindo os princípios orientadores, seguir as orientações e recomendações da CNPDPCJ e seguir os passos do PPP informático constituem, na ótica dos coords. das ETR, as bases para uma prática de qualidade<sup>381</sup>.

proteção”; “(...) é um processo de avaliação das CPCJ, que depois também se aprofunda através destas auditorias, sempre que necessário e através da atividade fiscalizadora do Ministério Público”; “(...) existe uma diretiva conjunta entre a Comissão Nacional e a Procuradoria-Geral da República, ao abrigo da qual as CPCJ devem enviar, mensalmente, ao Ministério Público, uma listagem com os processos que têm em mãos, classificados por gravidade. Existem aqui 3 situações que eram: os abusos sexuais, a negligência grave e os maus-tratos (...) que são, obrigatoriamente, enviados ao abrigo desta diretiva conjunta, também ao Ministério Público, para a sua fiscalização, (...), para garantir a qualidade (ETR5).

<sup>379</sup> Ex.: “(...) existe este trabalho no sentido de haver minutas, no sentido de haver uma preocupação de que as coisas sejam feitas de determinada maneira, como, por exemplo, uma coisa muito simples, todos os processos têm que começar com a capa, com a sinalização ou com a comunicação, com o pedido de assento de nascimento da criança e depois, então, vai à restrita, tem deliberação de instauração, é avaliada a situação de perigo que justifica a abertura do processo, se é da nossa competência territorial ou não, se estamos legitimados ou não em função das entidades de primeira linha terem esgotado ou não a sua intervenção, o que vai justificar, depois, a intervenção da comissão. Vai atribuir gestor de processo e, a partir daqui, é que o processo avança e também estão definidos quais são os passinhos a dar, passo a passo, para que a avaliação continue” (ETR3).

<sup>380</sup> Uma outra forma de visualização da proximidade e inter-relação destes códigos é apresentada no Anexo S.

<sup>381</sup> Vejamos alguns exemplos do que os entrevistados mencionaram a este respeito: “É seguir as orientações, é seguir a lei, tendo como base central o superior interesse da criança” (ETR4); “Se, efetivamente, seguirem à risca esta metodologia, esta prática, eu acho que pode levar as comissões a um caminho de qualidade ou, pelo menos, a um caminho de uniformização de procedimentos” (ETR1).



**Gráfico IV.2.1.3. Constituintes da Definição de Prática de Intervenção de Qualidade**

Questões referentes à população com quem as CPCJ trabalham (“ouvir/observar a criança”; e “estar com a família em momentos distintos e compreendê-la”)<sup>382</sup> e às competências interpessoais (“não vamos proteger ninguém a ser arrogantes com o outro”)<sup>383</sup>, embora relevantes, não foram tão destacadas como as anteriores, mas poderiam, de certa forma, encaixar-se nas 3ª e 9ª perspetivas abordadas por Dahler-Larsen (2019), respetivamente, qualidade como satisfação das necessidades, expectativas ou desejos dos clientes/beneficiários e qualidade como prática (de intervenção).

Face à qualidade das práticas de intervenção nas CPCJ foram abordados, pela maioria dos coordenadores das ETR, diversos constrangimentos para essa concretização e para a gestão da qualidade<sup>384</sup>.

Quando solicitados para apresentarem exemplos de ações concretas promotoras da melhoria contínua da qualidade nas CPCJ, dentro das que já são implementadas, contribuindo para a prestação de uma resposta protetiva eficaz, os coordenadores das ETR destacaram, de forma maioritária, o

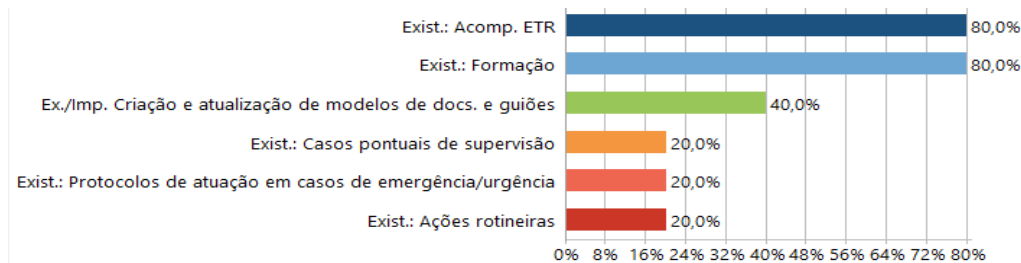
<sup>382</sup> Exs.: “Para mim é fundamental que todas as crianças sejam ouvidas, independentemente da idade, que às vezes é aqui um conceito complexo para os profissionais das comissões, porque entendem que ouvir é, muitas vezes, esta coisa da entrevista (...). E ouvir uma criança ou conhecer a criança de x meses é ouvi-la, é perceber se estamos perante um bebé calmo, se estamos perante o bebé agitado, se estamos perante um bebé que está a cair o mundo e ele não se mexe, ou se estamos perante um bebé que a qualquer barulhinho fica em alerta, é percebermos na entrevista se aquela mãe (...) ou aquele pai conseguem, quando está com o seu filho ao colo se o consegue acalmar ou se não consegue acalmar (...) (ETR3); “e uma das coisas que eu costumo dizer, muitas vezes, em formação é: “Atenção! Não podem ter como única a impressão, uma primeira entrevista, porque a pessoa vai nervosa, muitas vezes. Estão a fazer aquilo que acham que nós queremos que eles façam e também temos que perceber o outro lado da pessoa, que está nervosa, está a ser chamada a uma comissão, é porque alguma coisa aconteceu de menos bom na sua vida. Já está numa situação de fragilidade, por isso também há que ser empático nestes processos. (...) [E]ste trabalho não é só números... aliás, é o mínimo que este trabalho tem são os números, nós só conseguimos promover mudança no outro se, de facto, conseguirmos ser empáticos com o outro e do outro perceber, genuinamente, que nós não estamos ali, em primeiro lugar, para o julgar, estamos ali, em primeiro lugar, para o ajudar, ao seu lado, e não é fazer por ele” (ETR3).

<sup>383</sup> Exs.: “Nós estamos cá, acima de tudo, para proteger as crianças e é nisto acredito. Mas nós não vamos proteger ninguém a ser arrogantes com o outro, a julgar por cima do ombro... por isso temos que ser empáticos”; “É tão simples como... eu costumava dizer quando estava na comissão, e agora nas funções que exerço, eu costumo devolver: “pensem, quando se dirigem a um serviço pela primeira vez, enquanto utentes. E o que esperam do outro lado? Então, sejam esse outro lado, aqui, a exercer o vosso trabalho e pensem que as pessoas que aqui se tem que dirigir, muitas vezes, estão numa situação hiper mega frágil (...). Há situações complexas. Muitas vezes, nós temos que dar um passo mais difícil, no sentido da proteção da criança e que, muitas vezes, vai contra aquilo que são as expectativas das pessoas, ok, mas então que eles sintam que nós fomos verdadeiros desde o início. E isso vai facilitar todo o processo” (ETR3).

<sup>384</sup> Para conhecimento da análise destes resultados (na íntegra), vide Ponto1 do Anexo T, complementado com as dificuldades sentidas pelos comissários (presidentes e gestores de PPP), no Ponto 2.



“acompanhamento [das] ETR” e a “formação”<sup>385</sup> (cf. Gráfico IV.2.1.4). Foi também mencionado, ainda que de forma minoritária, os “casos pontuais de supervisão” (temática sobre a qual falaremos mais adiante, mas não deixando de salientar o que já vai existindo<sup>386</sup>), os “protocolos de atuação em casos de emergência/urgência” que algumas CPCJ desenvolveram com algumas ECMIJ<sup>387</sup> e as “ações [consideradas] rotineiras”<sup>388</sup>, ligadas às práticas diárias nas CPCJ.



**Gráfico IV.2.1.4. Ações Existentes Promotoras da Melhoria Contínua nas CPCJ**

Deixamos a explicação da categoria “criação e atualização de modelos de documentos e guiões” (de orientação e formação) para o fim, atendendo a que a mesma pode, simultaneamente, entrar no “existente” e no “a implementar”, pois, pelo menos, desde há 15 anos, que tal já vem sendo efetivamente implementado, ainda que de forma paulatina e não generalizada para todo o tipo de documentos utilizados nas CPCJ<sup>389</sup>, mantendo-se a necessidade da criação de novos e atualização de

<sup>385</sup> Exs.: “(...) a formação é uma ótima ferramenta de promover a autonomia dos profissionais e a qualidade da intervenção” (ETR3); “a formação sistemática que a Comissão Nacional tem desenvolvido (...) também tem criado esta exigência e este ponto de partida para aquilo que é a exigência da qualidade da intervenção dos próprios gestores de processo e dos próprios procedimentos das comissões. (...) [E]sta formação inicial vai-lhes permitir o conhecimento aproximado daquilo que é a lei, um dos módulos tem a ver com o enquadramento legal e depois também, nos módulos a seguir, tem a ver com aquilo que é a avaliação diagnóstica, no âmbito do processo de promoção e proteção e do próprio sistema de promoção e proteção informatizado” (ETR1); “(...) a formação que a Comissão Nacional repegou, em 2018, e que continua a garantir, é de facto uma aposta na melhoria contínua do trabalho” (ETR1).

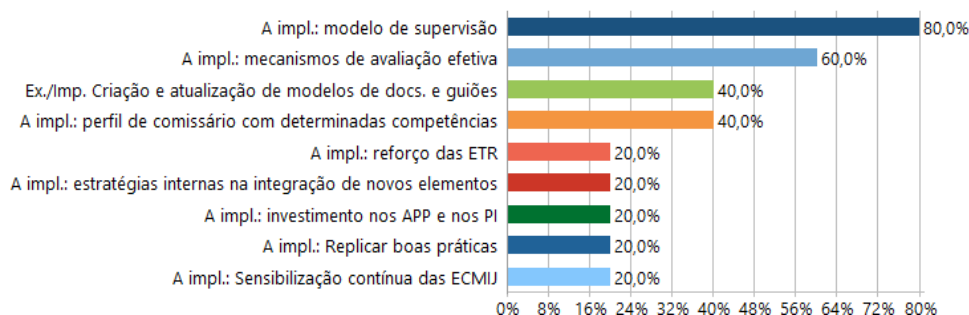
<sup>386</sup> “(...) [T]ambém há comissões que têm promovido e têm conseguido ter supervisão (...)” (ETR3).

<sup>387</sup> “[Determinada CPCJ de determinado distrito] tem um sistema, chamemos-lhe assim, de protocolos de atuação em casos de emergência ou de urgência, que se pode considerar, no fundo, um mecanismo que elas adotaram para garantir a qualidade da resposta. (...) [Outro distrito] (...), por exemplo, já não tem nenhuma comissão que tenha feito este tipo de intervenção... Embora não formalizando este tipo de protocolo, formalmente, com assinaturas, todas o fazem, no âmbito do funcionamento da sua modalidade alargada (...). Mas, no fundo, todas o fazem. Todas têm esta preocupação de ter assente, com os parceiros da alargada qual poderá ser o seu papel e a sua intervenção na proteção, no momento em que é necessário... De uma forma mais direta, as forças de segurança, mas também com a saúde” (ETR5).

<sup>388</sup> “Podemos considerar que as comissões, todos os dias, se esforçam por responder de uma forma pronta e eficaz àquelas situações que lhes são comunicadas e, quanto a mim, isso é um trabalho de melhoria contínua do funcionamento” (ETR5).

<sup>389</sup> Em 2006 já existiam manuais de formação para os comissários, alguma documentação incipiente, como instrumentos de trabalho, sendo que se tem caminhado para uma maior uniformização e melhoria dos mesmos. Os modelos para a obtenção de consentimentos é disso exemplo e de implementação generalizada, atualmente, com a introdução da política de privacidade de dados com o RGPD (“(...) a declaração de consentimento (agora já não, mas durante muito tempo era diferente...). Cada comissão de proteção tinha os seus próprios documento” (ETR2).

outros, em termos futuros e evolutivos<sup>390</sup>.



**Gráfico IV.2.1.5. Ações Promotoras da Melhoria Contínua nas CPCJ – a Implementar**

No topo das ações promotoras de melhoria contínua a implementar, surge, nos discursos dos coordenadores das ETR, a necessidade de definição e execução de um “modelo [específico] de supervisão”<sup>391</sup> (cf. Gráfico IV.2.1.5) para as CPCJ. Importa debruçarmo-nos, sobre esta questão que surgiu, imediatamente, na sequência do exemplo verbalizado, da sua ocorrência por procura de algumas comissões, com vista à melhoria das práticas. A Comissão Nacional vai recebendo algumas manifestações das CPCJ em como gostariam de beneficiar de supervisão<sup>392</sup> (“(...) as comissões de proteção têm pedido muito à Comissão Nacional de supervisão. E faz-me todo o sentido que exista supervisão... é preciso é desenhar essa supervisão, de acordo com o próprio processo de promoção e proteção”: ETR2).

Importa refletir sobre as finalidades da supervisão, as suas modalidades, quem a deve prestar e em que formato<sup>393</sup> para que possa, de forma relativamente uniformizada, ser aplicada a nível nacional. Que se lancem algumas sementes...

Vejamos o que tem ocorrido e importa reformular, ilustrado na seguinte citação que toca em vários destes tópicos e exigências específicas às quais tem de corresponder:

(...) [E]u vou já ser muito crític[o/a] em relação à supervisão que alguns profissionais exercem nas

<sup>390</sup> Exs.: “(...) [E], depois, o facto de termos estado a criar modelos de apoio às comissões de proteção, que nunca existiram, com nova minuta de acordo, minutas para a revisão das medidas, que muitas comissões de proteção nunca tiveram, eu acho que é uma forma de investir na qualidade, na medida em que as comissões de proteção vão ter o processo mais padronizado, mais organizado, perceber melhor os tempos e os *timings* do próprio processo. Acho que sim, que é por aqui” (ETR2); “(...) [T]ambém vai ajudar muito a conclusão do guião da tramitação processual, em termos de dar uma orientação base de como é que se deve instruir o processo” (ETR3).

<sup>391</sup> Como processo de reflexão sobre as práticas, “um metatrabalho que se situa na interface entre a aprendizagem, a formação, a educação e o apoio numa organização (...)” (Cruells, 2011, p. 128).

<sup>392</sup> (...) num modelo de supervisão, que possa permitir (...) alguma exigência e algum caminho de qualidade para aquilo que é intervenção, nesta área, que é uma área tão sensível e de especial importância naquilo que é o tempo da criança (ETR1).

<sup>393</sup> Para aprofundar conhecimento sobre as funções do supervisor, em cada modalidade de supervisão, bem como os objetivos e alcances das funções de supervisão, vide, por exemplo, M. I. Carvalho (2012) e Ribeirinho (2019) e, no que toca, especificamente ao campo da supervisão na proteção à criança, Child Welfare Information Gateway (2020), National Resource Center for Family Centered Practice (2009) e Salus (2004). Para conhecimento de condições favoráveis/desfavoráveis à supervisão em contexto de proteção à criança, sugere-se a consulta de Beddoe *et. al.* (2022).

comissões... ser-se supervisor num processo psicoterapêutico, é uma coisa<sup>[394]</sup>; a comissão não é um processo psicoterapêutico, por isso, um supervisor que nunca exerceu funções numa comissão e que não percebe uma tramitação processual própria de num processo de promoção e proteção, desculpa, mas é estarmos a fingir que estamos a fazer supervisão. É um momento perfeito para a catarse dos técnicos, para o alívio do stress... que existe, é real, dá segurança e tem uma função muito específica, mas não podemos dizer que isto é um momento de supervisão<sup>[395]</sup>. (...) [H]á espaço para tudo, há espaço para a supervisão da relação da equipa, porque há equipas de facto conflituosas, difíceis, porque são vários egos, porque são várias entidades, porque estão a trabalhar 100% numa comissão, sendo cada um de sua casa mãe e cada um com a sua sapiência, e, muitas vezes, há esta questão de não reconhecer no outro (“não é da área social ou não sei quê”) a mesma competência para (ETR3).

Ao nível da supervisão de casos, integrada na modalidade clínica (apontada por Vasconcelos, 2000), bem como na educativa (e, por vezes, também com elementos que recaem na modalidade administrativa), abordadas por Kadushin & Harkness (2002) e Ribeirinho (2019), podemos aprender com o que correu menos bem no passado para evitar repetições:

Quando eu estava na comissão de proteção, tivemos uma supervisão ao mais alto nível. Tivemos supervisão de uma professora da faculdade de psicologia (...) e que foi excelente... extraordinário do ponto de vista da colocação de hipóteses, trabalho de apoio, de hipóteses sistémicas, era qualquer coisa de extraordinário, mas o que é que fez naquela altura a comissão de proteção? (...) [F]oi no início... [1ª década do séc. XXI], portanto, as regras do processo ainda eram uma coisa que, enfim... ainda estava tudo a aprender... fez com que os processos se perpetuassem na comissão de proteção muito para lá da duração exigida pelo próprio legislador. E isto é perigoso, porque um processo de promoção e proteção não pode ser encarado como uma terapia<sup>[396]</sup>, não pode ser encarado como um acompanhamento social (...) (ETR2).

Outra questão prende-se com o facto de quem estará, efetivamente, preparado para prestar, às CPCJ, os tipos de supervisão que os profissionais necessitam, pois o papel do supervisor será, necessariamente, diferente em cada um deles, como já referido.

---

<sup>394</sup> O que vai no sentido do alerta de Kadushin & Harkness (2002, p. 197), a respeito da supervisão educacional: “o supervisor que possui competências terapêuticas consideráveis, mas limitadas do ponto de vista pedagógico, ou que se sente mais confortável com o papel de gestor de caso do que com o de professor, pode converter a supervisão educacional em psicoterapia”.

<sup>395</sup> Confortar, aliviar a dor psicológica, facilitar a catarse e restaurar o equilíbrio emocional encontram-se entre as funções do supervisor de apoio/suporte (Kadushin & Harkness, 2002; Ribeirinho, 2019; Vasconcelos, 2000), podendo ocorrer em termos individuais ou de grupo/equipa, mas não sendo aquela, claramente, a modalidade de supervisão que este(a) coordenador(a) de ETR defenderia para as CPCJ, pelo menos, não de forma única, ainda que também pudesse ser relevante para a prevenção do *burnout* nos profissionais (Kadushin & Harkness, 2002; Ribeirinho, 2019), neste caso, dos comissários, constituindo a base para a construção do ambiente cordial da supervisão, facilitador da revelação das dificuldades e promovendo o florescimento da reflexão, essenciais ao desenvolvimento profissional e pessoal (Beddoe *et. al.*, 2022).

<sup>396</sup> “É verdade que há uma intenção terapêutica na medida de promoção e proteção, o consentimento para a intervenção (...) não é apenas um *proform* de legitimidade ou de legitimar a atuação da comissão de proteção, ela também tem uma intenção terapêutica, mas o facto de ter intenção terapêutica, não é igual a um acompanhamento terapêutico de longo prazo, porque há regras muito específicas. A intervenção na família, a determinada altura, tem que ser balizada pelo superior interesse da criança, que pode não se compaginar com o tempo que é necessário que a família tenha para mudar. E tudo isto tem que ser compreendido pelo supervisor e não é muito fácil... porque não há” (ETR2).

Eu acho que seria muito relevante ver a questão da supervisão. Eu acho que é mesmo muito importante para os técnicos, mas nesta perspetiva de alguém que perceba a tramitação do processo de promoção e proteção, porque nós temos que conseguir contextualizar a questão dos 6 meses iniciais e nós temos 6 meses para concluir a avaliação diagnóstica, não dá para ser mais. O objetivo é que seja, inclusivamente, menos, o menos possível” (ETR3).

(...) não basta só a reflexão sobre o caso. É preciso que o supervisor tenha noção das regras do próprio processo. Portanto, isto tem que ser desenhado, parece-me a mim em conjunto com a academia, mas envolvendo pessoas que conheçam verdadeiramente as regras do processo. (...) Quem é que pode fazer esta supervisão? E eu tenho defendido que as equipas técnicas da Comissão Nacional, eventualmente, reforçadas, porque 2 pessoas para a região (...) é impossível fazer supervisão com qualidade, porque, na minha opinião, implica sistematicidade. Eu não posso ir uma vez de 4 em 4 anos a uma comissão de proteção fazer supervisão. Nós temos que ir às comissões de proteção com uma rotina tal que, de facto, promova essa melhoria que a supervisão pode trazer benefícios e, portanto, as equipas precisam de ser reforçadas. (...) Nós precisamos de encontrar um equilíbrio entre o conhecer o processo de promoção e proteção e saber quais são os limites da intervenção da comissão e, simultaneamente, termos a capacidade suficiente para lançar questões que façam os membros, o gestor do processo refletir, na sua prática avaliativa, a intervenção<sup>[397]</sup> (ETR2).

Atualmente, as equipas técnicas regionais já efetuam alguma supervisão informal, às CPCJ, podendo haver aqui dois domínios que se sobrepõem, a supervisão de casos, quando requerido, e de apoio para a prática, e a própria avaliação, também presente na modalidade administrativa de, por exemplo, procedimentos (realizados ou não realizados) e o próprio cumprimento de orientações da CNPDPCJ<sup>398</sup>. C. Cruells (2011, p. 132), defende que a supervisão deve ser exercida por “alguém externo à organização, para que possa conduzi-la a partir de uma posição de liberdade e neutralidade”. É evidente que a CNPDPCJ é um organismo externo às CPCJ, porém, a sua posição, enquanto entidade

---

<sup>397</sup> Exemplo de uma espécie de supervisão prestada por uma das ETR: “Nós ontem estivemos numa comissão de proteção que nos descreviam um caso e acabamos por estar a fazer um bocadinho de reflexão em torno desse caso, que era uma coisa aparentemente simples. Era um miúdo de 16 anos que não quer ir à escola, como tantos processos assim. A questão é que a gestora daquele processo estava de tal forma bloqueada que... Basicamente, o miúdo não queria, os pais desvalorizam, o pai permissivo, portanto, ficou aqui... Não tinha outras soluções e, se calhar, aquilo que nós tentamos fazer neste caso em concreto foi pensar: “então e outras soluções da escola?” Deixámos de nos focar na criança, pois nós não vamos encontrar soluções na criança. Este miúdo tinha outras coisas extraordinárias, era um miúdo extraordinário em casa, muito responsável, competente, ajudava os pais... A determinada altura, o problema maior, como diria um livro que li há muitos anos atrás, é um problema de ensinagem (era uma tradução brasileira), porque as dificuldades de aprendizagem situam sempre o problema na criança e os problemas de ensinagem colocam os problemas dentro da organização. Se calhar o problema é mais do contexto, do que propriamente um problema individual da criança ou dos pais... Se calhar das 2 coisas. Haverá aqui questões relacionadas com os pais que é preciso trabalhar, mas se calhar é importante perspetivarmos outras respostas... Se calhar, fazemos aqui um protocolo em que o miúdo consiga estar a trabalhar e simultaneamente a estudar para que não seja um menino de 16 anos no meio de outros miúdos muito mais pequeninos que ele, porque ele já teve várias retenções, claramente que há aqui uma desmotivação muito grande... É isto que, às vezes, nos calha na rifa” (ETR2).

<sup>398</sup> Esta última prática ainda pouco desenvolvida, como se percebeu através dos discursos dos coordenadores. Nas palavras de um comissário gestor de casos/processos: “(...) voltamos à importância de uma supervisão, com um formato regular e com carácter avaliativo dessa supervisão desses guias que nós temos, da lei que nós temos e isso é tudo muito necessário” (FG4.5). E isto encaixa-se na supervisão como um mecanismo de vigilância e controlo, mais do que de reflexão (Beddoe *et al.*, 2022).

avaliadora, pode comprometer a liberdade e neutralidade de que fala a autora consultada.

Depreende-se, da bibliografia consultada, na interligação com o mundo da promoção e proteção, que o estilo de supervisão deverá adequar-se às necessidades que venham a ser identificadas em cada equipa nas CPCJ, internamente, seja a nível individual, seja a nível de equipa.

Ainda no âmbito da supervisão de casos<sup>399</sup>, há que proceder à seleção daqueles que serão alvo da mesma, não descurando os restantes:

Os processos que têm que ser sujeitos a supervisão são aqueles cinzentos, os mais complexos e, portanto, e às vezes até partindo dos mais completos, fazendo pensar também nos mais simples, porque às vezes os mais simples também já têm aquela chapa 5 e aquela solução que, às vezes, não resolve nada (ETR2).

(...) se a comissão tem x processos e tem x tempo, vai ter que priorizar os que são mais prioritários para serem em menos tempo e, depois, os outros já consegue ter aqui alguma margem (ETR3).

E não nos podemos esquecer, novamente, da uniformização dos agires a nível nacional:

Por outro lado, as equipas têm que ter, todas, a mesma metodologia de supervisão, porque todos somos diferentes, cada um tem a sua formação de base, depois cada um tem o seu percurso e a sua evolução do ponto de vista até do conhecimento dentro do sistema de promoção e proteção e, portanto, não é expectável que todos tenham a mesma capacidade ou que estejam no mesmo nível para fazer supervisão. Por isso, se calhar, precisamos do apoio da academia para desenhar uma metodologia, connosco, de supervisão às comissões de proteção. Nós conhecemos bem a regra do negócio do processo de promoção e proteção e é preciso agora conhecermos outras formas ou termos outras formas validadas para promover essa reflexão do caso... (ETR2)

A seguir à supervisão, foi valorizado, nos discursos dos coordenadores, a “necessidade de implementação de mecanismos para uma avaliação dita efetiva”<sup>400</sup>, tendo os mesmos se centrado na avaliação da qualidade da intervenção das CPCJ<sup>401</sup>, passando pelos resultados das formações que se vêm realizando de qualificação dos comissários<sup>402</sup>, bem como dos resultados qualitativos ao nível da

---

<sup>399</sup> Não descurando uma dificuldade identificada por Salus (2004, p. 65) que tem a ver com a “precisão do autorrelato. Quando um responsável pelo caso descreve o que está a acontecer num caso (...), o supervisor está a receber as informações da “lente” ou perspetiva do responsável pelo caso. Os dados apresentados também podem ser limitados pelas competências de avaliação do responsável pelo caso, competências de observação e capacidade conceptual”.

Beddoe *et al.* (2022) alertam para alguns perigos e contraproducências da supervisão da gestão de casos, quando focada meramente em metas e prazos, em detrimento da reflexão crítica e do apoio emocional, promovendo stress em vez de o combater.

<sup>400</sup> Ressalvamos que existe avaliação, mas não de alguns campos qualitativos relevantes.

<sup>401</sup> “(...) [N]ecessidade que nós temos vindo, cada vez mais, em termos das equipas técnicas regionais, a perceber que é de criar aqui alguns mecanismos de avaliação efetiva” (ETR1).

<sup>402</sup> “(...) [O] que eu acho que falta é a avaliação, porque não basta implementar. Ainda ontem falávamos da nossa formação e do facto de nós, nós Comissão Nacional, já termos feito estas formações às CPCJ, em 2008, 2009 (...). E eu lembro-me, porque é que isto caiu tudo. Caiu, porque houve uma investigadora que foi a um Encontro Nacional e que disse que não era possível avaliar o impacto da formação. Ela tem razão (...)[,] não foi possível, porque não houve um pré-teste, não se sabia qual era o nível de conhecimento das comissões de proteção antes da formação, não houve avaliação a posteriori, portanto, não é possível. Eu percebo o que é dito do ponto de vista científico. Do ponto de vista político, isto teve uma consequência: não há mais formação. E durante anos, as comissões de proteção não voltaram a ter formação contínua. Eu temo que, num futuro próximo, isto volte a

proteção fornecida<sup>403</sup>.

A par com a continuidade da implementação da “criação e atualização de modelos de documentos e guiões” de trabalho, surgem nos discursos dos coordenadores a necessidade de se garantir, na prática, a permanência, nas CPCJ, de comissários com determinado “perfil”, sendo cumpridas as orientações da Comissão Nacional a esse respeito<sup>404</sup>, e competências correspondentes<sup>405</sup>.

Também sentido pelos coordenadores como relevante, a implementar, ainda que de forma minoritária, surgiram menções ao “reforço das ETR”<sup>406</sup>, “estratégias internas na integração de novos elementos nas CPCJ”<sup>407</sup>, o “investimento nos APP e nos PI”, a “possibilidade de replicar boas práticas”<sup>408</sup> e a “sensibilização contínua das ECMIJ”<sup>409</sup>.

---

acontecer, porque nós voltamos a fazer formação para as comissões, mas que não temos um pré-teste, não temos uma avaliação da aquisição de conhecimentos feitas no fim da formação (...). [M]esmo o nosso trabalho de acompanhamento das comissões de proteção é assente numa evidência descritiva. Não temos aqui nada que nos permita ir apreciando a evolução qualitativa de cada uma das comissões de proteção e que também faz falta” (ETR2).

<sup>403</sup> “(...) avaliação do impacto que passar pelo sistema protetivo tem na vida das crianças e das famílias. Isso, sem sombra de dúvida, que seria um avanço, que não existe, mas seria relevante para a melhoria de todas as respostas das comissões de proteção” (ETR5).

<sup>404</sup> “(...) compromisso por parte das entidades na escolha do perfil do membro, seguindo aquilo que são as orientações da comissão nacional” (ETR1).

<sup>405</sup> “(...) [A]s qualidades humanas e as características humanas das pessoas que trabalham nesta área são determinantes, mais do que a formação de base. (...) Efetivamente, às vezes, as pessoas... trabalharem nestas áreas é difícil, não venham dizer que que é fácil, a qualquer pessoa, abordar as questões da violência doméstica, abordar as questões da relação parental, em que é preciso exercer práticas assertivas. (...) Primeiro que a gente consiga criar relação com o outro, espaço com o outro para devolver, não é assim tão simples” (ETR3).

<sup>406</sup> Acompanhamento e “(...) fazer supervisão com qualidade (...) implica sistematicidade. Eu não posso ir uma vez de 4 em 4 anos a uma comissão de proteção fazer supervisão. Nós temos que ir às comissões de proteção com uma rotina tal que, de facto, promova essa melhoria que a supervisão pode trazer benefícios e, portanto, as equipas precisam de ser reforçadas” (ETR2).

<sup>407</sup> [H]á comissões que tentam ter práticas que evoluem o seu modelo de qualidade, há comissões que têm, como modelo de funcionamento, a integração dos colegas de uma forma transversal. Um colega que vem, quando chega, primeiro, faz atendimentos com todos os outros que já são os residentes, digamos assim, faz entrevistas com todos, faz reuniões de revisão de medida, faz reuniões de assinatura de acordos de promoção e proteção, faz visitas domiciliárias com a totalidade dos colegas residentes, só depois de se adaptar e de criar o seu próprio modelo, ... porque eu e tu podemos dizer exatamente a mesma coisa, mas eu digo de uma maneira e tu dizes da tua maneira e a pessoa que chega vai criar a sua maneira dentro dos vários modelos que encontra. Um e o outro e o terceiro, não há um que esteja mais correto ou menos correto, ele tem que se sentir confortável e tem de ser genuíno na forma como transmite a informação, para que do outro lado seja acolhido e seja acolhido sem resistência” (ETR3).

<sup>408</sup> Ex.: “Temos aqui no distrito de (...) alguma dificuldade desta articulação direta com os hospitais, embora ela se faça. Mas não existe um protocolo escrito e (...) [determinado distrito] sei que tem e, portanto, se calhar (...) a minha resposta também possa ser a de replicar a existência de protocolos escritos e formalizados com os dirigentes máximos de algumas entidades para que a resposta protetiva mais imediata ou mais de emergência, digamos assim, seja garantida. Ela é garantida sempre, umas vezes com mais ou menos falhas...” (ETR5).

<sup>409</sup> “E quando nós ainda temos efetivamente organismos públicos a pedir confidencialidade quando fazem comunicações, para mim, isto é o espelhar daquilo que ainda falta fazer, porque ainda não perceberam o seu papel. Porque eu enquanto professor(a), se estou a pedir confidencialidade, é sinal de que eu não falei nada, nem trabalhei nada disto com a família. E temos isto, esta dualidade que é... eu acho que este sistema está muito bem construído, a essência está lá, só que é preciso que a própria comunidade o assuma como seu papel e o perceba. E quando nós explicamos isto... e já tive oportunidade de estar em várias reuniões com as IPSS, para

Deste grupo de questões, queremos destacar a reflexão sobre os APP e os PI – o verdadeiro “fato à medida” (ETR3) – que possibilita a proteção à criança. Por ter de ser à medida de cada criança/ jovem, deve ser precedida de uma avaliação rigorosa que faça destriçar e identificar as ações, adequadas e proporcionais, dentro da medida a aplicar. Mas isso não basta, pois o APP e o PI estão, mais uma vez, na dependência da qualidade da intervenção e das respostas da 1ª linha de intervenção, havendo necessidade de real partilha de responsabilidades da “batata quente”.

Eu acho que seria uma situação que daria muita qualidade ao trabalho das comissões, era investirmos no acordo de promoção e proteção e nos planos de intervenção. (...) [A] medida, por si só, não protege ninguém. O acordo de promoção e proteção, com o plano de intervenção, é que é o fato à medida, em função da situação que aquela criança está de vivenciar. Por isso, nós temos que investir junto das comissões para que os acordos de promoção e proteção sejam levados, assim, à risca, no sentido de não serem chapa 5, até porque a lei define alguns critérios como obrigatórios e esses, sim, podem ser chapa 5, adaptados à criança, na situação A ou na situação B, mas acima de tudo nós temos que os centrar naquilo que é as situações de perigo, que estão identificadas, e na estratégia de remoção da situação de perigo. Depois temos, exatamente, uma outra questão que são as entidades assumirem-se como as executoras dos dados materiais das medidas e nós ainda vivemos num país que tem muito a ideia de que fizeram a comunicação à comissão e passaram (vou usar esta expressão) “a batata quente ao outro” (...). Mas a questão é que o acordo de promoção e proteção, ele tem que ser dirigido e as entidades têm que se assumir como parte do processo. Porque, quando a escola comunica, quando a saúde comunica, quando o judo comunica, quando o karaté comunica, quando o *ballet* comunica uma situação, o karaté vai continuar lá, a escola vai continuar lá, a saúde vai continuar lá e não pode haver esta questão da demissão na própria intervenção junto da família. E eu acho que, às vezes, ainda falta casar isto (ETR3).

Continuando a apresentação e análise dos discursos dos coordenadores das ETR da CNPDPCJ, entre o que consideram existir e/ou inexistir face a bateria(s) de indicadores para avaliação da qualidade das práticas interventivas, nomeadamente a nível qualitativo<sup>410</sup>, foi possível identificar distintos campos em que tal falta é sentida:

---

encontrar o representante para estar na comissão, e se faz este discurso, muitas vezes, vê-se o ar de espanto nos dirigentes, porque eles estão longe de imaginar que têm esta obrigação... isto não lhes passa pela cabeça. E isto é como que assustador, por isso, para também uma qualidade da intervenção é preciso haver uma maior sensibilização junto da própria comunidade, porque a comissão por si só, não é solução. Eu ainda acredito nisto, por isso é que ainda ando cá” (ETR3).

<sup>410</sup> Exs.: “Naquilo que é uma avaliação de um processo qualitativo, creio que ainda há muito a fazer a este nível e que implica aqui a reformulação de alguns indicadores. Também que era preciso definir, tornar claros, para quem exerça a função de gestor de processo, para que efetivamente se possa fazer uma avaliação qualitativa (...). Em termos qualitativos, creio que há aqui uma série de indicadores que teriam de ser preparados e trabalhados com as próprias CPCJ, de forma a poder fazer uma avaliação mais minuciosa” (ETR1); “Não, não existe nada definido formalmente... Nós não utilizamos nenhuma bateria de testes, nada concreto (...) apesar do sistema ter vinte e tal anos, nós ainda estamos numa fase muito rudimentar deste trabalho de acompanhamento às comissões de proteção feito pela Comissão Nacional, mas sobretudo até pelo trabalho das comissões de proteção. Estamos num nível de definição de procedimentos, de clarificação de conceitos e, de facto, eu creio que foi essa intenção da presidente quando criou um núcleo a que chamou de avaliação das CPCJ e que tinha como objetivo, claramente, definir metodologias e instrumentos de avaliação da qualidade das comissões de proteção, mas enfim... tudo isto é um trabalho que leva o seu tempo e, se calhar, precisamos da academia para

- face ao impacto das medidas na vida das crianças e das famílias (“Agora, que resultados a passagem de uma criança pelo sistema de proteção traz para a vida dessa criança não existe ainda nenhuma avaliação feita sobre isso”: ETR5);

- para aferir o grau de cumprimento sobre as orientações emitidas pela comissão nacional (“(...) nem sequer temos formas de avaliar o grau de cumprimento sobre as orientações emitidas pela Comissão Nacional”<sup>411</sup>: ETR2).

- e que possibilitem, eventualmente, uma melhoria ou mudança na gestão do próprio processo de promoção e proteção (“Não temos indicadores, digamos, fortes que permitam fazer também uma mudança do processo, de acordo com aquilo que são as dificuldades do seu exercício, (...) para que permita uma avaliação qualificada para a mudança (...) do exercício do processo” (ETR1).

Já no que concerne àquilo que os coordenadores consideram que existe em termos de bateria de indicadores quantitativos, a situação é distinta: “Em termos da avaliação quantitativa, isso eu acho que é possível fazer, exatamente através da extração daquilo que é a informação do sistema de promoção e proteção informatizado. A esse nível, e que é refletido depois, no relatório anual da atividade das comissões, (...) eu creio que é possível fazer essa avaliação do trabalho e das práticas que são desenvolvidas em termos das comissões...” (ETR1).

Neste âmbito, os coordenadores focaram-se muito nos próprios indicadores que utilizam no trabalho de acompanhamento junto das CPCJ:

Nós temos um modelo de relatório de acompanhamento às comissões, que seguimos (...). [O] relatório está construído muito para o funcionamento da comissão, até porque nós temos esta função de, sempre que não estão seguradas as condições ou que não estão atribuídos os comissários, os tempos de mínimos de afetação, de promover diligências junto das entidades que têm que designar para conseguir ultrapassar essas dificuldades... e muito do nosso trabalho passa por isto (ETR3);

(...) aquilo que está inserido no sistema informático, são esses os indicadores que nós vamos consultar (...) para aferir aquilo que se passa naquela comissão, quer em termos de número dos membros, do cumprimento dos mandatos, das várias alíneas do artigo 17º até à m), das horas de afetação de cada membro tem, do sistema de abertura e atendimento ao público e atendimento em permanência... No fundo, isso são os nossos indicadores (...)[.] Isto é muito mais estatística (...). [Q]uando nós programamos as reuniões de acompanhamento presencial, que é uma das nossas tarefas, esses são os indicadores que nós vamos buscar (...). Em termos de número de processos ativos, número de processos que aguardam decisão nos termos da lei (não podem estar mais de 6 meses na fase processual inicial, depois têm de passar para a aplicação da medida)... Esses, sim, são os nossos indicadores e permitem-nos de facto ficar com uma imagem, um retrato, da prática daquela CPCJ. Isto em termos de aplicação informática, que traduz a realidade e nós também

---

isso” (ETR2); “Não, não existe. Não existe” (ETR3); “Teoricamente, não (...). [A] questão é que também não temos nada bem definido nesses termos” (ETR4); “Não. Em termos mais científicos, não. Não existe nada” (ETR5).

<sup>411</sup> O que pode revelar uma fragilidade e um ponto a melhorar, atendendo que na al. b) do n.º 2 do art.º 33º consta a necessidade da CNPDPCJ aferir, nas suas auditorias, os “níveis de observância das orientações e diretivas genéricas que versem o exercício das competências das comissões de proteção e que lhes sejam dirigidas pela Comissão Nacional”.



acabamos por ter acesso a um aprofundamento destes indicadores através das conversas que temos, depois, presencialmente com as CPCJ. É muito discurso direto” (ETR5);

“Nós fazemos as nossas visitas de acompanhamento à CPCJ, onde vamos fazer um bocado a tal gestão da qualidade... Vamos vendo qual é o tipo de intervenção ou de que forma é que estão a intervir e fazemos a nossa avaliação e vamos dando um feedback, de que forma é que poderia ser feito melhor, ou dizer: “assim está correto” (...). Temos um guião para ir fazendo o balanço (...). Por acaso, é uma das coisas que vamos verificar no tal guião, sim, é uma das coisas que questionamos e que chamamos à atenção, para quem não as tem [sobre a visibilidade da possibilidade de apresentação de reclamações nas CPCJ] (ETR4).

Pese embora a CNPDPCJ não tenha função inspetiva dos processos de promoção e proteção, no âmbito do acompanhamento fornecido às CPCJ, pelas ETR, acaba por tomar conhecimento do estado de alguns processos e prestar orientações face aos mesmos<sup>412</sup> (espécie de supervisão informal falada acima).

No sentido de aferirmos, por documento, a proporção dos subcódigos referentes à inexistência / existência de baterias de indicadores<sup>413</sup> para a avaliação das práticas de intervenção nas CPCJ, consideramos pertinente efetuar uma análise dos retratos dos documentos (com sequência anulada – hierarquia). Encontramos, aqui, 3 tipos de situações: uma, cujo discurso incidiu fortemente na inexistência de indicadores (cf. Figura IV.2.1.1), outra, intermédia, na qual os discursos iam alternando, equitativamente, entre os indicadores que existem e o que não existe (cf. Figura IV.2.1.2) e, outra ainda, nas quais os discursos se centraram mais naquilo que já existe em termos de indicadores no trabalho protetivo das CPCJ (cf. Figura IV.2.1.3).

Legenda:  Inexistência  
Existência

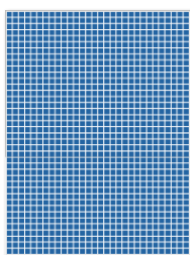


Figura IV.2.1.1. Doc. Portrait ETR2

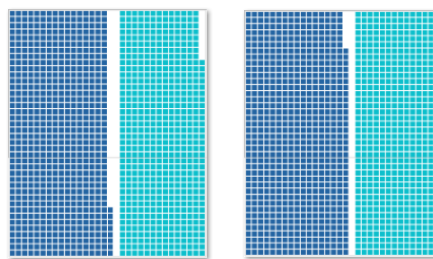
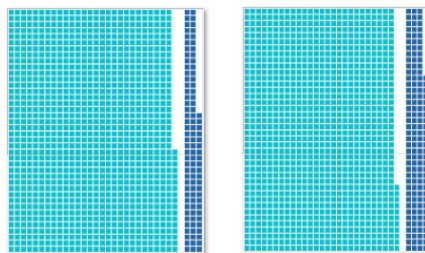


Figura IV.2.1.2. Docs. Portraits ETR1 e ETR3

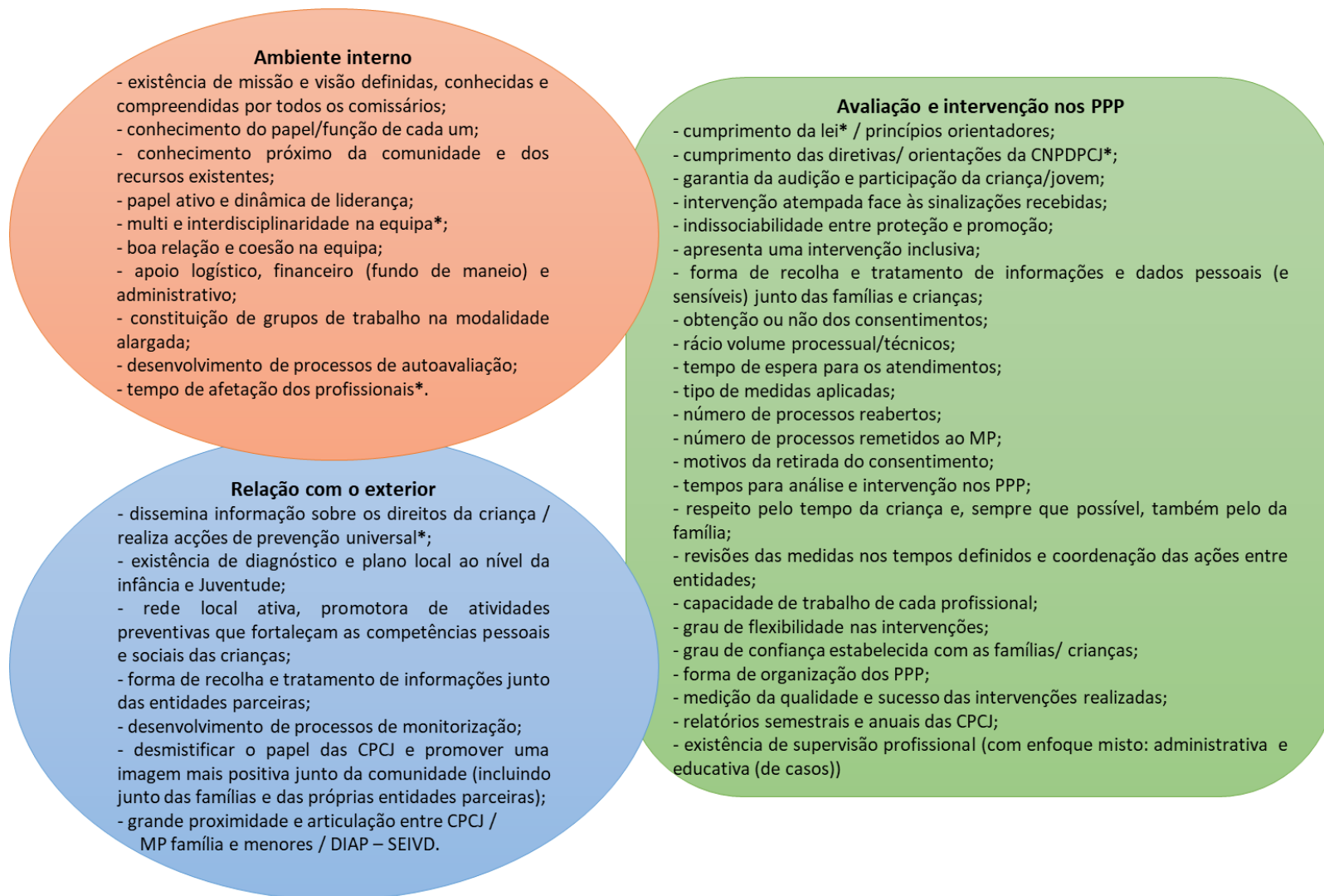
<sup>412</sup> “Nós [ETR], nestas reuniões [com as CPCJ], acabamos por também ter conhecimento do estado do processo, do funcionamento do processo desde o princípio até ao fim, não têm é um carácter inspetivo da nossa parte. Tem um carácter de “temos conhecimento” e até serem as próprias comissões, nos contactos diretos que fazem connosco, por telefone, diariamente, várias vezes ao dia, que nos pedem orientação para o andamento daquele processo de promoção e proteção. Isto não é propriamente uma bateria de indicadores, mas que nos dá uma perspetiva do funcionamento e da qualidade do trabalho da comissão, através destes mecanismos todos, quer da aplicação, quer do apoio que damos a todas as fases, digamos assim, de instrução do processo (...)” (ETR5).

<sup>413</sup> Para tomar conhecimento de algumas reflexões que existiram acerca de indicadores específicos face à intervenção, vide Anexo U.



**Figura IV.2.1.3.** Docs. Portraits ETR4 e ETR5

Na presente investigação, procuramos igualmente aferir, junto dos próprios comissários, com funções de gestão dos PPP, por meio dos grupos focais 3 e 4 dinamizados, que indicadores orientavam as suas práticas quotidianas de intervenção protetiva. A análise dos discursos dos comissários envolvidos permitiu a categorização da informação em 3 mundos: no interno, no externo e no interventivo, resultando na Figura IV.2.1.4).



**Figura IV.2.1.4. Perceção dos Domínios Integradores dos Indicadores da Qualidade que Orientam as Práticas**

**Fonte:** Construção própria, com base nos FG3 e FG4

Existem, na apresentação dos 3 mundos, alguns pontos de contacto e semelhança<sup>414</sup>, tanto com os domínios identificados e indicadores correspondentes elaborados via Painel Delphi, como veremos no próximo Capítulo, como a visão dos presidentes/secretários acerca do tipo de *inputs* que assegurariam a qualidade no processo de intervenção. Nesta última análise, foram definidas 3 categorias (interno à equipa; na relação com a alargada e demais entidades externas; outros fatores relevantes e transversais) onde encaixaram os indicadores identificados (cf. Quadro IV.2.1.2):

Interno à Equipa Restrita	Na relação com a Alargada e Demais Entidades Externas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autocuidado, trabalho colaborativo e de interajuda</li> <li>- Perfil e saúde mental dos profissionais</li> <li>- Tempos de afetação dos comissários</li> <li>- Multi/interdisciplinaridade</li> <li>- Formas de distribuição dos PPP pelos gestores</li> <li>- Procedimentos técnicos “adequados” nos PPP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalho colaborativo em rede/ parceria</li> <li>- Conhecimento e comunicação fluida com os técnicos parceiros e da rede local</li> <li>- Respeito e proximidade com as famílias</li> <li>- Articulação sistemática e próxima com o MP</li> <li>- Proximidade com a comunidade e seu esclarecimento</li> </ul>
Outros Fatores Relevantes e Transversais	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumprimento da lei (CPCJ e ECMIJ) e das orientações da Comissão Nacional</li> <li>- Prevenção primária / universal</li> <li>- Formação dos profissionais (CPCJ e ECMIJ)</li> <li>- Existência de Respostas Comunitárias</li> </ul>	

**Quadro IV.2.1.2. Tipo de *Inputs* para Assegurar a Qualidade no Processo de Intervenção na Ótica dos Presidentes/Secretários**

**Fonte:** Construção própria, de acordo com a informação obtida nos FG1 e FG2

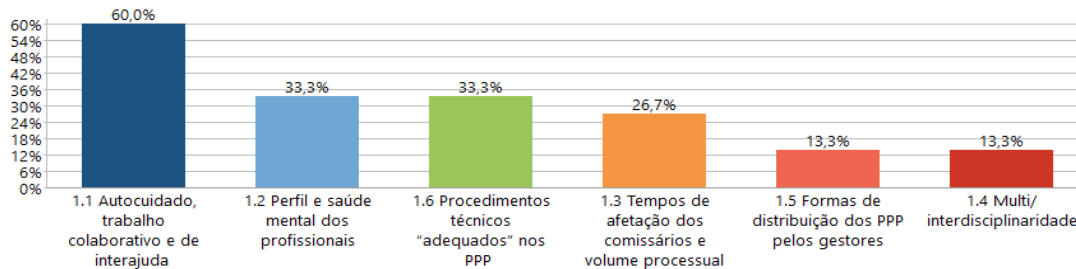
No que respeita à categoria “funcionamento interno da equipa restrita” (cf. Gráfico IV.2.1.6), o item “autocuidado, trabalho colaborativo e de interajuda”<sup>415</sup> foi o mais mencionado pelos presidentes/secretários (60%), seguindo-se os itens “perfil e saúde mental dos profissionais”<sup>416</sup> e

<sup>414</sup> Os itens apontados por ambos os grupos de profissionais de CPCJ envolvidos no estudo, destacam-se com um \*.

<sup>415</sup> Os dados apresentados podem ser ilustrados com os seguintes exemplos discursivos: “Nós costumamos, junto da família, dizer que “para uma criança estar bem, os pais ou a família têm que estar bem”. (...) Nós aplicamos isso também internamente. Para a comissão funcionar bem, para a comissão estar bem, nós todos temos de estar bem, temos de cuidar de nós próprios. Esta é a primeira premissa” (FG2.9); “acho que o essencial, aquilo que para mim é a base do trabalho da comissão, o que nos ajuda a ultrapassar tudo isto, destas limitações que nós temos dos recursos humanos, é muito o trabalho colaborativo. (...) Nós temos ativos (...) [n.º elevado] processos. Eu tenho muito poucos processos hoje em dia, porque prefiro estar disponível para os colegas. É uma estratégia que eu uso. Eu estou sempre disponível para os colegas. Nos primeiros atendimentos, eu tento estar sempre presente com os colegas, para percebermos a gravidade da situação e acho que, no fundo, é isto” (FG1.4); aquilo que tem ajudado a manter a equipa, tem sido esse espírito de entreajuda, de espírito de missão” (FG1.5).

<sup>416</sup> Exs.: “(...) a experiência em atendimento é fundamental, a atender pessoas (...)” (FG1.7); “(...) tendo em consideração aquilo que é a sensibilidade de cada um dos técnicos para estas questões” (FG2.1); “Relativamente aos pontos que a colega falou também concordo com eles, acrescento a empatia. A empatia é fundamental” (FG1.6); “Ao sermos entupidos com muitos processos, há outra coisa que é a saúde mental das pessoas que trabalham nas comissões. Isso também é uma coisa que é muito importante e tem de estar em linha de conta” (FG1.2). De facto, tem sido evidenciado nalguns estudos a correlação significativa entre saúde mental relativamente fraca e alguns indicadores característicos de serviços públicos/entidades que implementam

“procedimentos técnicos “adequados” nos PPP”<sup>417</sup> (33,3%). Foram ainda considerados os “tempos de afetação dos comissários e volume processual”<sup>418</sup> (26,7%). As “formas de distribuição dos PPP pelos gestores”<sup>419</sup> surge em pé de igualdade com a “multi/interdisciplinaridade”<sup>420</sup> (13,3%), no que respeita aos segmentos codificados, justificando-se tão baixa expressão pelo facto de, quando mencionado pelos primeiros elementos a falar, os restantes tentarem acrescentar algo de novo, evitando repetições ao previamente mencionado e por ser tido como algo elementar nas CPCJ.



**Gráfico IV.2.1.6. Indicadores Associados ao Funcionamento Interno da Equipa Restrita**

políticas públicas (onde as CPCJ também se inserem): a insuficiência de recursos, a sobrecarga de trabalho e a ambiguidade do papel dos profissionais (Lipsky, 2019). Esta ambiguidade pode situar-se, por exemplo, na tensão presente entre a orientação de defesa dos sujeitos de intervenção (diretos ou indiretos), com a necessidade de avaliar e controlar os mesmos para fins burocráticos (Idem, 2019).

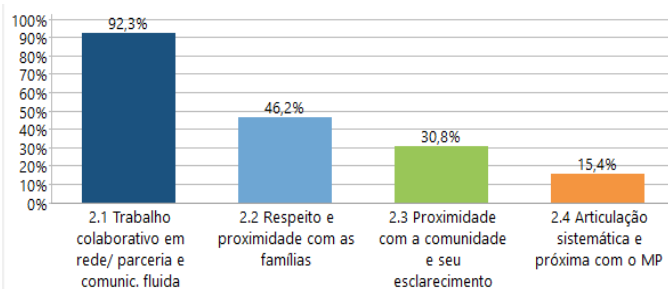
<sup>417</sup> Exs.: “(...) a questão dos procedimentos, nós tentamos que eles existam, que sejam claros (...). Ele é um processo de colaboração, portanto, tem que ser transparente (...) [para] com as pessoas que são importantes na vida daquela criança (...). Relativamente ao nosso processo de promoção e proteção, continua a ser baseado no modelo ecológico. A partir do momento que é instaurado o processo é com base nesse modelo que nós fazemos a nossa avaliação” (FG1.5); “(...) intervenção de confidencialidade (...). Respeito, e nunca houve problemas, até à data. Conseguimos conduzir as coisas de uma forma muito sincera, muito assertiva” (FG1.7); “E quando o processo chega aqui à CPCJ, nós vemos qual é a área geográfica, se já tem processo ou não tem processo de ação social, para que na avaliação diagnóstica, o primeiro passo vai ser pedir uma informação social àquela entidade e perceber que trabalho foi feito ou não foi feito junto da família” (FG2.9).

<sup>418</sup> Exs.: “(...) não há, na minha opinião, qualidade da intervenção, (...) com 800 processos, com os tempos de afetação que existem, atualmente, para os elementos. Fez-se um caminho muito importante desde a criação das CPCJ, até hoje, sendo positivo, mas tem de se continuar a caminhar (...). [I]magino a frustração das colegas de (...) [determinado concelho] e de todos os grandes centros, com 800 ou 900 processos. Não pode ser. Têm pouco mais tempo do que preencherem papeis e nós temos que, decididamente, dar passos, noutra sentida, para que isto seja mais eficaz e profícuo nas comissões” (FG1.3); “(...) nós temos colegas a acompanhar 85/90 processos. Logo aqui, à partida, por muita qualidade que o técnico tenha, 90 processos ou 85... Pronto! (...) estamos a lutar, no sentido de, pelo menos estes tempos de afetação que estão definidos, efetivamente sejam respeitados para podermos, então, zelar pela qualidade dos processos” (FG1.5); “esta questão (...) do tempo de afetação também deveria ser repensada” (FG2.9).

<sup>419</sup> Exs.: “(...) quando há uma sinalização, eu escolho a gestora tendo em conta a problemática que é sinalizada” (FG1.1); “(...) aquilo que nós temos por norma que eu possa apontar, que poderá ter em vista a qualidade ou assegurar um melhor processo, é, normalmente, tentar adequar os comissários a cada problemática, ou seja... (...) Se nós temos várias valências, e eu sei que, às vezes, por força dos tempos de afetação, há pessoas que estão mais tempo na comissão que outras e, por si só, isso é uma razão para terem mais processos, mas de facto nós tentamos que se adequem o técnico, da melhor forma, ao processo em questão, porque acho que isso já é meio caminho andado se tivermos a pessoa certa com o processo certo” (FG1.8).

<sup>420</sup> Exs.: “Eu não venho dar novidade nenhuma, eu venho reforçar que, a mais-valia do nosso trabalho e das equipas multidisciplinares é trabalharmos em parceria. Nas reuniões, valeremo-nos da multidisciplinaridade cada um e, depois cada um nos seus serviços de origem, digamos, alargar aquilo que fizemos nas reuniões, naquilo que trabalhamos na reunião” (FG2.4); “(...) e a multidisciplinaridade faz todo o sentido!” (FG2.9).

“Na relação com a alargada e demais entidades externas” (cf. Gráfico IV.2.1.7), os comissários evidenciaram, maioritariamente, o “trabalho colaborativo em rede/parceria” (92,3%)<sup>421</sup>. Seguidamente valorizado foi o “respeito e proximidade com as famílias”<sup>422</sup> (46,2%) e a “proximidade com a comunidade e seu esclarecimento”<sup>423</sup> (30,8%). Foi ainda identificada a “articulação sistemática e próxima com o MP”<sup>424</sup> (15,4%).



**Gráfico IV.2.1.7. Indicadores Associados à Relação com a Modalidade Alargada e Demais Entidades Externas**

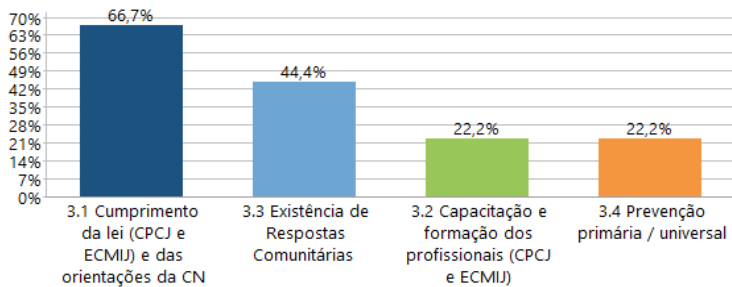
<sup>421</sup> Exs.: “Nós não podemos olhar para a comissão só na modalidade restrita, temos também olhar para a modalidade alargada e quando ela funciona, quando há cooperação, porque aí estão representadas todas as instituições, é um passo muito importante para podermos ajudar a criança ou jovem” (FG2.7); “Tentamos também aqui ter aqui uma abordagem social mais ampla, utilizar os parceiros sociais para encontrar soluções”. (...) Tentamo-nos associar muito àquilo que são os recursos de que dispomos, como os programas como o CLDS, por exemplo, que nos têm ajudado na parte de competências parentais” (FG1.8); “(...) a interligação estreita com os comissários da comissão alargada e um estabelecimento de um diálogo em rede, com todos os parceiros da rede social do concelho. E isso tem permitido resolver muitos problemas que existem e com os quais nos confrontamos, diariamente” (FG2.1); “relativamente às visitas domiciliárias, fazemos com os colegas, não vamos todos ao monte... (...) Articulamos entre todos. Eu acho que a mais-valia é trabalhar em parceria. É mesmo o ponto principal” (FG2.4); “(...) a nível da alargada ou a nível das parcerias, só assim pode funcionar. Se não estivermos todos muito interligados, ou sujeitamos as famílias a um *burnout* de intervenções, (...) ou então acabamos por andar aqui todos, ao sabor da maré, coisa que não é benéfica, nem para nós que temos imenso trabalho, nem para as famílias, ou ter uma intervenção que é inócua, que não é de todo o nosso objetivo” (FG2.5).

<sup>422</sup> Exs.: “Eu aposto muito em relações positivas (...) com as famílias” (FG1.4); “(...) de proximidade com as pessoas e há um lema que nós temos aqui: é defender as crianças, mas também apoiar as famílias, porque quando nós estamos a apoiar as famílias, também estamos a proteger. As crianças nunca são felizes se não tiverem famílias equilibradas, estáveis... Respeito, e nunca houve problemas, até à data” (FG1.7); “Nós não podemos realmente ser bem sucedidos, se não estabelecermos também com as famílias, uma relação de colaboração muito próxima, porque na realidade, o primeiro grande desafio, numa situação destas, é ganhar a confiança da família” (FG2.1).

<sup>423</sup> Exs.: “(...) o que funciona aqui muito bem connosco é o diálogo, a proximidade com a comunidade e com as múltiplas instituições” (FG2.3); “Acréscimo a importância do esclarecimento, de explicar o que é a CPCJ, porque para muitos, e falo aqui no nosso meio, é retirar crianças e ameaçam, mesmo as instâncias da primeira em linha, em especialmente a escola: “olha, se não te portas bem, eu vou chamar a CPCJ”. E, portanto, não pode ser! Nós temos de desconstruir isto e dizer: “nós não estamos aqui para retirar crianças, muito pelo contrário, estamos aqui para manter as crianças com as famílias, porque é esse o nosso objetivo, é manter a criança na família. Claro que numa família em que ela esteja bem e se sinta bem... uma família saudável” (FG1.6); “Para nós tem sido bastante importante, no sentido de melhorar a perceção que as pessoas tinham relativamente à CPCJ, que olhavam para a CPCJ como aquela entidade que apenas intervinha para as pessoas com dificuldades, para as famílias que tinham problemas e, agora, ao longo do tempo, temos tentado fazer intervenções com toda a comunidade, com a comunidade escolar, em parceria com várias entidades, e tem melhorado bastante a nossa visibilidade na comunidade e as pessoas aproximam-se, participam de algumas atividades, participam nas atividades do laço azul, participam em várias situações sem receio da CPCJ” (FG2.6); “Eu posso-vos dizer que, aqui, existem muitas pessoas que não têm conhecimento que existe uma comissão de proteção de crianças e jovens. E isto acontece em muitos sítios... e, por vezes, as comissões têm uma imagem não muito positiva e também é trabalho desta comissão, junto da comunidade e das entidades, fazer e dar a conhecer, quando sinalizar, como sinalizar, o que sinalizar, e a própria comunidade tem um papel também extremamente importante nesta prevenção e proteção das nossas crianças os nossos jovens. Aqui (...) [concelho em causa] tem vindo (...) a fortalecer cada vez mais esta proximidade com as entidades” (FG2.8).

<sup>424</sup> Ex.: “O próprio contacto com o Ministério Público, que tem acontecido, nos últimos tempos, com mais frequência do que o que acontecia no passado, e que nos tem permitido, realmente, ter uma visão mais ampla das questões processuais, mas ao mesmo tempo não cometer erros (...)” (FG2.1).

Nos outros fatores relevantes e transversais (cf. Gráfico IV.2.1.8) destacaram-se, com maior incidência discursiva, o “cumprimento da lei (CPCJ e ECMIJ) e das orientações da CN”<sup>425</sup> (66,7%), como grande pilar das intervenções, seguida da “existência de respostas comunitárias”<sup>426</sup> (44,4%). A



“capacitação e formação dos profissionais (CPCJ e ECMIJ)”<sup>427</sup> e a “prevenção primária/universal”<sup>428</sup> foram evidenciadas, mas em menor percentagem (22,2%) pelos comissários.

#### Gráfico IV.2.1.8. Indicadores Associados a Outros Fatores Relevantes

Na gestão da qualidade, a *accountability* assume grande relevo. Recuperemos este conceito.

Koppell (2005, pp. 96-98) identifica cinco dimensões de *accountability*: transparência (“valor literal da *accountability*” e, por isso, uma organização responsável não pode ofuscar os seus erros para evitar o escrutínio”), responsabilidade legal (“requer que indivíduos e organizações enfrentem as consequências associadas ao [seu] desempenho. Esta conceção atribui culpabilidade à transparência”), controlabilidade (esta dimensão “gira em torno do controlo”), responsabilidade (implica seguir “leis,

<sup>425</sup> Exs.: “As entidades de primeira linha não fazem o seu trabalho e (...) descarregam tudo para a comissão. Parece que a comissão é que é o suprassumo e que tem de resolver tudo. Não pode ser assim, e isto aconteceu-nos (...)[.] Não podemos continuar a ser o saco para ter tudo, se não, assim, não podemos fazer um bom trabalho (FG1.2); “Há muitos processos, e eu concordo com o que foi dito, que chegam às CPCJ, que podem ser resolvidos a montante” (FG1.3); “(...) [C]om toda a certeza, que nós seguimos religiosamente as orientações da comissão nacional e estamos sempre presentes nas várias formações, que são extremamente importantes, que acaba por ser aqui uma linha condutora ou um encaminhar de conhecimento para que possamos fazer um trabalho com maior qualidade, cada vez mais” (FG2.8).

<sup>426</sup> Exs.: “ (...) no terreno, um CAFAP, o que é muito importante. Temos a Cáritas. Temos (...) um CLDS, que também é muito importante neste trabalho (...). São estas instituições que fazem esse tipo de trabalho, que é muito importante. Os resultados, depois, verificam-se quando a família é trabalhada” (FG2.7); “Somos um concelho muito pequenino, mas com muita gente e muitos problemas. E tem de tudo. Mas o facto de termos todo o tipo de respostas, aqui, sociais, permite-nos promover... Todo o tipo, não. Falta-nos uma casa abrigo e um CAFAP, acho que é o que nos falta, mas depois temos essas estruturas relativamente perto e temos, lá está, a rede social (...) muito bem articulada e isso faz a diferença” (FG2.9).

<sup>427</sup> Exs.: “Outro fator da qualidade tem a ver com a formação dos técnicos” (FG1.5); “(...) tentamos que os técnicos façam formação nas nossas áreas de intervenção mais importantes, a violência doméstica, na área da saúde, saúde mental, sempre que é possível os técnicos frequentarem essa formação, no sentido de se manterem atualizados, relativamente a estas realidades que têm interferência nos processos, naturalmente” (FG1.5); “Nós temos um eixo no nosso plano de atividades que é mesmo a capacitação da CPCJ, que inclui não só a formação a nível da comissão nacional, como parcerias que nós temos (...). Promovemos sempre 2 a 3 cursos por ano, em temas específicos que nos são queridos, a cada um dos técnicos, em termos de necessidades e dificuldades. Vamos mudando também os técnicos e as nossas necessidades de aprofundar conhecimentos e tudo mais... É uma premissa nossa” (FG2.9).

<sup>428</sup> Exs.: “(...) projeto da prevenção primária em contexto escolar. E a comissão de (...) [determinado conselho], deixou de ter 200 processos, para ter 50, como tem atualmente, e a qualidade da intervenção melhorou substancialmente” (FG1.3); “Já tivemos cento e tal casos, neste momento, temos 54 e tem vindo sempre a reduzir o número de sinalizações. Por um lado, nós entendemos que a prevenção tem sido um fator importante...” (FG1.7).



regras e normas”) e responsividade (a organização ser capaz de atender “à expectativa substantiva (demanda/necessidade)”.

Responsabilidade e *accountability* fazem parte de um mesmo universo, no qual os profissionais mergulham ao exercerem, eticamente, a sua profissão<sup>429</sup> (Banks, 2004). Holdsworth (1994, como citado em Idem, 2004, p. 150) define *accountability* “como a obrigação de [alguém] se expor à crítica”. Deloffre (2016, p. 3) define-a como “um processo pelo qual os indivíduos ou instituições respondem pelas suas ações e pelas consequências que delas decorrem”, sendo um “conceito relacional” pela expectativa de que um ator relate o seu desempenho às partes interessadas<sup>430</sup>.

Responsabilizar-se é literalmente estar sujeito a ser chamado a prestar contas do que alguém fez ou não fez. O dar conta pode incluir todas ou algumas descrições, explicações, desculpas ou justificações. A prestação frequente de contas está associada à ocorrência de uma situação problemática e à distribuição de culpa (Banks, 2004, p. 150).

Timms (2017, 2020, novembro 25<sup>431</sup>, 2021), perito no apoio a organizações para desenvolvimento de culturas produtoras de melhores líderes, defende que “a culpa é uma assassina da *accountability*”<sup>432</sup>. Ironicamente, vivemos numa sociedade que ofuscou as linhas entre as palavras “*accountability*” e “culpa” (Timms, 2017, para.2).

Prestar contas não é a mesma coisa que culpar ou punir. *To be accountable* significa assumir a responsabilidade pelos resultados, bons ou maus. Significa encontrar soluções para os problemas e aplicar as lições aprendidas para melhorar os resultados futuros. *To be accountable* é construtivo porque se concentra no futuro (Timms, 2017, para.3, 2021).

A culpa implica responsabilização “por ações censuráveis”, colocando a tónica na pessoa (e não no sistema em que intervém ou nos processos utilizados), no passado e na punição do ofensor (Idem, 2017, 2021). O pensamento por trás da atribuição de culpa é o de que identificar o infrator e puni-lo corrigirá o mau comportamento. A realidade é que a única coisa que as pessoas aprendem ao serem culpadas é a tornarem-se melhores a esconder os seus erros (Idem, 2017, 2021).

---

<sup>429</sup> No sentido da “responsabilidade pessoal, que abrange o desempenho consciente dos deveres” (Mulgan, 2000, p. 560). Os dois termos (responsabilidade e *accountability*) são muito semelhantes, mas não plenamente sobreponíveis. La rendición de cuentas implica la responsabilidad *ante alguien*; y al revés, ser responsable *ante alguien* conlleva la obligación de rendirle cuentas. (Schedler, 1999, p. 19, 2004).

“[A] prestação de contas aos utilizadores do serviço é parte integrante dos valores centrais das profissões sociais que respeitam a liberdade de escolha dos beneficiários, promovendo o seu bem-estar (...)” (Banks, 2004, p. 150).

<sup>430</sup> Em termos de aplicação a sistemas (o da promoção e proteção pode ser um exemplo), a *accountability* refere-se a mecanismos ou operações projetados para garantir que as metas do mesmo são atingidas” (Wulczyn *et al.*, 2010, p. 15). “Manter a *accountability* é em si uma capacidade-chave (por exemplo, as informações devem ser recolhidas, mantidas de alguma forma e, em seguida, interpretadas). Em particular, responsabilizar os atores pelo cumprimento das políticas, procedimentos e padrões é uma parte fundamental do processo de prestação de contas” (Save the Children, 2009, como citado em Idem, 2010, p. 16).

<sup>431</sup> Num artigo online disponível em <https://availleadership.com/culture-of-accountability/> e no Webinário “How Leaders Create Accountability”, decorrido a 25/11/2020.

<sup>432</sup> Na conceção de Timms (2017, 2021), a culpa gera três ciclos autodestrutivos, ineficientes para a cultura organizacional: o ciclo de inação, o ciclo de ignorância e o ciclo de lutas internas.



Como compreendemos, todos os profissionais das CPCJ, no âmbito da gestão da qualidade, ao desempenharem funções para as quais foram legitimados (via educação e integração no mercado de trabalho, nas organizações), têm contas a prestar a alguém. “Eu acho que nós todos estamos sujeitos a prestar contas e nós todos temos que prestar contas pelo nosso trabalho e estarmos conscientes de que estamos, permanentemente, sujeitos à avaliação” (ETR2).

(...) [T]udo aquilo que lhe disse anteriormente, a existência da lei, a existência da necessidade do cumprimento da lei por parte de quem está a exercer funções numa CPCJ, a existência das auditorias, a existência da suposta fiscalização do Ministério Público, por si só seriam os garantes destes princípios para cada um dos membros... da prestação de contas e princípio da responsabilidade (ETR5).

A *accountability* “pode e deve ter (...) vários destinatários, tantos quantos os *stakeholders* da organização” (Franco, 2004, p. 13).

Nos discursos dos coordenadores das ETR, os níveis de *accountability* dividem-se entre um mais de foro individual e um coletivo. Vejamos o seguinte quadro, com as ilustrações respetivas:

	NÍVEIS DE <i>ACCOUNTABILITY</i>	EXS.:
<b>ACC. INDIVIDUAL</b>	<b>Internalizada (no próprio profissional)<sup>433</sup></b>	- “Este impacto pode ser positivo, se efetivamente os gestores assumirem este princípio da responsabilidade e a noção da sua responsabilidade no âmbito do processo de promoção e proteção...” (ETR1);
	<b>Profissional (gestor de caso) face à Restrita<sup>434</sup></b>	- “(...) no âmbito das comissões restritas e na prática da apresentação dos processos em sede de comissão restrita, nas diferentes fases do processo, eu poderia aqui dizer que se configura, na minha perspetiva, com este princípio (...). (...) [N]esta capacidade que os gestores têm de dar conta do processo, da execução da medida (...). (ETR1); - “(...) cada um dos gestores de processo de uma CPCJ tem que prestar contas do seu trabalho à comissão restrita (...). A prática de cada um dos membros deve respeitar aquilo que são as orientações e o cumprimento da lei e isso é aferido, esta prestação de contas, em cada uma das reuniões da modalidade restrita que aquela comissão realiza, semanalmente, quinzenalmente, de acordo com o volume processual ou de forma extraordinária, ou seja, o desempenho daquele gestor é avaliado nesse contexto (ETR5).

<sup>433</sup> Wang *et al.* (2018) abordam a noção de *accountability* internalizada (*internally-assumed*), oferecendo um enquadramento mais alargado do conceito e que também foi identificado no discurso de um dos coordenadores regionais da CNPDPCJ, como registado.

Para um conhecimento aprofundado da visão destes autores, que abordam também as diferenças individuais que afetam a *accountability*, sugere-se a consulta de Wang *et al.* (2018).

A autora da presente tese considera este nível de *accountability* muito relevante, nomeadamente, por constituir a base do que é a internalização dos códigos de ética pelos profissionais e as exigências que os próprios colocam no seu trabalho profissional, condutores das suas ações. Schedler (1999, 2004) aborda a *accountability* profissional, enquanto zelo pelos padrões éticos do profissionalismo.

<sup>434</sup> Segundo Molander *et al.* (2012), os corpos profissionais (como os comissários na restrita) só seriam responsáveis perante os seus pares. Contudo, atendendo às entrevistas realizadas, verificamos que essa é apenas uma das várias faces da *accountability* dos profissionais de CPCJ e da própria organização.

	<p><b>Profissional (gestor de caso) face à Criança e à Família</b><sup>435,436</sup></p> <p>- “(...) todo o processo é assente na base da transparência com a família. A família tem o direito de saber o que se passa, a família tem direito a consulta do processo, por isso, é fundamental para que todos estejam envolvidos, até porque aqui a grande base é que, de facto, a família tem de consentir com a intervenção da comissão, por isso, não faz sentido consentir com uma coisa que não sabe o que é que estão a fazer... nem onde é que estamos a ir buscar informação, com quem estamos a falar,... isso não faz sentido nenhum” (ETR3).</p> <p>- “Esta prestação de contas da parte de cada um dos membros da CPCJ, que são gestores de processo, talvez em primeira instância parta mesmo face às famílias, porque efetivamente nada da intervenção será feito sem o consenso com a família ou sem o consentimento inicial para intervenção e, depois, tudo é negociado com a família, tudo é proposto e todas as cedências têm que ser feitas no tal princípio do superior interesse da criança, portanto, com limites”; “Quando um gestor não consegue chegar até à família, a comissão pode propor uma mudança de gestor, que exista outra tentativa por parte de outro dos membros da restrita. (...) Esse, se calhar, é um primeiro escrutínio àquele gestor, que poderá não ser fidedigno, porque tem fatores a contribuir para ele, que são bastante subjetivos... Poderão ser a simpatia ou a antipatia que aquele pai ou mãe sentiram pela pessoa, um dia menos bom, portanto não há aqui um rigor científico, digamos assim, desta prestação de contas face à família, mas que ela é importante para o contexto todo da intervenção daquela CPCJ, ela é importante e é tido em conta” (ETR5).</p>
<p><b>ACC. COLETIVA</b></p>	<p><b>Restrita face à Alargada</b></p> <p>- “(...) facto da própria comissão restrita ter que prestar contas perante a comissão alargada,... Até existe alguma metodologia de prestação de contas, em particular, da restrita, ou da alargada no que diz respeito à prevenção” (ETR2).</p> <p>- “Estou-me a lembrar, exatamente, de uma das formas de prestar contas, é o relatório, quer o semestral, que tem que ser apresentado à comissão alargada, quer o anual (...)” (ETR4).</p>
	<p><b>CPCJ face à Assembleia Municipal, MP e CNPDPCJ</b></p> <p>- “Práticas de prestação de contas, elas existem... o relatório anual, as comissões de proteção têm que enviar um relatório à Assembleia Municipal (...), ao Ministério Público e à Comissão Nacional” (ETR2).</p> <p>- “(...) efetivamente, a fiscalização do Ministério Público, que é outra forma de prestação de contas é positiva, mas mais uma vez, também é importante que o próprio Ministério Público esteja capacitado nesta matéria e, às vezes, nós temos alguns interlocutores que vêm de outras áreas completamente diferentes e que fica difícil a comunicação... se bem que são situações pontuais, foram sendo ultrapassadas, mas às vezes</p>

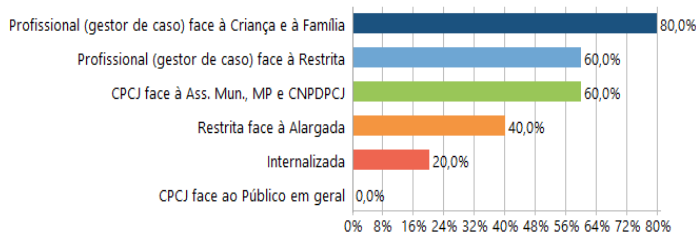
<sup>435</sup> “Uma função principal dos procedimentos de co-decisão, do ponto de vista da accountability, é que eles introduzem *de facto* uma exigência de justificação mútua na interação entre os co-decisores. (...) [Estes] devem concordar para que uma decisão seja válida (...); caso contrário, não haverá decisão (Molander *et al.*, 2012, p. 226) ou, pelo menos, não será validada e implementada em sede de CPCJ.

<sup>436</sup> Atendendo a que as decisões são coletivas, poderia haver um nível intermédio entre o último da *accountability* individual e o primeiro da coletiva – Ex.: restrita (representada pelo gestor de caso) face à família – mas não existiram verbalizações que fossem interpretadas nesse sentido.

	acontece isso. (...) E eu acho que é importante, também, esta fiscalização e é positiva, porque dá segurança à intervenção das comissões... muitas vezes... em processos mais complexos, etc. Esta intervenção e este contacto direto com o Ministério Público é importante e dá segurança para todos” (ETR3) <sup>437</sup> .
<b>CPCJ face ao Público em geral</b>	-----

**Quadro IV.2.1.3. Níveis de *Accountability* nas CPCJ e Verbatim correspondente**

Perceciona-se que a *accountability* primordial, nos discursos dos coordenadores das ETR, era dirigida à população com quem os gestores de caso trabalham (cf. Gráfico IV.2.1.9), revelando o grau



de consciência que estes têm da sua responsabilidade face às crianças e às famílias.

**Gráfico IV.2.1.9. Níveis de *Accountability* (CPCJ)**

Na conceção de *accountability* horizontal, usando a terminologia de O'Donnell (1998), tanto a relação dos

profissionais com a família (parceria), como a relação entre os comissários (entre pares), se poderia encaixar na prestação mútua de contas e de algum controlo (*Accountability* recíproca, em que os profissionais se *check and balance* (Schedler, 1999, p. 26) mutuamente).

Nos discursos, em seguida, surge a relevância sentida da *accountability* dos profissionais face à restrita (funcionamento interno da comissão) e, em simultâneo, a *accountability* face às entidades externas a quem a CPCJ tem de prestar contas, antecedida pela *accountability* da modalidade restrita face à modalidade alargada<sup>438</sup>.

Mas que consequências dessa prestação de contas? O que fazem as entidades externas, que recebem os relatórios anuais, com os mesmos? E como são passadas essas informações?

[O] problema é a consequência dessa prestação de contas, ou seja, a maior parte das comissões remete o relatório à assembleia municipal e aquilo fica numa gaveta... (...) Se for uma mera produção de dados numéricos, sem qualquer explicação, remetida um bocadinho quase à má-fé, à assembleia municipal e “façam disto o que vocês quiserem” não têm qualquer impacto. (...) A questão é, depois, também a forma como elas estão apresentadas e, quem as recebe, o que faz com essa mesma informação. A Comissão Nacional apresenta o relatório de atividade das comissões de proteção, desde que eu tenho memória, desde 2004, anualmente, sem falhar um ano. (...) Nós podemos afirmar, com certeza, que a prestação de contas produzida anualmente produziu resultados, mas eu tenho alguma dificuldade em estabelecer esta relação causal, porque é verdade que se apresentou, mas daqui houve uma mudança extraordinária nas políticas públicas?

<sup>437</sup> Esta visão, mais assente numa *accountability* administrativa, na aceção de Schedler (1999, p. 22, 2004), permite análise da “oportunidade e [d]a correção processual dos atos burocráticos”.

<sup>438</sup> A modalidade alargada das CPCJ pode situar-se ao nível das *wide audiences* de Molander *et al.* (2012).

Houve, mas não sei se resultou daqui. É difícil de aferir este impacto [direto] da prestação de contas (ETR2).

Para melhoria do impacto que os relatórios anuais têm nas comunidades ao que os mesmos dizem respeito, sugerimos, em perfeita concordância com ETR2, que

(...) as comissões de proteção (...), em vez de remeterem, pedirem ao presidente da assembleia municipal para apresentarem publicamente os resultados. É uma forma, (...) que pode criar mais impacto, (...) mas faltará uma reflexão crítica sobre esses próprios números, (...) a sua própria explicação. Portanto se isto existir, (...) a prestação de contas tem impacto e pode ser importante até para a definição de políticas públicas locais e para a definição de políticas públicas nacionais (ETR2).

Além da perspetiva política das possíveis consequências da *accountability*, temos uma perspetiva centrada no próprio profissional e que se pode ligar à perspetiva internalizada.

[A]s consequências (...) de um suposto incumprimento ou menor grau de cumprimento do trabalho de um dos membros não são propriamente palpáveis ou muito visíveis para essa pessoa, a não ser dentro da sua própria ética profissional e pessoal, torna-se muito difícil estes princípios [da *accountability*] terem, no fundo, expressão final. (...) De resto, isto só é aferido, (...) caso as coisas corram mesmo muito, muito mal e a intervenção daquele gestor venha ao conhecimento da comissão nacional, por via das reuniões (...), dos pedidos de orientação, de ajuda, etc, que nos chegam por parte de quem coordena as comissões, os presidentes, porque, se não, é dentro da autonomia da comissão que isto se processa tudo (ETR5).

Continuando a análise, por último, identificamos a expressão mais lata de *accountability*, que não teve expressão nos discursos dos coordenadores das ETR (CPCJ face ao público em geral)<sup>439</sup>. Ainda assim, como é daqui que partem (ou se instalam?) muitas das visões que moldam a imagem pública das CPCJ, optamos por manter a categoria e não a eliminar, podendo-se questionar que tipo de ações poderiam ajudar a fortalecer a transparência e uma prestação de contas mais efetiva. Mais à frente, pelo discurso directo das famílias, poderemos extrair algumas ideias. A CNPDPCJ, a par com cada uma das CPCJ localmente, tem um papel relevante a este nível (de desconstrução e reconstrução permanente desta imagem).

A comunicação social, que tem contribuído para uma imagem mais nefasta, também poderá procurar realizar um trabalho em sentido inverso, dignificando muito do trabalho que é realizado nas CPCJ, com o imprescindível anonimato dos envolvidos e respeito pelo guia de orientações para os profissionais da comunicação social na abordagem de situações que envolvam crianças e nos termos do art.º 90º da LPCJP.

Banks (2004, p. 8) atribuiu o nome de *new accountability* para sumariar “o crescimento de toda

---

<sup>439</sup> “A relação de *accountability* entre quem possui poderes discricionários e os que estão sujeitos aos mesmos também requer um fórum mais alargado, a esfera pública onde os decisores podem ser chamados a prestar contas” (Como responsabilidade democrática). (...) A esfera pública tem importantes funções na definição de padrões e na monitorização de como os profissionais praticam a discrição” (Molander *et al.*, p. 225).

uma série de requisitos de prestação de contas na forma de procedimentos<sup>[440]</sup> para a execução de tarefas; metas pré-definidas ou resultados do trabalho; e monitorização de sistemas para medir o desempenho”.

A crescente prescrição de tarefas e procedimentos, com a definição de metas e padrões a serem implementados, parece restringir a autonomia<sup>441</sup> dos profissionais, questionando Banks (2004) se caminhamos para uma desprofissionalização dos sujeitos nas profissões sociais.

No estudo empreendido por Banks (2004) é salientado o facto de que nos discursos dos defensores da visão positiva estar a ideia de que a *New Accountability* era, tanto útil ao exercício das funções profissionais, como moralmente boa, contrastando com uma visão da sua eventual inutilidade e dúbia moralidade, onde parece patente a resistência (“talvez irracional”, nas palavras de Banks, 2004, pp. 160-161) dos profissionais – de gestão ou “de terreno”, à mudança. Estas constatações, com relevo para o presente estudo, podem ser sintetizadas da seguinte forma (Figura IV.2.1.5):

Os argumentos éticos positivos, ao nível da prática assentam numa perspetiva utilitarista. “Os mesmos concentram-se na promoção do bem-estar e da justiça, olhando para os resultados da prática e agindo sobre o que parece produzir o maior bem para o maior número de pessoas (Banks, 2001, como citado em Banks, 2004, p. 160).

Do lado oposto dos argumentos, além da resistência à mudança que pode fundamentar uma visão mais negativa dos procedimentos e guias de orientações, a existência dos mesmos em demasia<sup>442</sup> gera evitamento na sua utilização – problema de “*procedure overload*”<sup>443</sup> (Idem, 2004, p. 162).

---

<sup>440</sup> Os procedimentos, sobre os quais Banks (2004) considera existir uma preocupação excessiva, servem uma multiplicidade de propósitos, “sendo o mais óbvio o de ajudar os trabalhadores (...) a executar uma tarefa ou conjunto de tarefas ou como gerir uma situação. Os procedimentos podem definir um conjunto de etapas em que passos devem ser adotados (...) ou implicar formulários que necessitam de ser preenchidos (...). No contexto dos serviços sociais, o número de procedimentos tem aumentado muito. (...) Porém, como foram desenvolvidos num clima de falta de confiança pública na competência profissional e nos sistemas organizacionais, também foi projetada para ser usada para mostrar que um bom trabalho foi realizado (de acordo com os padrões aceites de boas práticas) e, cada vez mais, através do uso de formulários, para recolher dados de monitorização para os ‘number-crunching exercises’” (Banks, 2004, p. 151-152).

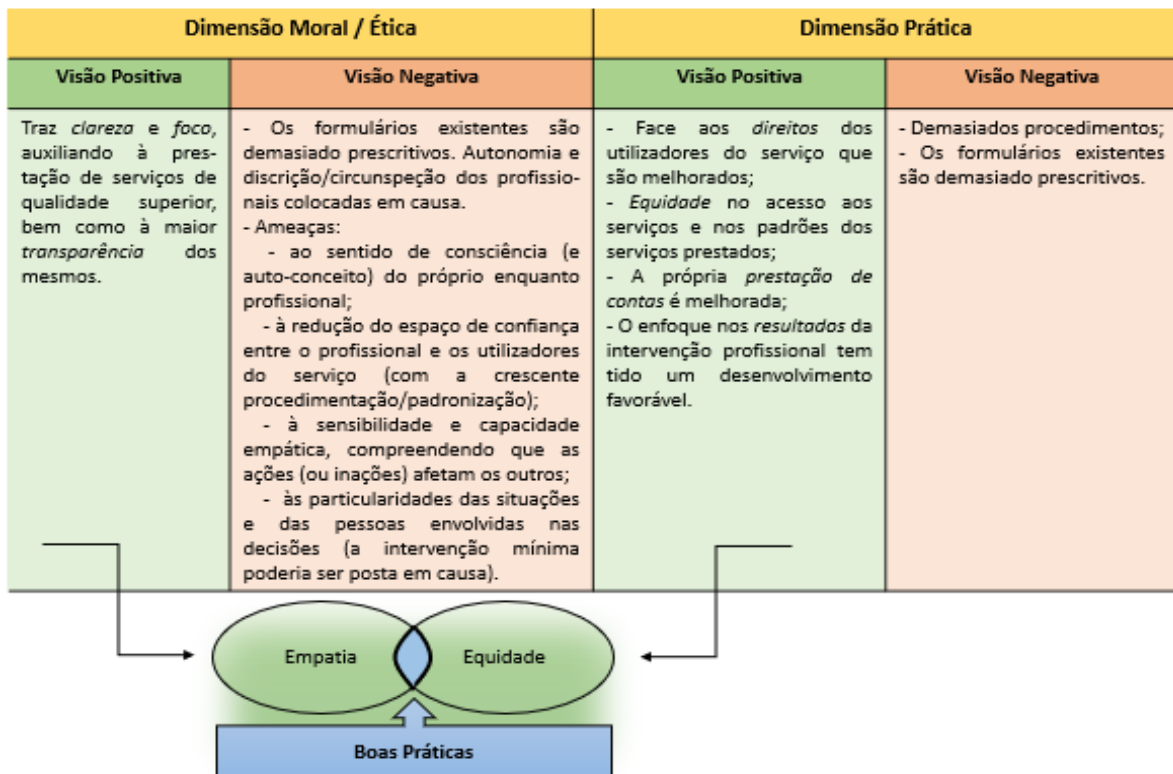
<sup>441</sup> “Autonomia significa literalmente “autogoverno” e é geralmente associada à noção de liberdade de escolha. O termo “autonomia profissional” pode ser usado para se referir a:

- a *liberdade do grupo profissional* em determinar o enquadramento dos princípios, dos padrões/normas ou traços de carácter desejáveis, de acordo com o que os seus membros fazem (em oposição aos que são definidos externamente, por exemplo, pelo governo central ou entidades empregadoras individuais); e

- a *liberdade de escolha do profissional individual* para tomar decisões sobre como agir” (Banks, 2004, p. 155).

<sup>442</sup> Trata-se de uma realidade presente no Reino Unido, quando se acede à base de dados da intranet ao nível da proteção à criança.

<sup>443</sup> “Muitos profissionais reconhecem que os formulários não devem ser o “ser tudo e o fim de tudo” de um encontro com o cliente. (...) Uma das características dos formulários padronizados projetados para atender às necessidades de todos e a qualquer eventualidade é que inevitavelmente são feitas perguntas que são completamente irrelevantes e inadequadas para as pessoas e circunstâncias específicas com as quais um assistente social está a trabalhar” (Banks, 2004, p. 163).



**Figura IV.2.1.5: Visões Contrastantes da *New Accountability***

Fonte: Construção Própria, com base em Banks (2004, pp. 156-176)

A crescente *procedimentação*<sup>444</sup> do trabalho nas CPCJ tem sido sentida, de acordo com os relatos dos coords. das ETR, como um elemento introdutor e indutor de maior qualidade nas práticas de intervenção, situando-se num polo positivo.

(...) eu acho que ela é fundamental. (...) [O] criar procedimentos tem a ver com a tal qualidade que é exigida à intervenção da comissão de proteção. É claro que deveremos caminhar, acho eu, para uma metodologia de trabalho que seja idêntica em cada território e, portanto, para ser idêntica...<sup>[445]</sup> (ETR2)

[A]s CPCJ, precisamente, sentem necessidade de existência de procedimentos, orientações,

<sup>444</sup> A *procedimentação* visa simplificar as tarefas, reduzindo a complexidade da avaliação e estruturando o ambiente de resposta (Lipsky, 2019).

<sup>445</sup> (...) o processo de promoção e proteção e as decisões que as comissões de proteção tomam têm o mesmo valor que uma decisão judicial. (...) [M]as a partir do momento em que estão decididas e devidamente assinadas pelos pais, elas têm o exato mesmo valor que uma decisão tomada por um juiz, o que significa que o processo de promoção e proteção, ainda que, nos termos da lei, não tenha a formalização ou não tenha a forma burocrática que tem um processo judicial, nós temos que encontrar mecanismos de construir a decisão e que ela fique clara para todos, porque o processo pode ser transferido, porque o processo pode ser consultado, porque há regras processuais que têm que ser observadas. Mas, por outro lado, o processo de promoção e proteção ainda que não fale especificamente das fases do processo, estabelece umas regras mais ou menos sumárias, a verdade é que não podemos esquecer que as comissões de proteção como entidade ou autoridade administrativa que são, obedecem às regras do CPA [Código de Procedimento Administrativo] e, portanto, as regras do processo têm que ser cumpridas. (...) [O]s procedimentos não podem ser diferentes, os procedimentos estão balizados pela lei, eventualmente, pelas orientações da Comissão Nacional... Essas são as balizas. (...) [N]um sistema que se quer íntegro e coeso, nós não podemos ter processos que cada um vai construindo como quer e como bem lhe apetece. Portanto, os procedimentos (...) devem, de facto, ser iguais” (ETR2).

protocolos, ofícios-circulares<sup>446</sup> e não o contrário. Isso garantidamente, sim, posso afirmar. Tem sido, aliás, este mandato desta nossa presidente – a Dr.<sup>a</sup> Rosário – tem sido muito profícuo na emissão de ofícios-circulares e recomendações, mais ainda do que anteriormente, precisamente, porque nós, nas equipas, lhe temos feito chegar muito este sentir das comissões (ETR5).

Na introdução de maior qualidade, reforçando as orientações da CNPDPCJ, as ETR também têm contribuído para a crescente procedimentação e uniformização das práticas, por via de uma maior proximidade destas equipas com as CPCJ, como ilustra a seguinte citação:

Esta proximidade das equipas técnicas regionais às comissões também permite, aqui, que as comissões vão tentando ter este esforço de observar esta exigência de qualidade da sua intervenção, partilhando dúvidas, diferentes procedimentos, tentando uniformizar até os próprios procedimentos... tem havido este cuidado por parte das comissões de nos abordar e de ter esta ligação mais direta com as equipas técnicas regionais, que também permite, aqui, de alguma forma, esta perspetiva de maior qualidade. (...) [E] eu creio que tem havido uma grande proximidade do exercício, quer da capacidade protetiva, quer mesmo da capacidade reparadora, quer capacidade mais preventiva, (...) àquilo que são as exigências que a própria natureza deste serviço ou desta missão impõe (ETR1).

A crescente procedimentação não deixa, contudo, de ter igualmente uma função de controlo, podendo constituir-se como um indicador para a avaliação das práticas nas CPCJ.

Esta procedimentação, estes ofícios circulares e este estabelecer de orientações muito claras para o funcionamento poderá depois servir para monitorizar. O cumprimento destas orientações vai servir, naturalmente, como indicador de qualidade. Não estando isto organizado nestes moldes, mas sem dúvida nenhuma, que é por aqui que nós fazemos esta avaliação às comissões, através da emissão destes ofícios e da monitorização do seu cumprimento por parte das comissões (ETR5).

Percebemos, então, que o trabalho da CPCJ é, sobretudo, realizado com base em orientações *top-down* (lei e orientações da CNPDPCJ), cujas práticas também as alimentam e podem revelar/justificar as melhorias que foram sendo introduzidas na própria lei, contribuindo de forma *bottom-up*. Contudo, as práticas ainda têm um amplo campo para a discrição profissional.

As leituras da autonomia<sup>447</sup> foram repartidas nas duas categorias: “autonomia relativa” e “integração harmoniosa, sentimento de segurança e empoderamento”. A autonomia das CPCJ, que não se pode confundir com o “fazer aquilo que bem lhe apetece” (ETR2), é em termos funcionais, na gestão do seu dia-a-dia, e deliberativos<sup>448</sup>, por isso, considerada relativa. “(...) [O] processo de promoção e proteção (...) está devidamente balizado pela lei (...) e por aquilo que a lei impõe, relativamente à intervenção e aos critérios que estão definidos (...) e, de alguma forma, as orienta-

---

<sup>446</sup> “Simplicidade e clareza nas diretrizes publicadas podem ajudar a garantir que os profissionais estejam habilitados a trabalhar efetivamente para proteger as crianças” (Sidebotham *et al.*, 2016, p.196).

<sup>447</sup> Esta dimensão integrou segmentos do *verbatim* dos entrevistados referentes à autonomia das CPCJ, em geral, e à autonomia das práticas profissionais, em particular.

<sup>448</sup> “[A] capacidade de autonomia das comissões, tem a ver com o seu processo deliberativo, e tem a ver com a sua capacidade de decisão, enquanto comissão restrita, na intervenção no âmbito do processo de promoção e proteção e da própria gestão do seu dia a dia, da distribuição dos processos e da própria gestão da equipa, portanto a autonomia das comissões tem a ver com isso” (ETR1).

ções<sup>[449]</sup> que a própria Comissão Nacional tem dado” (ETR1).

O que é sentido por determinado(a) coordenador(a) é que:

As comissões não querem muito ostentar esta bandeira da autonomia, por um lado. Elas, sim, sabem a sua responsabilidade, a nível das deliberações nos processos, (...) tomadas em sede de comissão restrita, enquanto órgão colegial, (...) por maioria ou unanimidade, [e] isso está muito assente nas cabeças delas e são muito ciosas disso (ETR5).

Ficou claro, nas entrevistas, porém, a possibilidade de uma leitura conciliadora – conceção de integração harmoniosa – entre a crescente procedimentação e a autonomia profissional (que não tem de ser sentida, como mordaza ou amarra): “A parte da procedimentação está a ser muito bem integrada nas CPCJ, não fere a sua autonomia. Elas não sentem que fere a sua autonomia” (ETR5);

(...) uma crescente procedimentação (...) é fundamental e não me parece que viole qualquer autonomia dos técnicos e, menos ainda, das comissões de proteção. (...) [A] Comissão Nacional quando emite orientações, fá-lo de forma genérica, não pode dizer àquela comissão de proteção muda a decisão, porque isso não existe. Nem o MP o pode fazer. Portanto, a autonomia existe, mantém-se (ETR2).

Essa autonomia pode ser olhada do ponto de vista individual, dentro da formação académica e profissão de cada comissário.

(...) eu posso ter uma perspectiva de avaliação e utilizar determinadas estratégias de avaliação, determinadas metodologias, mas há umas quantas às quais eu não posso fugir: audição dos pais, audição da criança e reuniões de trabalho com a rede. A partir daí eu posso, enquanto (...) [profissional de determinada formação académica], encontrar outras estratégias, porque, se calhar, até estou mais treinado, mais preparado para fazer entrevistas e, portanto, eu sei que as entrevistas, se calhar, são feitas de forma diferente” (ETR2).

A discricção do profissional também está balizada por princípios ético-deontológicos que, a par com a lei, acrescem qualidade às práticas de intervenção.

A junção da procedimentação com a autonomia pode ainda ser entendida como acréscimo de empoderamento às práticas:

(...) elas [as CPCJ e os profissionais] (...) precisam desta rede por trás, deste suporte da Comissão Nacional e é precisamente através da emissão dos ofícios circulares que lhes vão chegando, que elas conseguem ter suporte e até terem uma outra força, digamos, legitimidade perante aquelas entidades que designam os membros e o próprio membro perante a sua entidade de origem, muitas vezes, para fazer valer o cumprimento da lei. (...) [E]ssa técnica, falando no caso em concreto, quando está na comissão, sente como muito empoderador, o facto de ter na sua posse uma orientação da Comissão Nacional que aponta para este ou para aquele caminho (ETR5).

A independência ao nível do processo decisório (que “assenta, obviamente, na qualidade e na autonomia de cada um dos técnicos que compõem a comissão de proteção”: ETR2), permite uma

---

<sup>449</sup> “(...) tem havido uma prática já implementada de as próprias comissões seguirem as orientações da Comissão Nacional e (...) estas orientações pretendem esclarecer aquilo que é a própria lei e algumas das questões que na lei possam não estar, em termos de interpretação, tão claras” (ETR1).

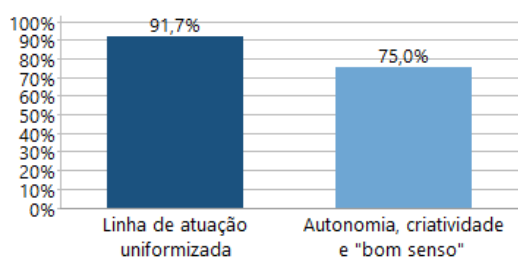


integração conciliadora entre procedimentos e autonomia dos profissionais, a manter, aconteça o que acontecer, em termos de eventuais alterações legislativas futuras à LPCJP:

[A] decisão e o facto de ser um órgão colegial traz esta vantagem que é: “todos vão ter um olho sobre aquele mesmo processo e, portanto, centra-se nessa decisão, nessa independência pluridisciplinar que é exigida a cada comissão de proteção e, portanto, não me parece que, ainda que tenha havido, cada vez mais, orientações da Comissão Nacional para a compreensão da lei de promoção e proteção e para a sua aplicação prática, não me parece que tenha havido uma violação da autonomia das comissões de proteção (ETR2).

Vejamos agora a perspetiva dos próprios comissários com funções de gestão de PPP.

Pela percentagem relativamente equilibrada dos discursos dos comissários, face à “linha de atuação uniformizada” e à “autonomia, criatividade e “bom senso””, em complemento com a análise



de conteúdo, percebe-se uma visão que reforça a dimensão conciliadora entre ambas, tal como presente no discurso dos Coordenadores regionais da CNPDPCJ, bem como identificando mais vantagens do que desvantagens face à maior procedimentação.

**Gráfico IV.2.1.10. Procedimentação Vs. Autonomia dos Profissionais**

Começemos com alguns exemplos ilustrativos, desta polaridade, abordada nos FG3 e FG4:

#### **Vantagens da Procedimentação (+):**

- (...) eu vejo como positivo a criação de regras, de orientações, que clarifiquem os modos de atuar e os procedimentos. Acho que essas orientações vêm aqui, também, não só contribuir para a qualidade protetiva, mas também para orientar a atuação e diminuir a incerteza, a insegurança e o stress, que muitas vezes os técnicos sentem perante uma panóplia tal de procedimentos e de respostas que têm de dar num espaço tão curto (...) (FG4.2);
- (...) esta crescente procedimentação (...) tem como base, a tentativa de ter um funcionamento idêntico em todas as comissões a nível nacional e isto faz todo o sentido, porque não é cada comissão a fazer de sua maneira<sup>[450]</sup>. Eu acho que é muito importante existirem linhas orientadoras de atuação (FG4.6);
- Eu acho que os guias, as normas, as diretivas têm mais vantagens do que desvantagens, porque acho que limitam algumas arbitrariedades (...)” (FG3.5);
- Às vezes, temos CPCJ, na restrita, com 7-8-9 pessoas e só 2 ou 3 que sabem o que lá estão a fazer. Por isso é que eu não acho que a procedimentação, os guias, as normas, as orientações, eu acho que ainda é pouco! Eu acho que ainda é pouco! Ninguém deveria, de forma alguma, integrar uma CPCJ sem passar por uma formação (FG4.4);
- Por outro lado, as normas são importantes para nós podermos uniformizar a intervenção com as famílias, sim (FG4.5);
- Estes instrumentos são, de facto, uma mais-valia (...) (FG4.1);
- (...) com o Ministério Público, com todos os procuradores do distrito, com todos os presidentes das comissões, foram elaboradas reuniões, em que foram debatidos os pontos,

<sup>450</sup> “E a uniformização.... Cada capelinha tem o seu procedimento. Se fazemos todos parte da mesma casa, porque é que cada casa funciona de uma maneira diferente? Não faz sentido!” (FG4.3)

elaborado posteriormente o compromisso de boas práticas (...) e é com este compromisso que, aqui no distrito, nós nos baseamos. Todos os processos seguem a mesma tramitação, todos seguem para o Tribunal com os mesmos indicadores. Também com o Ministério da Educação elaboramos um guia de sinalização, que é conjunto pelo distrito, (...) tudo o que seja do distrito de (...) [distrito da CPCJ que dá o testemunho], todas elas têm, ou julgo que todas elas adotaram aquele guião de comunicação e acaba por fluir de uma melhor forma. (...) [A]s reuniões que tivemos, na altura, no Tribunal (...) entre procuradores, entre comissões, estreitou relações e ajudou-nos a seguir, todos, o mesmo caminho (FG3.3);

- Acho que tudo aquilo que venha orientar o nosso trabalho e a nossa prática profissional é positivo, a existência de guias, de normas, de orientações, só assim é que se poderia de facto trabalhar com alguma responsabilidade<sup>[451]</sup> (FG3.7).

#### **Desvantagens da Procedimentação (-):**

- crescente burocratização das práticas, que pode comprometer a relação estabelecida com as famílias<sup>452</sup>:

Acho que somos muito burocráticos, cada vez mais, e a aplicação informática está bem feita, mas não está muito prática. Devia estar mais prática, porque se estivesse mais prática, mais rápida no preenchimento, se calhar não tínhamos necessidade de usar outras coisas (FG4.3).

[A] crescente procedimentação, essa sim, faz com que o técnico possa despender muito menos tempo às famílias, às crianças, criar esta empatia que é tão necessária para manter uma relação de proximidade entre a comissão e as famílias, eu penso que isto, sim, é o que faz a crescente procedimentação. (...) [A]s pessoas, para fazerem uma coisa, não conseguem fazer outra, que talvez, dependendo das fases, mas numa primeira fase é tão mais importante do que propriamente garantir que todos os documentos estão devidamente inseridos na aplicação informática... (FG4.6).

- pouca adequação sentida a algumas realidades:

Relativamente aos guias e às diretivas, nós, por vezes, sentimos, (...) e também não sabemos se existe alguma outra forma de o fazer, (...) que as diretivas são feitas à luz das grandes CPCJ, nas grandes cidades. A nossa realidade é completamente diferente. (...) [E] às vezes, depois, não nos faz muito sentido, algumas diretivas que são afastadas da nossa realidade<sup>453</sup>.

---

<sup>451</sup> É essa responsabilidade e consciência que fazem dos profissionais, pessoas *accountables* e responsáveis (Lindberg, 2013). O profissional com poder discricionário é *accountable* face a quem o empossou de tal poder. Sem *accountability* não haveria controlo do que se passaria em espaços discricionários. “[O] seu objetivo é o de assegurar que os agentes assumam, de forma séria, a sua responsabilidade e ajam de um modo que é publicamente justificável” (Molander *et al.*, 2012, p. 221).

<sup>452</sup> Muito no sentido do que Banks (2004), Ferguson (2011) e Munro (2011a), entre outros autores, identificaram.

<sup>453</sup> Por exemplo, (...) a orientação é que, mesmo sem ser em pandemia, nós temos, por exemplo, que ter um horário de CPCJ e que tem que ser cumprido, por vários técnicos. Em (...) [local da CPCJ em causa], isso não acontece, porque eu estou a tempo inteiro e a colega da educação está a meio tempo. E os restantes colegas terão 7 horas por semana. Se nós começarmos a ver bem, o acompanhamento que é feito no âmbito dos processos e as reuniões regulares que temos, da restrita (...), facilmente se depreende que as 7 horas vão facilmente... E se vamos ainda pedir aos colegas que tenham um horário regular dentro da CPCJ, para atendimento, parece que estamos aqui a esgotar o tempo de afetação para os técnicos. E depois é formatado, do género, tem que ter um horário em que tem que ser corrido para todos os técnicos. Percebo perfeitamente isso, mas é um bocadinho a mais na nossa realidade. (...) E depois [em tempos de pandemia] a Comissão Nacional vem lançar um inquérito, que foi circular por todas as CPCJ, quais tinham sido os constrangimentos, mas uns constrangimentos formatados que, nós, de facto, não temos aqui (FG3.1).

- sentimento de não auscultação dos comissários quando há emissão de normas/orientações:

O aspeto negativo destes guias é que, muitas vezes, são elaborados sem que se auscultem as pessoas e temos uma situação muito recente, aí com uma diretiva relacionada com a justiça, que foi elaborada (...) sem que as comissões fossem auscultadas minimamente e isso é que não me parece que seja o mais adequado (FG3.5).

(...) como somos uma estrutura muito perto das populações, nós conhecemos as populações muito bem, mas estes guias, de facto, quem os emite e quem os envia para todas as comissões e quem os publica, de facto, revela, algumas vezes, algum desconhecimento daquilo que se passa em cada concelho (FG3.7).

É precisamente face às desvantagens apontadas, que a autonomia, a criatividade e o “bom senso” entram, com vista a darem resposta diferenciada e adaptada face às distintas realidades, mas sob uma norma que “é igual para todos, de norte a sul do país e é a lei de promoção e proteção”<sup>454,455</sup> (FG3.2):

- “(...) nós temos que ter muita criatividade para resolver os casos e acho que é precisamente a juntar tudo isso, a juntar a essa criatividade” (FG3.1);

- “E isso não sei se nos retira autonomia, se nos dá mais autonomia, porque até quando recorremos, em situações mais difíceis ou menos vulgares, menos comuns, (...) à Comissão Nacional, nem sempre... Não há guia que nos valha, não há norma que nos valha... E, muitas vezes, a orientação também não nos vale, porque já me aconteceu, mais do que uma vez, na própria Comissão Nacional, remeter-nos para o procurador interlocutor e para o nosso bom senso<sup>456</sup>. Portanto, acho que a porta aberta para a nossa autonomia, para o nosso bom senso, para a nossa prática, para a nossa capacidade de improviso, para a nossa capacidade de adaptação, sem esquecer, obviamente, isso é que eu acho importante, nenhum de nós perder o nosso foco técnico,

---

<sup>454</sup> Aqui é bem perceptível a realidade aparentemente paradoxal apelidada de “burocracia de rua” (onde as CPCJ se inserem, na implementação de políticas públicas de infância), termo amplamente estudado e aprofundado por Lipsky (2019, p. 17): “como tratar todos os cidadãos igualmente nas suas reivindicações (...) e, ao mesmo tempo, como ser sensível a um caso individual, quando necessário”.

<sup>455</sup> De acordo com Molander *et al.* (2012, p. 217), “os cidadãos devem ser tratados de acordo com as leis gerais, tornando a sua situação jurídica – os seus direitos e deveres – previsível”. Assim sendo, por uma questão de justiça, os casos iguais devem ser tratados de igual forma e os casos desiguais, de forma distinta. Contudo, os autores alertam para: sendo a discricção uma “fonte de variação”, a sua “prática extensiva (...) pode criar imprevisibilidade na aplicação da lei” (Idem, 2012, p.17). Dado que, por exemplo, os próprios recursos comunitários variam fortemente a nível nacional e os profissionais também vão variando, a própria discricção profissional pode levar a ambas situações: “onde casos semelhantes, factual, moral e legalmente são tratados de forma diferente, e onde casos que são diferentes são tratados de igual forma” (Molander *et al.*, 2012, p. 218). Atendendo a que a discricionariade não deixa de se relacionar com algum grau de padronização das políticas públicas que tem de ser assegurado (Lipsky, 2019), e à(s) distintas realidades do país em matéria de promoção e proteção, alguns comissários consideravam positivo que alguns guias e orientações/diretivas viessem a ser ajustadas às diferentes realidades do país. “De todo, o sistema deverá ser igual para todos os locais” (FG3.3) e “(...) os procedimentos, as normas, os guias, as orientações, diretivas que nos chegam a nós, têm que ser muito equacionadas e adaptadas a cada realidade” (FG3.7), embora a qualidade deva ser um cunho em qualquer parte do território português. Lipsky (2019) reitera ser difícil reduzir a discricionariade, dado que estão envolvidas tarefas complexas, para as quais “a elaboração de normas, diretrizes ou instruções não é capaz de circunscrever todas as alternativas e situações possíveis”, havendo situações de complexidade tal “que não podem ser reduzidas a formatos programáticos” (Idem, 2019, pp.58-59).

<sup>456</sup> O facto de ser requerido, frequentemente, aos profissionais que preenchem as lacunas das ambiguidades ou omissões legais, “em cláusulas vagas “se – então””, é considerado um problema democrático enraizado nos *arrangements* do Estado de bem-estar (Molander *et al.*, 2012, p. 218), para os quais não parece haver solução à vista.

porque se perdemos o nosso foco técnico, se calhar, perdemos mesmo o bom senso para a intervenção” (FG3.2);

- “(...) nós podemos e devemos fazer diferença” (FG3.3);

- “(...) limitam algumas arbitrariedades, isto sem limitar toda a riqueza que a diferença existente de algumas práticas das comissões, que é altamente vantajosa” (FG3.5);

- “(...) precisamos é de apelar à flexibilidade e tentar fazer um equilíbrio entre aquilo que nos é dito, porque nós recebemos orientações do Ministério Público de Família e Menores, DIAP e orientações técnicas provenientes da Comissão Nacional e além disso, depois, temos que tentar é conciliar toda a informação que temos, os manuais, a lei e, com um bocadinho de bom senso, fazer o nosso trabalho<sup>457</sup> (FG3.8);

- “(...) parece-me a mim que a atuação do técnico não tem a sua autonomia diminuída. (...) [N]ão é tanto a diminuição da autonomia, mas é sim a diminuição dos tempos para se fazer coisas que, num futuro próximo, de certeza absoluta que vão dar um resultado melhor ao processo da criança, do que meramente a gestão administrativa do processo” (FG4.6).

O tratamento ou o cuidado individualizado tem sido o argumento na base da identificação da autonomia/discrição como um fim benéfico, daí que seja considerada “inevitável ou mesmo desejável num sistema de direitos sociais”, implicando uma avaliação apropriada de cada caso, de forma a que os profissionais identifiquem as particularidades e necessidades específicas em cada um deles. O “tratamento flexível e individualizado” consegue-se por via do “raciocínio discricionário” (Molander *et al.*, 2012, p. 217)<sup>458</sup>.

Cabe ao profissional decidir a abordagem mais humanizada (com a ética do cuidado bem presente), mantendo o profissionalismo<sup>459</sup>, e quebrando, em simultâneo, com a tecnicidade fria (promotora de maior despersonalização) dos sujeitos de intervenção<sup>460</sup>.

*Guidelines and procedures can be useful tools for supporting professionals in working effectively. However, they need to be seen as tools to facilitate good working, and not as constraints or barriers to professional practice. This may require flexibility on the part of professionals responding appropriately to the needs of children and families: professionals need to consider how they can best support the family and protect the child, not just how to follow the rules (Sidebotham et al., 2016, p. 194).*

Pelo que tem vindo a ser desenvolvido neste ponto, não há dúvidas que a crescente integração da *accountability* na área da proteção à criança, e mais nomeadamente, nas CPCJ, em Portugal, produz impacto real nas práticas de intervenção<sup>461</sup>. Os coordenadores das ETR destacaram algumas leituras

---

<sup>457</sup> Podendo apresentar, cada situação com que os profissionais lidam, circunstâncias especiais, problemas e oportunidades, há que estar abertos “a novas formas de pensar e uma atitude flexível” (Lipsky, 2019, p. 304).

<sup>458</sup> Este raciocínio será mais bem aprofundado no subponto referente ao processo decisório.

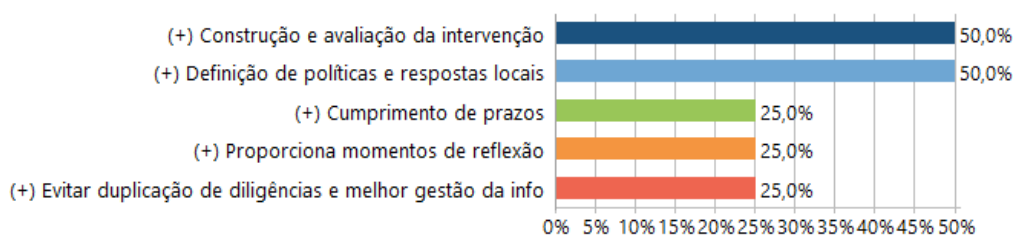
<sup>459</sup> Para conhecimento sobre a perspetiva do que significa profissionalismo para os profissionais das CPCJ que participaram dos grupos focais (FG1 a FG4), vide Anexo V.

<sup>460</sup> É o serpentear entre as várias abordagens éticas, divididas entre abordagens imparciais e independentes e abordagens parciais situadas como identificado por Banks (2004), “que serve como uma espécie de tábua de salvação, impedindo os profissionais de caírem nas “armadilhas” tecno-burocráticas e [de] procedimentação cega” (Ruxa, 2013, p. 102).

<sup>461</sup> “(...) [E]ste princípio da responsabilidade e da prestação desta responsabilidade é um conceito muito interessante, e (...) tem vindo a crescer junto dos profissionais que intervêm nesta área.” (ETR1). Contudo, um dos coordenadores considerou que: “Não é que não exista metodologias de prestação de contas, existe pouca

possíveis complementares, tanto de âmbito positivo, como menos positivo desta prestação de contas.

Começamos a análise pelos aspetos positivos mencionados, salientando-se (cf. Gráfico IV.2.1.11) as possibilidades de “construção e avaliação da intervenção”, tendo como exemplo o momento de execução e avaliação das medidas aplicadas a favor das crianças<sup>462</sup>, indiciando, desde logo, a multiplicidade dos atores que têm de prestar algum tipo de contas no âmbito do PPP, bem como da “definição de políticas e respostas locais”<sup>463</sup>. Revela-se necessária a cobertura uniforme de respostas qualificadas, de 1ª linha de intervenção, com intervenção nos três níveis da prevenção. Se há locais, com uma cobertura relativamente adequada, outros há, sem respostas suficientes para um trabalho, por exemplo, ao nível das competências parentais, com prejuízo para as crianças residentes nesses concelhos<sup>464</sup>.



**Gráfico IV. 2.1.11. Impactos Positivos da Accountability nas Práticas de Intervenção**

O maior “cumprimento de prazos”<sup>465</sup> na (gestão dos PPP), o “proporcionar de momentos de

---

metodologia de prestação de contas da qualidade e é tudo muito na base da numérica, de quantos processos, quantos é que foram para aqui, quantos é que foram para acolá, quantos é que foram arquivados... enfim! É pobre para a completa avaliação, mas existem” (ETR2).

<sup>462</sup> “(...) na execução ou na avaliação da execução da medida, esta prestação de contas pode ser verdadeiramente efetiva, se cada uma das partes, quer o gestor de processo, quer a criança e o jovem e as suas famílias, quer as próprias entidades, no momento da revisão da medida, fizerem esta avaliação do plano de intervenção, (...) e isto aqui tem, de facto, um aspeto positivo que permite a construção e a avaliação da intervenção, no âmbito do próprio processo de promoção e proteção (ETR1).

<sup>463</sup> “(...) [S]e isto existir [reflexão em torno dos dados estatísticos apresentados nos relatórios anuais de atividade das CPCJ], eu estou em crer que a prestação de contas tem impacto e pode ser importante até para a definição de políticas públicas locais e para a definição de políticas públicas nacionais” (ETR2); “As comissões sempre apresentaram um relatório, ao final do ano. Eu acho que há comunidades que levam, de facto, a apreciação do relatório muito a sério. E, aí, de facto, organizam-se no sentido de tentar encontrar respostas efetivas para aquilo que são as maiores problemáticas na sua área de intervenção no seu concelho e há uma mobilização dos vários organismos para que as respostas aconteçam e possa haver uma maior aproximação (ETR3).

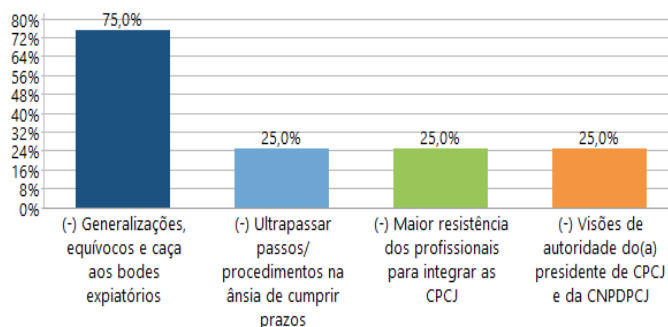
<sup>464</sup> CAFAP em alguns concelhos (...) não existe, isso não está no plano prioritário da segurança social que é quem tem de autorizar e, a partir daí, eles não vão existir. (ETR3).

<sup>465</sup> “Se, efetivamente, os gestores de processos, naquilo que é a prática efetiva em cada fase do processo, levarem em tempo, aquilo que é o tempo que está previamente determinado no próprio exercício da lei, à comissão restrita, que pode aqui, de alguma forma como órgão colegial, a partilhar destas decisões e de alguma forma também perceber este princípio da responsabilidade e de alguma forma também dar alguns *inputs* para este princípio da responsabilidade, eu vejo aqui um aspeto positivo nesta prestação de contas” (ETR1).

reflexão”<sup>466</sup>, e o “evitar a duplicação de diligências e uma melhor gestão de informação”<sup>467</sup> constituíram-se, na ótica dos coordenadores regionais, como outros dos aspetos positivos da *accountability*.

Vejamos, seguidamente, os impactos sentidos como negativos. A maioria dos coordenadores das ETR entrevistados (75%) apontou aspetos categorizados, pela investigadora, como “generalizações, equívocos e caça aos bodes espiatórios” como o principal impacto negativo da *accountability*. Pela relevância desta temática, associada aos estereótipos e preconceitos associados às CPCJ, importa precisar que, não será a integração da

*accountability* nas práticas o ponto negativo, mas eventualmente as interpretações generalizadas, equivocadas e altamente associadas a uma cultura culpabilizante, em tudo contrária àquilo que a *accountability* pretende trazer (Timms, 2017, 2021), como vimos, e que denigre a imagem das CPCJ. Uma cultura



**Gráfico IV.2.1.12. Impactos Negativos da Accountability nas Práticas de Intervenção**

focada na culpa não beneficia a melhoria contínua, que também aprende e tira lições com o erro (Idem, 2017; Biesel *et al.*, 2020b; Biesel & Cottier, 2020).

O único impacto, eventualmente negativo, é na opinião pública, isto é, muitas das vezes as avaliações dão lugar a relatórios que, depois, vêm a público, porque eles são sempre públicos, e depois, por aí, a generalização e criar problema... Esse é o que tem sido um dos grandes problemas do sistema de proteção: acontece uma desgraça, há uma avaliação qualquer e, portanto, anda-se sempre à procura de um culpado e se o culpado for a comissão de proteção, os culpados são todas as comissões de proteção. O impacto negativo é mais uma questão cultural do que o próprio problema que resulta *per si* da prestação de contas. Não sabemos muito bem como mudar isto,

<sup>466</sup> “(...) [S]abendo que vai prestar contas, a nossa reflexão, o nosso trabalho individual e em grupo, na própria comissão, tem que ser bem ponderado e acho que isso leva as pessoas a terem uma maior consciencialização do trabalho que têm que realizar, porque de certa forma é e vai ser visível e vai ser conhecido, desde as famílias, como a própria comunidade através das entidades que têm conhecimento desse relatório” (ETR4).

<sup>467</sup> “E, muitas vezes, o não aproveitamento dos atos materiais que já estão executados no âmbito do processo de promoção e proteção... Penso que aqui, cada vez mais, tem de se trabalhar a confiança entre os diferentes intervenores nesta área, a confiança entre os próprios técnicos e, portanto, não estar aqui o gestor ou a comissão a implementar, às vezes, algumas diligências (...)[,] há necessidade de avaliações que, se calhar, já foram feitas e, portanto, é de aproveitar estas avaliações e estes atos que já aconteceram na primeira linha. E, portanto, já está realizado, nomeadamente, estou a falar em avaliações da própria criança, avaliações psicológicas, às vezes, avaliações no âmbito da saúde, questões que já foram e que já aconteceram, que já existiram, que estão próximas daquilo que é o processo de promoção e proteção que ainda são oportunas e, portanto, haver, sobretudo, esta gestão da informação. Muitas vezes, eu acho que esta é a grande dificuldade... que é a gestão da própria informação que já existe da situação e aquela que ainda falta para avaliar devidamente o processo e aplicar a medida adequada, sendo que os gestores podem sempre proteger as crianças em qualquer circunstância através das medidas cautelares e, depois, fazer uma avaliação mais aprofundada do problema para encontrarem a medida que, efetivamente, é mais adequada (ETR1).

embora eu ache que a solução passe por cada vez uma maior transparência. Isto é difícil, mas se nós tivermos uma maior transparência, se calhar, estamos menos sujeitos a uma crítica mordaz como temos ouvido nas comunicações sociais (ETR2).

Em termos negativos, estou-me a lembrar, por exemplo, quando há uma grande divulgação pela comunicação social e que acaba por não ser muito verídica, digamos assim, pode haver alguma interpretação errada daquilo que aconteceu... (ETR4)

O impacto que as comissões têm na comunidade é mau por via da visibilidade que é dada pela comunicação social. Está perfeitamente identificada a exploração dos casos que correram mal é que têm ajudado a criar esta má imagem, e ninguém na comunicação social quer fazer um trabalho sério de dar visibilidade ao sistema de proteção que não vende. E isso é muito difícil desconstruir (...). E por muito que nós trabalhemos, esta imagem muito dificilmente vai sendo desconstruída. Vamos conseguindo alguns sucessos, mas depois, vem outra Valentina e vem tudo abaixo... (ETR5)

Os restantes aspetos vistos como negativos da *accountability* podem situar-se a diferentes níveis: em termos da gestão do PPP<sup>468</sup>, da aquisição de recursos para as próprias CPCJ<sup>469</sup> e das visões de autoridade do presidente de CPCJ e da CNPDPCJ<sup>470</sup>.

Atentemos, agora, à gestão de e por processos, mantendo um foco na qualidade, no âmbito das CPCJ.

Compton *et al.* (2005, p. 4) veem “processo” e “processos” como “aspetos fundamentais para a

---

<sup>468</sup> Na ânsia de serem cumpridos determinados prazos, serem ultrapassados passos/procedimentos relevantes: “Aquilo que eu acho que pode ser negativo, nesta prestação de contas e no impacto que isto pode ter, no resultado final, é ultrapassar-se aqui alguns passos e alguns protocolos que eu acho que são inerentes a esta avaliação diagnóstica. (...) E isto pode ser aqui um aspeto negativo, que é, na ânsia de cumprir prazos, muitas vezes ultrapassar-se fases que são inultrapassáveis, como a audição da criança ou do jovem, a audição da própria família, ... e as comissões têm possibilidade de proteger as crianças através da aplicação das medidas cautelares, sem ultrapassar aquilo que deve ser, de facto, uma avaliação diagnóstica sustentável naquilo que é, de facto, a situação em causa (ETR1).

<sup>469</sup> Há quem identifique, igualmente, na crescente *accountability*, uma maior resistência dos profissionais em quererem integrar alguma CPCJ: “(...) [S]e calhar, se houvesse um mecanismo mais rigoroso, chamemos-lhe assim, de prestação de contas, individualmente, pudesse ser um aspeto mais positivo, por um lado. Por outro, se formos agora ver toda a filosofia da lei e o funcionamento desta lei, que assenta na responsabilidade individual, na responsabilidade coletiva da comunidade protetora das suas crianças, o facto de existir, também, este tipo de mecanismos mais autoritários, uma vez que a presença nas CPCJ é de participação também livre (...), poderia vir a trazer também alguma resistência, ainda maior, destas pessoas que são designadas para integrar uma CPCJ (ETR5).

<sup>470</sup> Um último tópico levantado relacionou-se com o tipo de autoridade (inexistente, em termos formais sentidos), seja dos presidentes de CPCJ face aos restantes colegas, seja da CNPDPCJ sobre as CPCJ: “E não diria ou classificaria, completamente, como um aspeto negativo ou positivo, mas penso que poderá haver aspetos negativos na ausência desta figura com mais capacidade de autoridade [de tutela das CPCJ pela CNPDPCJ], digamos assim. Acho que poderá existir, aqui, algum aspeto negativo nisto, precisamente porque as comissões, por vezes, sentem-se um bocadinho perdidas por não conseguirem elas próprias, em sede da sua modalidade restrita, inverter[em] determinadas práticas ou atitudes, se calhar, de um dos membros menos adequadas ou menos de acordo com os objetivos e da responsabilidade que essa pessoa teria, porque (...) sendo um órgão colegial, o que acontece é que não há, também, uma figura de autoridade, porque o presidente é um membro com iguais responsabilidades, até é gestor também de processos, (...) e, portanto, os presidentes não são também uma figura que tenha um grau de autoridade sobre os outros colegas. E depois, dependendo do caráter de cada um deles, uns conseguem, mais facilmente, e outros, menos facilmente, conduzir este barco, e reverter algumas situações...” (ETR5).

prática ética e efetiva do trabalho social<sup>471</sup>. Neste tipo de prática, a palavra processo é utilizada em referência “a todo o conjunto de encontros e atividades que ocorrem durante o curso do serviço profissional prestado a terceiros”, sendo visto “como um todo contínuo e integrado que inclui o desenvolvimento de parceria colaborativa entre cliente e trabalhador para a resolução de problemas” (Compton *et al.*, 2015, p. 4; Carvajal Zambrano *et al.*, 2017).

No âmbito administrativo e de gestão da qualidade, o processo refere-se à

secuencia ordenada de actividades, incluidos los trámites de los procedimientos administrativos, interrelacionadas entre sí, precisas para dar respuesta o prestar servicio<sup>[472]</sup> al ciudadano, como cliente, usuario o beneficiario de servicios (...)” y que crean valor intrínseco para el cliente (interno y externo). Este conjunto de actividades y recursos, transforman elementos de entrada o inputs (material, mano de obra, capital) en elementos de salida o outputs (bienes y/o servicios), aportando valor añadido para el cliente o usuario (Rincón Carlavilla *et al.*, 2017, pp. 348-349; Carvajal Zambrano *et al.*, 2017).

“A abordagem da gestão de processos<sup>[473]</sup> (...) permite a percepção do trabalho sequenciado e integrado que converge para a realização dos objetivos estratégicos da organização (ENAP, 2014, p. 9). À decomposição do processo (em processos subordinados) pode chamar-se de fases ou etapas da prática de intervenção.

A repetitividade<sup>474</sup> e a variabilidade<sup>475</sup> são características reveladas na mediação de qualquer sistema ou processo (Pencheon, 2007; Carvajal Zambrano *et al.*, 2017)<sup>476</sup>.

Cada entidade, para responder às mudanças internas e externas e às expectativas das partes interessadas deve ser conhecedora dos seus “processos essenciais” (...)” (ENAP, 2014, p. 14). “Gerir processos é, portanto, monitor[iz]á-los para manter a conformidade e os resultados pretendidos”

---

<sup>471</sup> Constituem, para Carvajal Zambrano *et al.* (2017, p. 21), o “núcleo de uma organização”.

<sup>472</sup> Qualquer entidade que preste um serviço, deve dotar-se de um sistema de gestão (García Urbaneja *et al.*, 2008).

<sup>473</sup> Envolvendo uma sequência de diversas atividades e relações encadeadas entre as pessoas na equipa (ENAP, 2014).

<sup>474</sup> Os processos são criados para produzir e replicar resultados, sendo que trabalhando sobre o processo podem introduzir-se melhorias no mesmo (Carvajal Zambrano *et al.*, 2017) e, eventualmente, nos resultados.

<sup>475</sup> “Cada vez que se repete o processo há ligeiras variações na sequência de atividades realizadas que, por sua vez, geram variabilidade nos resultados (...)” (Carvajal Zambrano *et al.*, 2017, p. 24).

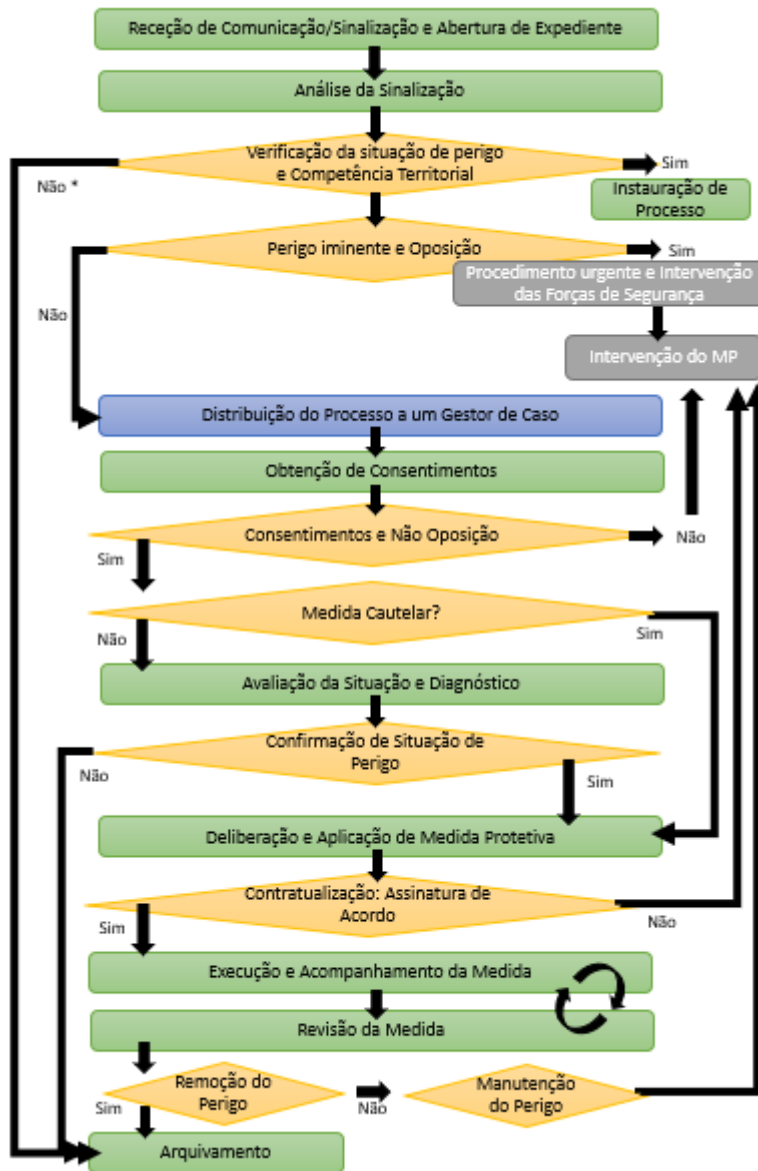
<sup>476</sup> Com o “controlo estatístico do processo”, desenvolvido por Walter Shewhart na década de 1920, foi possível distinguir entre (Pencheon, 2007, p. 13): “variabilidade de causa comum” (dita “normal, quotidiana, inevitável (e geralmente sem importância), (...) intrínseca e natural em qualquer sistema” e/ou processo; e “variabilidade de causa especial” (relevante e indicativa da ocorrência de algo que “exige uma compreensão mais ampla e muitas vezes ação”). Na ótica deste autor, implica “um afastamento da norma devido a uma característica específica do discrepante, e não a uma característica de todo o sistema”, pelo que “o foco deve estar no caso/evento/discrepância individual, e não em todo o sistema” (Idem, 2007, p. 32). Pencheon (2007) alerta para o facto de que um conjunto de dados que não exiba variabilidade de causa especial não representa necessariamente um sistema com bom desempenho (pode existir um baixo desempenho uniforme).

Carvajal Zambrano *et al.* (2017, pp. 37-38) falam de “causas comuns ou aleatórias” *versus* “causas não comuns ou atribuíveis”. Estes mesmos autores consideram que a análise destas últimas “constitui o objetivo fundamental do controlo de gestão e controlo de qualidade. As causas atribuíveis devem-se a mudanças de matérias-primas, das equipas de trabalho, da força de trabalho, entre outras” (Idem, 2017, p. 38).



(Idem, 2014, p. 21), numa perspetiva mais administrativa, sendo “um aspecto imprescindível para a agregação de valor nas organizações (...)” (Idem, 2014, p. 23).

“[A] abordagem de processos não se restringe aos aspectos técnicos ou ao desenho de rotinas em fluxogramas” (ENAP, 2014, p.35), mas constituem uma parte essencial do mesmo. Quando se almeja



**Figura IV.2.1.6: Fluxograma do Processo de Promoção e Proteção**

**Fonte:** Construção própria, com base e adaptação de CNPCJR *et al.* (2011, p. 341), CNPDPCJ (2019, p. 31) e CNPDPCJ (2020, p. 39)

\* Com Encaminhamento para os serviços do Ministério Público, nas situações previstas na lei nas quais a CPCJ não seja competente para intervir, havendo perigo para a criança; para a ECMIJ mais capacitada a fim de aferir e dar resposta à situação, no cumprimento dos princípios da subsidiariedade e da intervenção mínima; ou para a CPCJ que se verifique territorialmente competente.

a melhoria contínua<sup>477</sup>, organizacional e dos processos, a sua standardização é fulcral. Para tal é necessário: 1) “desenhar o fluxograma do processo”; 2) “elaborar o procedimento operacional padrão”; e 3) Identificar o responsável pelo processo” (Idem, 2014, p. 42). O PPP das CPCJ constitui um exemplo disto. O mesmo foi alvo de reengenharia, documentação e de um processo de decomposição em subprocessos, com “[d]efinição das regras para a análise preliminar do processo, avaliação diagnóstica da situação, planeamento e execução das medidas de promoção e proteção e arquivamento do processo” (ISS, IP, 2006, p. 1) (cf. Figura IV.2.1.6). Foram também definidas algumas instruções de trabalho iniciais e desenvolvidos impressos de apoio a cada subprocesso (há data existiam 31 impressos distintos) (Idem, 2006).

<sup>477</sup> A mesma “otimiza os processos existentes, eliminando as operações que não agregam valor e reduzindo os erros ou defeitos do processo” (Ministerio de Fomento, 2005, p. 14).

O modo operatório com todas as entradas e saídas foram devidamente identificadas, bem como os responsáveis pelas áreas dos processos<sup>478</sup>, para auxiliar a maior standardização das práticas profissionais, mas ainda com amplo espaço para a discricionariedade no cumprimento de atividade inerente a cada subprocesso<sup>479</sup>.

Todas as entidades necessitam, em prol da qualidade, gerir processos, mas nem todas se encontram preparadas para a gestão por processos (ENAP, 2014). A gestão por processos, numa visão mais global e sistémica, mais eficaz para lidar com a complexidade (García Urbaneja *et al.*, 2008), implica a envolvimento de toda a organização, “considerando a interação entre os processos e entre esses e o ambiente” (Idem, 2014, p. 22) para o aumento dos resultados e de níveis superiores de satisfação dos clientes-cidadãos (Carvajal Zambrano *et al.*, 2017). Ao assumir uma vertente “mais estratégica”,

a gestão por processos exige que a organização atenda alguns requisitos: 1. clareza de sua missão e objetivos (para que [é que] a organização existe); 2. identificação e definição dos processos críticos (...); 3. definição dos serviços e/ou produtos que pretendem oferecer em função de um público determinado (...); 4. disponibilidade dos recursos necessários para gerar os serviços ou produtos pretendidos; 5. capacidade para gerenciar o fluxo de informações e as atividades necessárias para atingir os resultados pretendidos e a satisfação dos clientes ou usuários (ENAP, 2014, p. 22).

A gestão de processos e a gestão por processos não se excluem, podendo coexistir (ENAP, 2014; Carvajal Zambrano *et al.*, 2017). Uma entidade orientada por processos necessita sempre que os mesmos sejam bem monitorizados, sob pena de não ser alcançado um funcionamento (sistémico ou em rede) considerado eficiente. É da qualidade dos processos que dependerá o (maior ou menor) “alcance dos objetivos ou efetividade dos resultados” (Idem, 2014, p. 19)<sup>480</sup>.

A gestão por processos é habitualmente vista como preferencial em contextos organizacionais onde a versatilidade e o dinamismo são requeridos. São apontadas como algumas das suas vantagens: o desenvolvimento além do seu desempenho básico; o direcionamento de esforços para os resultados, por meio da melhoria efetiva dos processos essenciais; a identificação de problemas e ineficiências; bem como o aumento da satisfação dos cidadãos e colaboradores (ENAP, 2014).

Sidebotham *et al.* (2016, p. 193) alerta para o facto e reconhece que

Processos burocráticos são implementados com a intenção de formar um mecanismo robusto e

---

<sup>478</sup> A responsabilidade e a intervenção foram divididas entre a modalidade restrita da CPCJ, o(a) gestor(a) de caso, o(a) presidente e outras entidades envolvidas (ISS, IP, 2006).

<sup>479</sup> As fases do processo de promoção e proteção, ao nível da intervenção das CPCJ, já estavam bem definidas, mas não houve, até 2011, um Guia de Orientações sistematizado e compilado para apoio ao trabalho técnico dos profissionais (Ruxa & R. Canhão, 2011).

<sup>480</sup> Para conhecimento da categorização dos vários tipos de processos geridos em sede de CPCJ, diferenciados entre processos estratégicos, chave/operativos, de apoio e críticos, segundo os profissionais que exercem funções nestas estruturas, vide Anexo W. Neste mesmo anexo verá uma súmula dos macroprocessos das CPCJ e outras análises complementares.

replicável em torno dos profissionais e das famílias para garantir que as melhores práticas sejam mantidas. (...) No entanto, a rigidez desses processos pode às vezes ser incompatível com a realidade de como os serviços operam e de como a população a eles acede.

Até certo ponto, procedimentos rígidos, combinados com elevadas cargas de trabalho e recursos limitados, às vezes, podem criar um desincentivo para agir fora dos processos habituais.

## 2.2. Processo Decisório e Éticas – o Cerne da Intervenção

*“Na avaliação de segurança da criança, a precisão é um objetivo crucial”.*

*“Os trabalhadores da proteção à criança têm de fazer juízos complexos e tomar decisões difíceis em condições de conhecimento limitado, pressões de tempo, emoções intensas e valores conflitantes”*

(Munro, 2009, pp. 2, 6).

“Muito do que os assistentes sociais [e outros profissionais da promoção e proteção] fazem diz respeito a decisões sobre futuros cursos de ação [entre riscos e perigos], o que coloca a tomada de decisões (...) como atividade profissional central” (Banks, 2001, p. 9).

O dia-a-dia das CPCJ é feito de diversas decisões e micro-decisões que alimentam as práticas e os vários processos a gerir, incluindo cada um dos processos de promoção e proteção referentes a cada criança acompanhada, e atividades inerentes.

“[N]ão há prática sem ética” (Ubieto, 2009, p. 22), o que obriga os profissionais a posicionarem-se face às situações com que lidam no seu quotidiano profissional, sendo o seu *modus operandi*, construído e flexibilizado consoante a necessidade e a situação específica que se apresenta, num cruzamento constante entre as várias “éticas”<sup>481</sup> (Banks, 2004; Ruxa, 2013), e informado pelas teorias das ciências sociais e humanas dentro de quatro ordens de valores: humanistas<sup>482</sup>, democráticos, políticos e económicos e educativos (J. M. L. Ferreira, 2010).

A discussão de ideias, no modelo deliberativo (por ser mais aberto e inclusivo), é o que permite alcançar uma maior qualidade face ao objeto em análise (Dahler-Larsen, 2019):

(...) a qualidade não pode ser definida sem discussão. A deliberação é um processo pelo qual pessoas com diferentes experiências e pontos de vista trocam pontos de vista sobre um objeto (...). Essa interação produz conhecimento que é mais do que simplesmente uma soma de pontos de vista individuais. É uma potencial transformação social. Se a deliberação estiver livre da dominação de qualquer ator em particular socialmente privilegiado, se os atores forem orientados a atender às opiniões uns dos outros e se estiverem dispostos a rever os seus pontos de vista à luz de

---

<sup>481</sup> “(...) A capacidade e o compromisso de agir com ética é um aspeto essencial da qualidade do serviço prestado (...)” (BASW, 2014, p. 4). O agir com ética também se estreita com o entrelaçamento da *phronesis* (noção aristotélica de prudência) com o *kairos* (aproveitamento do “sentido das oportunidades, identificando, ou provocando, o “bom momento” para agir” (Albuquerque, 2017, p. 27).

<sup>482</sup> O humanismo social, consolidado nos cruzamentos das diversas éticas, é cimentado naquilo a que Habermas apelidou de ética do discurso e de deliberação democrática, conducentes à obtenção de consensos, condição sine qua non para a intervenção nas CPCJ.

contribuições de outros, o potencial transformador da deliberação pode ser realizado<sup>[483]</sup> (Idem, 2019, pp. 162-163).

A possibilidade de todos os participantes poderem colaborar constitui uma condição essencial para uma discussão ética dita satisfatória<sup>484</sup> (Goovaerts, 2008).

Os intervenientes no diálogo têm de estar dispostos a encarar com seriedade as perguntas, os protestos, as frustrações e as expectativas dos outros. (...) Isto não significa ter de ceder aos desejos dos outros. Sem sinceridade, o diálogo torna-se superficial, deixando de ser uma comunicação verdadeiramente humana para ser uma boa estratégia para alcançar algo, uma forma de sedução, de controle ou de chantagem (Goovaerts, 2008, p. 90; Habermas, 1992; Dahler-Larsen, 2019).

No debate/discussão, na ótica de Habermas, é requerida a alegação dos melhores fundamentos e argumentos<sup>485</sup>, de forma a ser garantida a validade moral das normas e dos princípios, potenciando o seu caráter universalizante<sup>486</sup>. Reconhecendo que os consensos factuais podem ser imperfeitos, e como tal passíveis de melhoria, seria por via do debate e das deliberações consensuais que os mesmos seriam legitimamente corrigidos (Palmero, 2015).

Habermas (1992) classifica 5 tipos de argumentação, com a convicção de que existem *standards*, normas ou regras para a avaliação dos argumentos, que são lógicos, à medida que os mesmos vão sendo apresentados no processo comunicacional, para a obtenção de um acordo/entendimento dito racionalmente motivado. Inerente ao processo comunicativo está um conjunto de pretensões de

---

<sup>483</sup> Segundo Goovaerts (2008), a qualidade da comunicação, entre elementos de uma mesma equipa, deve cumprir, obrigatoriamente, as seguintes condições: “disponibilidade para uma comunicação aberta” e livre; “concordância clara em termos de áreas de responsabilidade e poder de decisão”; “tentativas de resolver controvérsias e direito a ter opiniões dissidentes” (Goovaerts, 2008, p. 90; Smith *et al.*, 2010). Para aquele autor, não se procura necessariamente uma “solução ideal”, mas um “resultado provisório que pode [continuar a] ser trabalhado” (Goovaerts, 2008, p. 90).

<sup>484</sup> “Satisfatória” significa, não que seja “ideal” ou “unânime”, mas na qual os diversos elementos participam (Goovaerts, 2008, p. 86). “Para se ser capaz de fazer um juízo ético, é necessário um ponto de referência ou um padrão. Um padrão razoável seria o de que uma comunicação moralmente boa visasse consultar todos os grupos envolvidos (...)” (Idem, 2008, p. 90).

<sup>485</sup> “(...) só a argumentação racional no diálogo entre todos os afetados estabelece as bases da clarificação da opção moralmente correta” (Palmero, 2015, p. 84). Os diferentes atores, trazendo para cima da mesa “as suas diferentes experiências e pontos de vista”, enriquecem o “entendimento da qualidade” e “uma troca de pontos de vista sob regras controladas leva a um entendimento coletivo mais rico e preciso” da mesma (Dahler-Larsen, 2019, p. 163).

<sup>486</sup> “A suposição no modelo deliberativo é a de que uma apreciação e sintonia com as visões dos outros contribui para o refinamento de um entendimento da qualidade. No estilo deliberado de qualificação, há um vínculo estreito entre participação, conhecimento e decisões legítimas. A participação garante a melhor compreensão possível da qualidade. (...) Também legitima a tomada de decisões por razões sociais e epistémicas. A deliberação é uma boa maneira de identificar qualidade complexa, mas também é a melhor maneira de garantir que uma decisão de qualidade e outros tipos de trabalho de qualidade sejam consistentes com as melhores versões disponíveis e mais cuidadosamente calibradas de normas e valores sociais” (Dahler-Larsen, 2019, p. 163).

“Na prática, as pessoas expressam ressentimento e raiva por decisões tomadas sem consulta, (...) nas suas costas. Os defensores do paradigma deliberativo assumem que, quando algo acontece que não é discutido adequadamente, falta legitimidade. Uma suposição paralela é que apenas uma boa deliberação pode garantir a legitimidade dos processos de qualificação. Presumivelmente, isso também é verdade em relação aos efeitos constitutivos. Embora possam ocorrer, a única maneira de mantê-los sob controle é submetê-los a deliberações comuns” (Dahler-Larsen, 2019, p. 165).

validade facilitador do entendimento entre sujeitos, unindo fortemente a linguagem e a razão, nomeadamente, a inteligibilidade (o que se diz é compreensível para as partes), a verdade (o verbalizado é fiável), a validade moral (honestidade e conduta adequada nas relações), bem como a sinceridade (o transmitido corresponde aos estados interiores do comunicador, sem simulações ou falsidades) (Palmero, 2015). Assim, não existindo distorções, manipulações ou enganar, os consensos são possíveis e válidos.

No entanto, seja por interesses divergentes, pressões, coações, falta de tempo<sup>487</sup>, sobrecargas cognitivas ou outros, a comunicação (com o pensamento de base) pode ficar à mercê de inúmeras distorções, devendo as mesmas ser diluídas no discurso e tratadas democraticamente (Palmero, 2015; Moreira, 2021, fevereiro 15)<sup>488</sup>. As circunstâncias presentes no ato da tomada de decisão podem afetar a comunicação no ideal de democracia e de ética discursiva, devendo, no entanto, aproximar-se o mais possível do modelo<sup>489</sup>.

Taylor (2017) alerta para o facto de que a apresentação de informações por pessoas em grupos nunca ser isenta de preconceitos ou vieses<sup>490</sup>. O que se passa nas reuniões da modalidade restrita das

---

<sup>487</sup> “Quanto tempo é [considerado] suficiente para a recolha de informações não foi revelado na literatura” (Berrick *et al.*, 2016, p. 452). No estudo efetuado por estes mesmos autores, verificou-se “que a pressão do tempo é percebida como um obstáculo significativo” para a tomada e justificação de boas decisões (Idem, 2016, p. 460). Nos 4 países envolvidos no estudo – Inglaterra, Finlândia, Noruega e EUA (Califórnia) – os dados obtidos sugeriam *timings* marcadamente diferentes para as decisões. “A variabilidade entre o pessoal nos quatro países pode sugerir que os trabalhadores estão envolvidos em atividades diferentes durante esses processos deliberativos (...); que diferentes fatores são necessários para considerar devido às diferenças estabelecidas pela legislação; e que diferentes limites de risco ou preocupação podem estar em jogo” (Idem, 2016, p. 460).

<sup>488</sup> Pode ajudar, ao nível do debate fundamentado sobre os casos em análise para a tomada de deliberações, nas CPCJ, a instituição do procedimento interno da obrigatoriedade de existência de um relatório escrito. “Nenhum processo pode ter uma decisão, em sede de restrita, se não tiver um relatório do gestor de processo. Isto pode parecer básico, mas há muitos (...) processos, que não têm e as decisões acabam por ser tomadas, pela comissão restrita, com base naquilo que o próprio gestor do processo vai dizendo na própria reunião: “Eu acho que... Eu acho que...” Quando começam a dizer “eu acho...”, falta-lhe a tal substância e a formação tem vindo a sublinhar esta importância, da necessidade deste relatório que, no fundo, promoverá um maior grau de certeza, também para a tomada de decisão (...)” (ETR2).

<sup>489</sup> “Grande parte de nós tem de tomar decisões em condições nada ideais: pressionados pela urgência, coagidos por relações de poder, sem podermos ponderar a opinião de todas e todos os afetados e sem podermos debater com eles. No entanto, os modelos de Habermas e de Apel assinalam-nos um dever ser do qual, na medida do possível, nos devemos aproximar. Deparamo-nos, também aqui, com o abismo entre fundamentação das normas e a sua aplicação nos casos concretos, que costumam ser complexos e difíceis, mas que também se podem clarificar através do debate e do contraste de perspetivas diferentes” (Palmero, 2015, p. 93).

Na conceção de Damásio (2011, p.226), “[d]ecidir bem implica também decidir de forma expedita, especialmente quando está em jogo o factor tempo ou, pelo menos, decidir dentro de um enquadramento temporal apropriado para o problema em questão”, mas tal processo não é “inteiramente consciente[,] nem (...) inteiramente não consciente”, sendo “necessários ambos os tipos de processamento” – ligados ao pensar e ao sentir – “para garantir o funcionamento do cérebro na sua tomada de decisões (...)”.

<sup>490</sup> E isto porque o cérebro humano, automaticamente, economiza recursos cognitivos, atendendo à quantidade infundável de decisões que são tomadas diariamente, utilizando estratégias de pensamento que sejam mais eficientes – as chamadas heurísticas (atalhos mentais) (Dale, 2015; Kahneman, 2020; López López & Lara, 2021; Taylor, 2017; Moreira, 2021, janeiro 13 e março 18). No entanto, embora as heurísticas possam fazer acelerar os processos de tomada de decisão, sem ter de gastar muito tempo, pesquisando e analisando informações, podem,

CPCJ<sup>491</sup> não será diferente. “Espera-se que os profissionais incorporem a sua própria avaliação na sua apresentação dos factos, de modo a permitir que os outros entendam o que eles percebem do cliente [criança] e da família” (Idem, 2017, p. 165). São apresentadas informações (de preferência suportadas em evidências) no contexto da sua relevância para a decisão que está a ser tomada<sup>492</sup>.

Reforça-se que as decisões, se não as melhores<sup>493</sup>, pelo menos, as menos erróneas (e menos prejudiciais)<sup>494</sup>, parecem ser as obtidas conjuntamente, de forma deliberativa, após argumentação

---

igualmente, introduzir erros e juízos enviesados (Dale, 2015; Kahneman, 2020; Munro, 1999; Taylor, 2017; Tversky & Kahneman, 2008), para os quais os profissionais deveriam estar conscientes, ainda que não exista “forma simples (...) de distinguir entre uma resposta proficiente e uma resposta heurística” (Kahneman, 2020, p. 548). Tversky e Kahneman (1973, 2008) foram percursores na descrição e discussão de três heurísticas a considerar, posteriormente, revisitadas por Shah e Oppenheimer (2008), nomeadamente, tendo em conta a facilidade de acesso mental à informação: 1) a heurística da disponibilidade (o que está mais presente e disponível mentalmente influencia as decisões a tomar – os indivíduos podem imaginar um evento como base para prever a probabilidade desse evento voltar a ocorrer); 2) a heurística da representatividade (são usadas informações de fácil acesso sobre o grau em que determinado objeto se assemelha com algum protótipo mental do decisor/caso típico); 3) a heurística da ancoragem e ajustamento (os decisores formam julgamentos, primeiro ancorando a um determinado valor, ajustando, em seguida, as suas avaliações a partir do mesmo).

Na área da proteção à criança, pode ainda ser particularmente interessante compreender a heurística da simulação – processo mental no qual são desenhados diversos cenários, com os correspondentes potenciais resultados (Kahneman & Tversky, 2008); e a heurística do afeto, na qual as emoções que estão a ser experienciadas pelo decisor, além das suas percepções de risco e benefício ou dor e prazer, afetam o processo de tomada de decisão, mais ainda sob pressão de tempo (Damásio, 2011; Finucane *et al.*, 2000; Kahneman, 2020).

Damásio (2011, p. 252) defende que, “enquanto a emoção e os impulsos biológicos podem dar origem a irracionalidade em algumas circunstâncias, eles são indispensáveis noutras. Os impulsos biológicos e o mecanismo automatizado do marcador somático que deles depende são essenciais para alguns comportamentos racionais, em especial nos domínios pessoal e social, [de acordo com as convenções sociais e éticas,] embora possam ser prejudiciais à decisão racional em determinadas circunstâncias, ao criarem uma influência que se sobrepõe aos factos objetivos ou que interferem nos mecanismos de apoio à decisão, tais como a memória de trabalho”.

No âmbito do raciocínio indutivo, Gleitman (2002; Taylor, 2017) alerta para o fenómeno amplamente estudado do viés confirmatório, segundo o qual as pessoas têm tendência a confirmar aquilo em que acreditam (suas suspeitas/hipóteses), e muito raramente a mostrar que as mesmas não são verdadeiras.

“Como poderemos melhorar os juízos e as decisões, tanto os nossos como os das instituições que servimos e que nos servem? A resposta breve é que pouco poderá ser feito sem um investimento significativo de esforço” (Kahneman, 2020, p. 548; Munro, 1999). Tendo consciência e “uma melhor compreensão destas heurísticas e dos enviesamentos a que conduzem”, a fim de minorá-los (Idem, 2020 p. 570), os comissários poderão melhor ajuizar e tomar decisões que se creem de maior qualidade.

<sup>491</sup> Os órgãos colegiais (como as CPCJ) e, em especial, a sua modalidade que funciona em permanência, constituem exemplos de “arenas discursivas com audiências restritas” (Molander *et al.*, 2012, p. 225), uma das formas apontadas por estes autores para o aumento da qualidade do raciocínio discricionário, por via da melhoria do processo ou das condições sob as quais o mesmo ocorre, sendo usualmente utilizado um procedimento discursivo para aferir “se a conduta está em conformidade com as normas (...) e também clarificar casos “difíceis” (Idem, 2012, p. 225).

<sup>492</sup> “Reforçar o rigor das reuniões (...) de proteção à criança pode levar a uma maior consciência do risco e a planos de apoio mais adequados” (Sidebotham, *et al.*, 2016, p. 161).

<sup>493</sup> Na proteção à criança, as decisões são “intelectual e emocionalmente desafiantes” (Munro, 2009, pp. 101, 123), especialmente em circunstâncias nas quais as respostas possíveis se sabem ser imperfeitas.

<sup>494</sup> “Os erros são caros para a criança e para a família. Superestimar o perigo é tão prejudicial quanto subestimá-lo” (Munro, 2009, p. 153; Masson & Parton, 2020). Taylor (2017) menciona, a este respeito, o prejuízo para os direitos dos indivíduos e o aumento do volume processual para os profissionais, para as equipas e organizações. Munro (2009, p. 153) reconhece, contudo, que existem várias características dos maus tratos infantis que tornam difícil alcançar um elevado nível de precisão na identificação ou previsão (...) [dos mesmos]”.

validada intersubjetivamente, em contraposição com as decisões tomadas individualmente<sup>495</sup>, tendo a “decisão do grupo (...) a vantagem da possibilidade de recorrer a conhecimentos, habilidades, experiências, recursos e ideias mais amplas”<sup>496</sup> (Taylor, 2017, p. 165). O acordo que vier a ser alcançado é vinculativo das partes, existindo o dever de ser respeitado.

Observadas as condições e os pressupostos que legitimam a intervenção das CPCJ – primeiro grande momento decisório<sup>497</sup> que dita a abertura e instauração ou arquivamento liminar do processo (mediante a análise do âmbito material – situação de perigo; âmbito territorial – competência concelhia; e cumprimento do princípio da subsidiariedade), procedem-se aos primeiros contactos com as famílias onde são recolhidos os consentimentos expressos e por escrito por parte dos pais, representante legal ou pessoa que tenha a guarda de facto da criança/jovem e a não oposição desta/e a partir dos 12 anos), prosseguindo-se com a avaliação diagnóstica das situações. Finda esta fase, passa-se por outro momento de deliberação<sup>498</sup> democrática, cada um deles ponto áureo da intervenção das CPCJ se tivermos em conta a base da teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas, pela relevância e implicação/consequências do ato, como por exemplo, aquando da aplicação de medida protetiva a favor de uma criança ou jovem e contratualização seguinte com a família (via Acordo de Promoção e Proteção<sup>499</sup>) ou do arquivamento dos processos.

A riqueza do debate que pode ser alcançado, acaba por colidir com alguns dos aspetos que Chiavenato (2004) aponta, como desvantagens das comissões (enquanto órgãos administrativos, em

---

<sup>495</sup> “A prática reflexiva e o uso de supervisão profissional [intervisão discursiva no caso das equipas restritas interinstitucionais da CPCJ] são ilustrados como formas essenciais para minimizar o efeito do preconceito individual e garantir elevados padrões de tomada de decisão na incerteza” (Taylor, 2017, p. 91). A “(...) autoconsciência [de cada profissional] para relacionar juízos com leis, regulamentos, políticas e procedimentos e conhecimento profissional constitui uma proteção contra ideias pré-concebidas” (Taylor, 2017, p. 108) que podem causar erros de julgamento.

<sup>496</sup> As “vantagens da tomada de decisão em grupo são o potencial para conflitos de interesses, perspetivas, objetivos e valores que podem[, contudo,] dificultar o consenso (Taylor, 2017, p. 165). Também permitem, havendo um pensamento crítico (análise não enviesada e racional da formação de opiniões), ultrapassar o “egocentrismo (foco apenas na perspetiva (...) [do próprio]) e o (...) sociocentrismo (aplicação da (...) cultura [de quem avalia] como moldura para avaliar e julgar os outros)” (Moreira, 2021, março 18). Este autor compilou um conjunto de vieses cognitivos que prejudicam o pensamento crítico: 1. A correlação ilusória de Fiedler (2000); 2. A maldição do conhecimento de Reever *et al.* (2015); e 3. Efeito Dunning-Kruger (Kruger & Dunning, 1999).

<sup>497</sup> Taylor (2017, p. 17) distingue entre 4 principais tipos de decisões: “Possibilitar as decisões (...)” do sujeito de intervenção; permitir a “elegibilidade para os serviços” como é o caso deste primeiro momento; “decisões respeitantes à segurança” dos sujeitos; e “decisões de planeamento (...)” do apoio a prestar.

<sup>498</sup> Deliberar remete para um “processo de pensar sobre, refletir acerca, tudo o que for necessário para se considerar que está a ser tomada uma boa decisão” (Munro *et al.*, 2016, p. 10).

<sup>499</sup> Não obstante a prática que se pretende cuidada e refletida, alerta-se para o facto de que, com a procura de soluções imediatas que encaixem nos problemas diagnosticados, os profissionais poderem cair facilmente no “ideário de perfectibilidade” de que Soulet (2007, como citado em Ruxa, 2013) falava a respeito de uma das formas de acompanhamento social, numa lógica de redução de riscos. A consciência e a sensatez, a par com a perícia, devem informar as decisões quanto àquilo que “se pede às famílias e [a]os *timings* da intervenção. Por vezes, “pede-se muito àqueles que têm pouco”, querendo-se “(...) colocar à sua disposição apoios que lhe[s] faltam para se comportar[em] como indivíduo[s] de plenos direitos” (Castel, 2005, como citado em Idem, 2013, p. 92).

geral), entre outras, nomeadamente, o desperdício de tempo para a tomada de decisões (pela morosidade no debate/partilha de ideias), a absorção de tempo útil de numerosos participantes e o facto de nem sempre a responsabilidade ser distribuída, igualmente, pelos membros. Contrariando essas primeiras premissas, os comissários gestores de PPP envolvidos nos grupos focais veem, naquilo que o autor identificava como desvantagem, a maior potencialidade e riqueza do trabalho das CPCJ:

Eu acho que esse tipo de parecer não se aplica à realidade das comissões de proteção, a este tipo de área interventiva. Eu acho, precisamente, que muita da riqueza que advém do nosso trabalho, parte precisamente daí, existir o contributo... Aliás, o próprio legislador, quando constrói o sistema, com estes pilares é, precisamente, que todas as entidades com corresponsabilidade contribuam e articulem entre si e desenvolvam esforços no sentido da proteção das crianças (FG3.5);

Considero que é sempre uma mais-valia para tomar a decisão, para discussão, para consensos, vários olhares, vários conhecimentos, várias experiências distintas com o mesmo objetivo – proteção da criança (FG3.8).

Nas CPCJ, a qualidade das informações e das avaliações<sup>500</sup> efetuadas, dependendo das capacidades de raciocínio analítico e intuitivo dos profissionais<sup>501</sup>, ditam a qualidade das próprias decisões da equipa<sup>502</sup>.

O *Department for Education* (2018) coloca, entre outros, como parâmetros para uma avaliação de alta qualidade a considerar nas decisões, os seguintes:

- serem centradas na criança; (...) - serem holísticas na abordagem, atendendo às suas necessidades e às da sua família e comunidade; (...) - envolverem as crianças, garantindo a sua audição, e fornecerem apoio adequado para o permitir em situações nas quais a criança revela necessidades específicas de comunicação; - envolverem as famílias; (...) - assentarem nas potencialidades, bem como na identificação das dificuldades; (...) - serem interinstitucionais e interdisciplinares; (...) - conduz[ir]em à ação, incluindo a prestação de serviços; - [serem alvo de] revisão contínua dos serviços prestados; - serem transparentes e abertos a desafios (Idem, 2018, pp. 25-26).

Poder-se-ia acrescentar o “fornecer uma avaliação mais completa e de cariz compreensivo”<sup>503</sup> (HM Government, 2015, p. 26).

---

<sup>500</sup> “[P]rocesso *ongoing*”, atendendo a que as “avaliações (...) são feitas com base no nosso conhecimento num determinado momento, necessitando de ser continuamente reavaliado à medida que as circunstâncias da criança se alteram” (Munro, 2009, p. 94). Compton *et al.* (2005) e De Robertis (2011) falam de um processo espiral a respeito do processo de avaliação numa relação de ajuda profissional.

<sup>501</sup> Segundo Munro (2009), estas capacidades/competências são mais bem entendidas como um *continuum* e não em termos dicotómicos. Na verdade, ambas são necessárias nos processos de pensamento (Kahneman, 2020), podendo ser ambas positivas ou prejudiciais, dependendo do objetivo da decisão a tomar (Moreira, 2021, fevereiro 15).

<sup>502</sup> Taylor (2017, p. 193) é defensor que “a qualidade das decisões deve ser julgada pela qualidade dos processos de decisão, não pelos resultados”.

<sup>503</sup> “As informações devem ser trianguladas e verificadas. Isto envolve a procura de confirmação independente das declarações dos pais e a triangulação de informações entre profissionais” (Sidebotham *et al.*, 2016, p. 168).



A participação das crianças e das famílias, tanto nas avaliações<sup>504</sup>, para a qualidade das informações obtidas, como nos próprios processos decisórios<sup>505</sup>, constituem um ponto fundamental para a qualidade dos mesmos.

A maior consciência dos profissionais face ao que pode influir no processo decisório, pode contribuir, igualmente, para a sua qualidade<sup>506</sup>.

“No momento em que a decisão é tomada, o resultado não é conhecido” (Taylor, 2017, p. 144). Por vezes, um risco assumido numa decisão tomada pode vir a ter um resultado indesejado, outras vezes não, dada a incerteza da natureza do facto sobre o qual se delibera. Os profissionais, ao assumirem determinados riscos, basear-se-ão numa análise comparativa entre ganhos e perdas. “A justificação para assumir o risco deve ser estabelecida no momento em que a decisão é tomada e só pode ser baseada no que é conhecido naquele momento” (Taylor, 2017, p. 144). Impõe-se a questão: mas quando deve ser considerada suficiente a informação recolhida?<sup>507</sup>

Para apoio ao processo decisório, vão sendo criados diversos sistemas<sup>508</sup> e *frameworks*, cujo propósito passa por

fornecer o melhor, relevante e atualizado conhecimento para os decisores utilizarem na tomada de decisão e, ao mesmo tempo, padronizar as melhores práticas e reduzir a variação devido a erros de julgamento<sup>509</sup>, na medida em que o nosso conhecimento nos permita tal (Taylor, 2017, p. 87).

A *Decision-Making Ecology framework* (Baumann *et al.*, 2011, p. 5) veio a dar um contributo para “o campo da tomada de decisão do Bem-Estar Infantil usando o conhecimento obtido nas ciências da tomada de decisão”, cruzando o mesmo com o contexto sistémico (de cultura organizacional) onde

---

<sup>504</sup> (...) A avaliação deve envolver o utilizador do serviço na recolha de informações e no entendimento das mesmas. Existe o perigo do (...) [profissional] assumir muito prontamente as questões ou começar a pensar sobre a ajuda que pode ser prestada, com base na experiência anterior (...) e nos recursos disponíveis, antes de explorar completamente as circunstâncias e percepções dos utilizadores do serviço (Martin, 2010, p. 10).

<sup>505</sup> Têm sido avançadas evidências de pesquisa que destacam os benefícios, para as crianças a quem lhes é possível usufruir desse direito, da sua participação nos processos decisórios que lhe concernem (Witte *et al.*, 2021).

<sup>506</sup> “(...) a sua experiência enquanto criança, enquanto pai/mãe ou da sua observação e interação com crianças; experiência profissional de um caso particular; perspectiva cultural ou religiosa de vida em família; conhecimento da lei e das políticas de proteção à criança, bem como de guiões práticos de apoio; lições retiradas de inquéritos de mau trato infantil e de revisões de casos graves; (...) o seu conhecimento de base sobre o assunto de que resultaram as investigações; reportagens mediáticas” (Davies & Duckett, 2011, pp. 23, 64, 108, 144; Taylor, 2017) e a compreensão dos conceitos associados aos diferentes tipos de maus tratos.

<sup>507</sup> Para conhecimento das exegeses dos comissários participantes nos FG3 e FG4 (gestores de PPP) a este respeito, sugere-se a consulta do Anexo X.

<sup>508</sup> “Infelizmente, muitos sistemas de gestão são projetados para recolher dados sobre resultados de desempenho, em vez de resultados [da efetividade das intervenções] para os clientes [crianças] e famílias, que podem ser usados para informar os profissionais” (Taylor, 2017, p. 104).

<sup>509</sup> Qualquer referência a “julgamento” nesta tese refere-se a uma decisão na qual está em causa o “tomar ou não um curso de ação” (Baumann *et al.*, 2011, p. 7), com base numa avaliação das “evidências acerca da situação do cliente ou da família à luz do conhecimento profissional para alcançar uma conclusão ou recomendação” (Taylor, 2017, p. 229).

decorrem as decisões sobre os casos<sup>510</sup>, colocando “o ónus diretamente no contexto das operações reais dos serviços de proteção neste campo” (Idem, 2011, p. 5).

Em Portugal, o processo decisório centra-se no ajuizamento profissional, fundamentado em leis, orientações, princípios de intervenção, entre outros, não estando desenvolvidos sistemas computadorizados de apoio às decisões, com exceção do sistema informático de informação e apoio à gestão das CPCJ e ao processo de promoção e proteção. Aqui, não temos uma ferramenta de predição de danos (indesejados)<sup>511</sup>, à semelhança de outros que existem e que disponibilizam quatro possíveis resultados (Taylor, 2017, p. 122):

[1] Prever corretamente o dano (chamado um *verdadeiro positivo* porque a ferramenta identificou corretamente o que queremos prever); ou [2] indicar que o dano não ocorrerá, mas ocorre (chamado de *falso negativo*); ou [3] prever corretamente que o dano não ocorrerá (chamado de *verdadeiro negativo*); ou [4] indica que ocorrerá dano, mas não ocorre (chamado de *falso positivo*).

Na revisão de casos graves que Sidebotham *et al.* (2016) vêm realizando há mais de uma década em Inglaterra é visto como redutor o entendimento estrito se a morte de determinada criança poderia ou não ser prevista ou evitada. Uma avaliação de entre 293 *Serious Case Reviews*, entre abril de 2011 e março de 2014, envolvendo 1100 casos (Sidebotham *et al.*, 2016, p. 11)<sup>512</sup>, mostrou que quando se tem conhecimento de que uma criança está a necessitar de proteção e é acionado um plano de intervenção, o sistema de proteção funcionava bem. Foi também aferido que era reduzido o número de crianças (12%) que “à data do seu falecimento ou do dano grave sofrido” tivessem um plano de intervenção em acompanhamento<sup>513</sup>. Os autores do estudo (Sidebotham *et al.*, 2016, p. 162) concluíram ainda que “para muitas dessas crianças [cujos casos foram revistos], os danos que sofreram ocorreram não por causa de, mas a apesar de todo o trabalho que os profissionais estavam a fazer

---

<sup>510</sup> Berrick *et al.* (2016, p. 453) alerta para o facto de que a equidade e a consistência das decisões entre os casos “pode ser especialmente difícil”, dada a complexidade e a univocidade das características dos sujeitos de intervenção.

<sup>511</sup> As ferramentas podem auxiliar os profissionais na tomada de decisões, mas tem de haver consciência de que “no prediction tool will be 100% accurate” (Capacity Building Center for States, 2017, p. 123).

<sup>512</sup> Sidebotham *et al.* (2016), na realização deste trabalho, sugeriram uma abordagem na qual se “reconhece que as crianças sofrem danos em contextos de risco e vulnerabilidade e que existem muitas oportunidades de prevenção e proteção, mesmo sem [se] ser capaz de prever com precisão quais as crianças que podem ser magoadas, quando ou de que maneira. Afirma o trabalho muito positivo que está a ser feito por profissionais que trabalham com famílias (...), e reconhece a necessidade de uma abordagem (...) combinando autoridade, empatia e humildade. Acima de tudo, desafia a cultura da culpa e do fracasso e ajuda-nos a passar para uma narrativa de “progresso e esperança”, afirmando o que foi alcançado e aproveitando as oportunidades de aprender e melhorar” (Idem, 2016, p. 19).

<sup>513</sup> Outros 12% já tinham estado previamente num plano. Quase dois terços (64%) das crianças que sofreram maus-tratos graves ou fatais (...), e foram objeto de uma revisão de caso (...), eram ou tinham sido anteriormente “conhecidas pela assistência social infantil” (...). Outros 14% das crianças estavam abaixo do limite para [a elegibilidade de] um serviço; o seu encaminhamento não foi aceite ou uma avaliação não levou a um serviço, mas elas estavam “no radar”. Assim, em 78% dos casos, os serviços infantis sabiam ou tinham conhecimento da criança. Nos restantes 22% dos casos, os serviços infantis nunca foram alertados ou envolvidos (Idem, 2016, p. 53).

para as apoiar e proteger”.

A quantidade alargada de variáveis que influem no juízo profissional<sup>514</sup> face à tomada de decisões coloca o mesmo entre “arte” e “ciência” (Taylor, 2017, p. 2).

Os comissários envolvidos nos FG3 e FG4 identificaram um conjunto de elementos que contribui, indubitavelmente, para a maior qualidade dos processos decisórios em sede de CPCJ. Conforme ilustrado no Gráfico IV.2.2.1, cerca de metade mencionou expressamente o facto da existência de uma “equipa multidisciplinar, decisões partilhadas e comunicação fluida”<sup>515</sup> na restrita, o que vai ao encontro do já exposto teoricamente. Seguidamente, com igual importância atribuída (33,3%), destacou-se “logo à partida – receção de sinalizações completas”<sup>516</sup>, o “tempo de afetação dos

---

<sup>514</sup> O juízo profissional, entendido como “quando um profissional considera as evidências sobre uma situação do cliente ou família à luz do conhecimento (...) para chegar a uma conclusão ou recomendação” (Taylor, 2017, p. 21), forma-se a partir das interseções teórico-metodológicas e dos olhares intuitivo e analítico, apurados com a experiência prática, contribuindo para a identidade do profissional no contexto em que opera.

Houston (2015) apresenta, fundamentadamente, quatro tipos de racionalidade, “todas (...) [com] alguma influência na prática de proteção à criança, a saber: (a) perspectiva crítico-racional, (b) perspectiva instrumental-racional, (c) perspectiva comunicativo-racional e (d) perspectiva afetivo-racional” (Idem, 2015, p. 380), cuja integração – visão holística -, numa conceção *gestalt*, é superior à mera soma das partes. Este autor argumentou que todas as perspectivas “são necessárias na tentativa de reduzir o erro na proteção à criança” – como aduzido no seu estudo de caso. Aquilo a que apelidou de “racionalidade holística” levaria a “uma aplicação equilibrada e explícita de cada uma das quatro formas de racionalidade na proteção da criança” (Idem, 2015, p. 389). A perspectiva instrumental-racional, na proteção à criança, tem-se mostrado dominante (Munro, 2011a).

Diversos autores (como Andriotti *et al.*, 2013; Damásio, 2011; Barrett *et al.*, 2016; Moreira, 2019; Munro *et al.*, 2016) têm desenvolvido um pensamento aprofundado acerca da influência das emoções nos processos de tomada de decisão. Aquelas são imprescindíveis em todos esses processos, não sendo a área da proteção à criança uma exceção, aliás: a emoção é a “própria essência” do trabalho social com crianças e famílias, pois afeta os pensamentos e as ações do utilizador do serviço e do trabalhador social” (Howe, 2005, 2008, como citado em Houston, 2015, p. 388).

As emoções “[f]uncionam como guias internos e ajudam-nos a transmitir aos outros certos sinais que também podem guiar os seus comportamentos” (Damásio, 2011, p. 20).

<sup>515</sup> Vejamos os seguintes exemplos dos discursos: “(...) a importância das equipas multidisciplinares. Considero que quanto mais vasta, quantas mais valências técnicas estiverem na comissão restrita, mais rica se torna a discussão (...)” (FG3.3); “Na restrita discutimos muito e é bom quando a discussão é saudável, discutimos muito para tomar uma decisão. Às vezes, deixamos passar essa reunião e tomamos a decisão, como não é urgente, passamos para a outra reunião, porque ainda faltam ali alguns elementos de decisão, ou algumas evidências sonantes, se não, não tomamos com muita segurança as nossas decisões” (FG3.7); “Os processos são muito discutidos. (...) É importante esta discussão de casos, porque nós estamos envolvidos, por muito que a gente não queira. Não há nenhum de nós que tenha um processo e que, de alguma forma, tenhamos um ponto de vista e é importante discutir. Temos essa humildade, porque os processos não são nossos, os processos são dos meninos, são da família, não são nossos. Portanto, temos que saber partilhar e discutir. Porque, às vezes, a gente está ali a achar de uma maneira e, se calhar, aquilo até tem outra forma de estar” (FG4.3); “A minha perspetiva sobre o que pode contribuir para melhorar a nossa qualidade no processo decisório, sem sombra de dúvida, [é] a existência de uma equipa multidisciplinar. (...) [É] fundamental que as situações sejam discutidas sobre diversas perspetivas e, por isso, é fundamental, tanto a multidisciplinariedade, como também a comunicação eficaz” (FG4.6); “(...) outra situação que eu considero também importante é, no processo decisório, na qualidade deste, é efetivamente a articulação colaborativa que existe na CPCJ, a formação base de cada um, os contributos que cada um pode dar, a visão que cada um tem relativamente àquela situação” (FG4.7).

<sup>516</sup> Nas CPCJ, os profissionais não conseguem controlar o seu fluxo do trabalho, uma vez que grande parte das suas atribuições surge em resposta a pedidos efetuados por outras entidades da comunidade ou pelos cidadãos e carregados de grande imprevisibilidade. “A forma como o trabalho chega à agência afeta significativamente a eficiência e a recetividade com que é acomodado” (Lipsky, 2019, p. 182). Pelos exemplos discursivos que se

profissionais”<sup>517</sup>, a sua “responsabilidade, motivação e empenho”<sup>518</sup>, bem como a “triangulação de informações/avaliação no menor tempo possível”<sup>519</sup>.

---

seguem, não é tanto a recetividade da sinalização em causa, mas a forma como a mesma chega, que faz toda a diferença no trabalho das CPCJ, seja em termos de celeridade na resposta protetiva subsequente, seja de consistência da mesma: “(...) não é que não se identifique, por vezes, que essa intervenção não tenha sido boa, que não tenha sido bem feita, não há é o registo da informação e não nos chega. Depois, quando a sinalização nos é apresentada, nós quase que temos que voltar a fazer o trabalho todo inicial que devia ser feito pela primeira linha. Depois é que percebermos que até foi feito, mas não foi reportado, não foi escrito, não registado, não foi enviado nas sinalizações. É muito frequente” (FG3.2); “A nossa decisão vai depender muito de como nos chega a informação, vai depender muito da primeira instância. Eu acho que se tivermos a primeira instância devidamente formada para nos fazer chegar as informações que nós precisamos para tomar uma decisão consciente e adequada à situação. (...) [M]uitas vezes, chegam-nos sinalizações... Que aquilo não é nada! Tem umas cruces e não sei quê, sobre coisas e aqui nesta situação de risco, aqui, naquela situação de perigo, mas depois... E o que é que já foi feito? O que é que já se tentou com aquela família? Às vezes, nem se quer identificam os pais... Nem vêm moradas, nem vem nada. Como é que se tomam decisões de qualidade? É termos informações de qualidade! É termos primeira instância de qualidade. A primeira instância devidamente formada, pela comissão alargada, que tenha ações de qualidade, para poder passar essa qualidade” (FG4.4).

<sup>517</sup> Exs.: “e também acho importante o tempo de afetação que os colegas estavam a dizer. Quando só temos 7 horas de afetação, quando vamos à comissão um dia por semana e só voltamos na próxima semana, a nossa capacidade de decisão também fica limitada, porque de uma semana para a outra, o tempo de avaliação, a forma como avaliamos – há coisas que estamos a ver hoje, mas precisávamos de ver outra vez amanhã, não era daqui a uma semana – e isso penso que de alguma forma, também limita a nossa capacidade e a qualidade da nossa decisão (FG3.2); “Há bocado estava ouvir a colega (...) [FG3.3] que tem 8 técnicos a tempo inteiro, com 400 processos. Eu acho que nós somos um bocado privilegiados, porque nós temos uma média de 100 processos ativos e somos 5 a tempo inteiro... Vá, 4, eu não estou a tempo inteiro, estou 3 dias. Portanto, também nós temos essa vantagem em termos de acompanhamento e gestão de processos e de partilha e de informação e isso também é um fator que também contribui para a qualidade (...) [do processo decisório]” (FG3.7).

<sup>518</sup> Exs.: “Eu acho que tem a ver com a responsabilidade, desde logo, (...) responsabilidade de cada Comissário” (FG3.7); “E a qualidade também depende muito do empenho (...)” (FG4.1); “convencionou-se muito que, agora, os designados da Assembleia, com as eleições, já vêm novos, onde houve alterações... Vêm novos membros da Assembleia, que chegam lá e são políticos, mais nada...” (FG4.4); “Quando é decidida a afetação de um técnico, na instituição, (...) normalmente (...) de primeira linha, (...) é importante perceber se aquela pessoa, que está a ser afeta se está motivada para fazer o trabalho que faz, porque isto é um trabalho muito exigente, estamos a trabalhar com vidas humanas e mexer com a vida delas e a bater, muitas vezes, na questão que é a saúde mental delas. Muitas vezes acontece: esta pessoa, ok, se calhar, não está tanto tempo ou não está a fazer isto e ok! Vai para a CPCJ, porque pronto! Porque vai! Isto não pode ser assim! Não pode mesmo ser assim. Isto interfere na qualidade”. (...) [N]as decisões que são tomadas, as características do comissário são fundamentais. E a questão da postura. A nossa postura deve ser horizontal, porque nós somos pessoas e somos humanos e temos pessoas humanas com problemas à nossa frente e devemos dar-lhes voz, que eles são cidadãos (...)” (FG4.7).

<sup>519</sup> Exs.: “(...) é reunir o máximo de informação possível, no menor tempo possível e esta informação que seja de articulação privilegiada com todas as entidades que acompanham a família, e quando digo todas as entidades, são efetivamente todas as entidades, desde a saúde, a escola... A escola tem muita informação privilegiada que, às vezes, não transmite, porque é a escola que lida com a criança todos os dias, são os olhos da escola que chegam lá primeiro, mesmo as outras equipas, sejam elas de RSI, CLDS, a saúde, não chegam lá todos os dias como chegam as escolas. E parece-me importante reunir essa informação. Às vezes, os *timings* em que nos chegam as informações não são os melhores. Há entidades que demoram imenso tempo a responder, a dar a informação e a colaborar. A informação escrita, acho que é extremamente importante para a qualidade da nossa decisão, porque uma coisa é o que nos dizem ao telefone, outra coisa é aquilo que efetivamente as entidades e os serviços apreciam e escrevem” (FG3.2); “(...) [M]uito a articulação e a informação que nós recebemos das outras entidades com competência em matéria de infância e juventude. Porquê? Porque nós só conseguimos ter um processo decisório quando identificamos todas as necessidades daquela criança e daquela família. (...) [O] que contribui para o nosso processo decisório é quando conseguimos reunir toda a informação (...), é uma abordagem sistémica, tudo aquilo que envolve a criança (FG3.7).

A “distribuição dos processos por valências técnicas e co-gestão”<sup>520</sup> veio em seguida (25%).

Também se verifica que é dada importância, para a qualidade das decisões, as mesmas serem “partilhadas com os intervenientes (famílias/crianças)”<sup>521</sup>, como também encontramos na literatura, e, igualmente, os “recursos existentes e estado/necessidades básicas dos profissionais”<sup>522</sup> (16,7%).

Por último, mas com relevância para os comissários envolvidos, encontra-se a “experiência dos profissionais na área da promoção e proteção”<sup>523</sup> (8,3%).

---

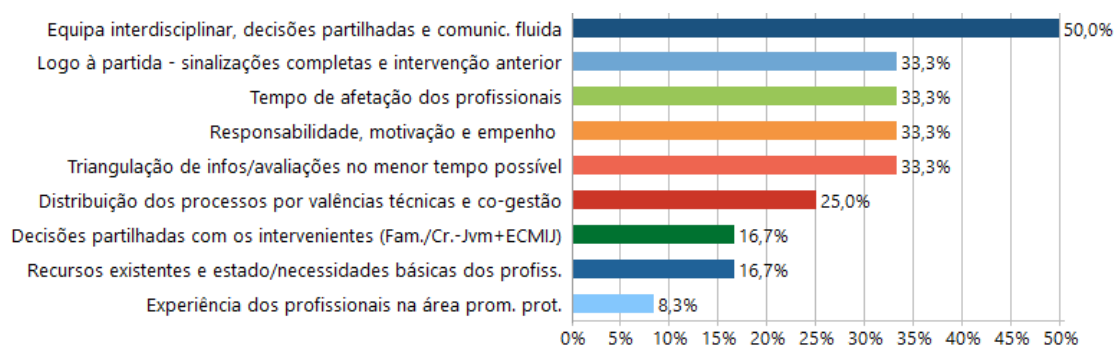
<sup>520</sup> Exs.: “Aqui em (...) [determinado concelho], temos em atenção, também a valência técnica e, sempre que possível, que tenhamos disponibilidade, fazer co-gestão de processos de áreas diferentes (FG3.3); “Normalmente, também fazemos a distribuição dos processos por valência técnica. Se é uma negligência por motivos de saúde, se temos uma enfermeira na Comissão, à partida ela vai ter um acesso à informação muito mais rápido (...)” (FG3.4); “(...) a forma como são distribuídos os casos, por gestor de caso. Porque é fundamental que cada um de nós, em reunião restrita, quando estamos a atribuir esses processos, que cada um de nós se identifique com o que tem a ver com a nossa área de intervenção, para que, de facto, depois, a intervenção tenha mais sucesso” (FG4.1).

<sup>521</sup> Exs.: “E depois parece-me também que é muito importante, seja lá qual for a tomada de decisão, ou antes de de ir à reunião restrita, para discussão com toda a equipa ou depois da decisão, em sede de reunião restrita, têm de ser decisões partilhadas com os intervenientes, nomeadamente, com o foco da nossa intervenção, os pais e a criança ou jovem e com os serviços com os quais vamos articular e vamos fazer os encaminhamentos. Portanto, tem que ser tudo detalhado e de haver consenso, temos de tentar chegar a um consenso, se não, não conseguimos a colaboração, nem dos intervenientes diretos, nem dos serviços para os quais encaminhamos” (FG3.8); “Ouvir a família dizer o que é que ela considera. Vou só partilhar que há pouco tempo eu ia levar um processo a análise e, nesse mesmo dia, recebo um telefonema da família. A senhora disse-me: “olhe, eu queria partilhar algo consigo” e, depois, eu tive que alterar ações no plano e isso é extremamente importante e a qualquer momento. Aquilo que é hoje, amanhã pode não ser” (FG4.7).

Os procedimentos de co-decisão, onde o sujeito de intervenção toma parte, são uma realidade nas CPCJ e em distintos momentos, como se percebe dos testemunhos dos profissionais. Antes de levarem o processo a reunião com uma proposta de intervenção, os profissionais já tiveram de abordar com a família várias possibilidades e ao auscultá-la sobre as mesmas, apresentam em reunião restrita também tal perspectiva. Depois da deliberação da restrita, a família volta a ter de se pronunciar. Há um tomar de decisões e o assumir de compromissos mútuos. “(...) [P]rocedimentos de co-decisão bem planeados podem contribuir para melhorar a qualidade do raciocínio discricionário, simplesmente introduzindo uma exigência para justificações mútuas num procedimento de tomada de decisão. As diferentes partes que participam do procedimento devem, então, rever e discutir a justificações umas das outras para aferir se são ou não aceitáveis. Nesse processo elas podem refinar os seus argumentos ou alterar as suas preferências (Molander *et al.*, 2012, pp. 226-227).

<sup>522</sup> Exs.: “Depois, obviamente, que a partir daí será, sem sombra de dúvida, mais fácil contar também com os apoios das equipas que estão disponíveis na comunidade, para que o objetivo seja eficazmente alcançado” (FG4.6); “Também o stress, o *burnout*, o stress dos colegas... Às vezes, estamos numa reunião onde já tratamos de 15 ou 20 casos e o último até já é naquela hora em que já estamos cheinhos de fome e queremos todos ir embora... Quer dizer, vamos dar a devida atenção àquele caso? Vamos tomar a decisão que ele merecia?” (FG4.4)

<sup>523</sup> Ex.: “Eu acho que a experiência dos técnicos que estão nas CPCJ é fundamental. E isto não menosprezando quem está a começar, mas eu acho que a experiência, sim, permite-nos ter uma leitura um bocadinho mais para além do que está escrito, do que está ali escrito, e depois poder definir um plano de intervenção mais sustentado e mais holístico” (FG4.7). Quanto maior a experiência de trabalho, maior o grau de confiança dos profissionais ingleses e californianos nas decisões tomadas (conforme constatação de Berrick *et al.* (2016) no seu estudo, indo ao encontro do mencionado no testemunho deste(a) participante.



**Gráf. IV.2.2.1 Contribuições para a Maior Qualidade dos Processos Decisórios na Modalidade Restrita das CPCJ**

**Fonte:** Construção própria, de acordo com os FG3 e FG4

Ao contrário do que seria expectável, de acordo com a literatura abordada, o volume processual por técnico, em si, não foi aqui especificamente mencionado pelos comissários, tendo-o sido, diretamente, noutros instantes desta investigação, ainda que tenham sido afloradas questões conexas, como o tempo de afetação dos profissionais.

Sendo considerado, pelos comissários, um dos aspetos cruciais para a maior qualidade do processo decisório, fomos tentar aprofundar o espaço específico da criança/jovem e da família nessa sede. As informações recolhidas apontam para várias considerações assinaladas separadamente. No que respeita ao(s) espaço(s) da família no processo decisório, os dados apontam para:

- num primeiro momento (crucial ao nível da decisão de continuidade ou não do PPP na CPCJ, aquando da recolha de consentimentos): “Nós estamos ali, também, com eles. Isto, quando nos dão o consentimento, nós estamos exatamente, entre aspas, a emparelhar com esta família. Isto ajuda-nos nos processos, na integração e no bom porto da situação” (FG4.7). Mas a forma como os profissionais se posicionam face à família, também pode ter interferências no processo: “a horizontalidade, evitar verticalismos, não somos mais que eles” (FG4.7).

- Durante a avaliação diagnóstica e com sensibilidade face à gravidade das situações:

(...) nós estamos ali disponíveis para os ouvir, o que é que a família acha que nós podemos acrescentar? O que é que lhes podemos acrescentar? O que é que podemos contribuir para que aquele problema que nos chegou seja um bocadinho diluído (FG4.7);

(...) em relação às famílias, é fundamental, e também concordo plenamente, ouvirmos as famílias, de identificarmos ali algumas situações onde, de facto, há falhas para depois, em conjunto, com a nossa orientação, definirmos aquilo que poderia ser o mais salutar para a criança, para o seu superior interesse. Temos sempre este cuidado na avaliação dos processos. (...) [E] não estamos lá para apontar o dedo, não há, sequer, essa ideia de punição. As famílias têm as suas falhas, e nós vamos tentado: “já colocou a criança no pré-escolar? É fundamental!” e essas questões... E a família: “Ainda não, porque este mês tive as vindimas” / “Então, quando as vindimas terminarem vai, de facto, tentar...” Também percebemos que eles nem sempre acedem logo à primeira. (...) cada família tem a sua realidade, tem as suas limitações, tem os seus horizontes, tem as suas experiências e temos, de facto, de respeitar, tentando trabalhar... A não ser quando são casos de negligências muito graves e percebemos que está aí um perigo iminente. Aí, temos de ser mais rápidos e, se calhar, mais exigentes na intervenção (FG4.1).

Logo desde um primeiro momento, a forma como o(s) problema(s) sinalizado(s) e os riscos/perigos associados são enquadrados/ressignificados pelos profissionais, bem como a forma de envolvimento e comprometimento das crianças/jovens e respectivas famílias no processo de avaliação diagnóstica, podem, segundo Taylor (2017), ser cruciais para o processo decisório.

- Momento de deliberação de medida protetiva:

Com as famílias, obviamente, sempre, porque a comissão só trabalha com o acordo das famílias. Obviamente que as famílias têm que ser implicadas no processo decisório, porque se não forem implicadas no processo decisório, e mesmo assim, às vezes, não corre bem, terá certamente o caminho aberto para correr mal (FG3.2); “(...) nem podia ser de outra forma! (FG3.8);

(...) sempre falando com a família. (...) [N]a maioria dos casos ou quase todos os casos, não há nenhuma deliberação que não se faça que a família, à partida, não tenha conhecimento da decisão que nós vamos propor, sabendo também ter o cuidado de informar a família que o processo não é nosso e que isto vai ser discutido em equipa e que, às vezes, (...) levamos um processozinho a pensar que aquilo vai ser de uma maneira e chegamos lá e as colegas acham que aquilo tem que ser de outra e voltamos a fazer tudo de outra maneira. Mas isto, também tem que ser desenvolvido à família. Nós estamos a acompanhar este processo, mas isto vai à mesa e vamos ver se é esta a decisão que é tomada ou não (FG4.3);

(...) o nosso processo de decisão passa por um trabalho de mais uma entrevista com a família, no sentido de a envolver neste processo de decisão, de lhe transmitir e de aferir a sensibilidade deles para o cumprimento das necessidades que foram aqui encontradas, quer por nós, quer por eles, ou seja, uma co-responsabilização, uma co-construção com eles. Nós entendemos que se não for neste formato, não vai haver cumprimento do que quer que seja. É mais falível, de que haja insucesso do acordo de promoção e proteção. (...) a envolvência da família no processo de decisão e esta co-construção, penso que é muito importante”. (...) Muito importante, sempre, a intervenção da família com a construção de uma decisão final, que nos leva a pedir a aplicação da medida (FG4.5).

Estes testemunhos vão no sentido do que Taylor (2017, p. 45) defende, de que “os fatores menos tangíveis acerca do cliente [neste caso, da criança], da família e da sua situação necessitam de ser considerados de forma mais completa nesta fase para (...)”, entre outros aspetos: procurar a máxima apropriação da implementação da decisão pelos próprios; e, na passagem para a fase seguinte – Face aos APP (e PI) – motivar a melhoria de adesão ao plano de intervenção; assegurar que o APP/PI é exequível; e que é feito “à medida”, de acordo com as necessidades dos envolvidos, dentro de “uma intervenção que se comprovou ser efetiva em situações algo semelhantes”.

(...) [E]sta questão dos acordos é muito importante, porque quando eu cheguei, no início, à comissão, comecei-me a aperceber que os acordos não passavam, por vezes, de um papel que os intervenientes assinavam e que aquilo não passava do papel. Com o passar do tempo, a comissão em (...) [determinado concelho] começou a usar (...) uma estratégia que é, para além da simplificação da linguagem, é o reunir, periodicamente, com as famílias, com a criança e com os restantes intervenientes, para avaliar o cumprimento do acordo. E essa ação veio trazer mudanças muito positivas e implicação no processo, ao ponto de, às vezes, haver até algumas questões, nomeadamente, mais em pais separados, porque ele não está a cumprir aquilo, o outro... E haver uma maior vinculação. Essa prática, no nosso caso, deu resultado (FG4.2);

[C]omo calculam, não andamos sempre a tirar meninos a toda a hora, mas temos muitos acolhimentos [trata-se de um grande centro urbano] (...). Os pais, os cuidadores, vão conosco fazer o acolhimento, estão sensibilizados, e estamos a falar até de acolhimentos de emergência. Portanto, se as coisas forem feitas de forma calma, tranquila e com respeito àquilo que os outros estão a passar e, acima de tudo, desde o primeiro dia, tem que ser devolvida à família: “o processo está aqui, o motivo é este. Nós estamos cá para tentar ajudar, mas se eles não conseguiram, nós temos que ir dizendo: “os senhores não estão a fazer isto”, temos que ir avisando, não é em cima da hora. Porque há muito esta questão do vamos tendo informação, informação, informação, chega a hora e nós decidimos e está decidido e não avisámos a família daquilo que nos andava a passar pela cabeça, durante algum tempo. Isto evita muitos conflitos e até intervenção, para mal ou bem, nós depois vamos continuar a acompanhar a família. Mais vale ficarmos a bem do que ficarmos a mal. Relativamente aos acordos, eu sei que há comissões que fazem os acordos, na hora, com as famílias. Nós ali, salvo uma exceção ou outra, não temos essa prática. Nós levamos o acordo que já foi previamente conversado com a família, mas cláusula a cláusula é vista com a família e, na maioria dos casos, há ali alguma mudança que nos faz voltar ao computador e alterar alguma questão”. E há uma coisa que me faz um bocadinho de confusão: a linguagem dos acordos. É um *must!* [dito com ironia] É assim! Vamos lá a usar um vocabulário adequado às pessoas! (...) Vamos adaptar, se faz favor, os acordos, consoante aquilo que as pessoas percebem! (...) Temos que adaptar. Nós temos famílias de bairro, com dificuldades, com falta de escolaridade, com isso tudo e temos as famílias do (...) [uma das zonas VIP] da cidade, que trazem 3 e 4 advogados para os atendimentos. (...) [N]ós temos que saber explicar às pessoas aquilo que nós estamos aqui a dizer e a fazer. (...) A gente espeta ali uma data de cláusulas para as pessoas cumprirem (...) e temos de ter cuidado com isto também (FG4.3).

(...) ter as famílias a saber que são uma parte ativa da decisão. Que nada vai ser decidido, sem antes lhe ter sido explicado... E penso que este espaço, do passar a informação às famílias de quais são os objetivos que se pretendem, como estamos a pensar fazer, trazê-los à discussão no sentido de “como é que vocês acham que se conseguirá ultrapassar determinada situação?” Eu penso que isto é fundamental (FG4.6).

Atendendo aos testemunhos acima, tendo em conta a escada da participação de Arnstein (1969)<sup>524</sup>, facilmente se depreende que a forma de participação das famílias nas várias CPCJ, pode sofrer oscilações ao longo de todo o processo de promoção e proteção – em termos de avaliação, negociação e monitorização – situando-se, maioritariamente, entre o mero passar a informação aos remetentes (para que ouçam e tomem conhecimento), a sua consulta face aos assuntos em apreço (para que sejam ouvidos e tenham voz no debate, mas sem quaisquer garantias de que a sua visão será tida em conta) e/ou a *placation* (os sujeitos podem aconselhar, mas o direito de decidir continua a estar centrado noutros elementos). Todas estas formas gradativas (crescentes) de participação situam-se naquilo a que a autora apelidou de *tokenism* (uma espécie de inclusão simbólica dos cidadãos/ falsa aparente participação). No limite, também se deteta, nalguns casos, o 6º grau da escala

---

<sup>524</sup> Sem aprofundar este assunto, indicamos os 8 degraus que compõem esta escada: 1 – manipulação; 2 – terapia; 3 – *informing*; 4 – consulta; 5 – *placation*; 6 – parceria; 7 – poder delegado; 8 – controlo por parte do cidadão. As mais relevantes neste contexto serão devidamente discriminadas. Para uma informação mais aprofundada sugere-se a leitura do artigo original da autora.



referenciada, já como primeiro degrau do poder cidadão – a parceria – na qual “o poder é de facto redistribuído por meio da negociação entre os cidadãos e os detentores do poder” (Arnstein, 1969, p. 221), aqui personificados, respetivamente, nos pais/cuidadores e nos comissários.

Relativamente à audição da criança verificamos que as práticas são efetivamente distintas, tanto na forma de concretização, como ao nível da diferenciação por idades. Mesmo quando a lei (LPCJP), embora ancore a partir dos 12 anos a capacidade da criança/jovem se expressar face à intervenção, nos termos do seu n.º 2 do art.º 10º, não deixa de considerar a opinião da criança com idade inferior, sem colocação de limites adicionais a não ser a sua “capacidade para compreender o sentido da intervenção”. Adicionalmente, as crianças, sendo as protagonistas principais, visadas nos PPP, são portadoras privilegiadas de um manancial de informação que, triangulado com outras fontes, aponta para os caminhos necessários a seguir para a promoção dos seus direitos e proteção. Pelas partilhas efetuadas nos FG 3 e 4, em Portugal, percebemos que, parte das crianças com idade inferior a 12 anos, embora não exista essa obrigatoriedade, e fique à discrição de cada comissário fazê-lo, não está assegurado o direito a terem voz e liberdade de expressão (cf. art.ºs 12º e 13º da CDC), seja de que forma for.

Fazendo uma analogia adaptada com a escada da participação cidadã, o primeiro degrau para as crianças poder-se-ia situar no ser vista (os profissionais tomarem conhecimento direto da mesma – conhecê-la e observá-la). Os graus de participação são crescentes até ser alcançado um estado de parceria efetiva<sup>525</sup>.

À semelhança do que ocorre com os adultos responsáveis, a participação das crianças/jovens nos PPP vai sofrendo oscilações e, isto, quando as mesmas participam de algum modo, pois tal poderá não ocorrer.

Consideremos o quadro comparativo, por faixas etárias, e as diferenças existentes ao nível das práticas, entre as Comissões nas quais os comissários envolvidos no estudo exercem funções:

---

<sup>525</sup> Harry Shier (2001) desenvolveu um modelo “baseado em 5 níveis de participação: 1. as crianças são ouvidas; 2. as crianças são apoiadas para expressarem os seus pontos de vista; 3. a opinião das crianças é tida em consideração; 4. as crianças são envolvidas nos processos de tomada de decisão; e 5. as crianças partilham poder e responsabilidade pela tomada de decisão. Em cada nível de participação, contudo, os indivíduos e as organizações podem ter diferentes graus de compromisso para com o processo de empoderamento. O modelo procura esta clarificação por via da identificação de 3 estádios de comprometimento a cada nível” (Idem, 2001, p. 110): abertura, por parte dos adultos/profissionais para tal participação, existência de oportunidades que a possibilitem e mecanismos de assegurar tais obrigações (legais, políticas, éticas).

Idades	Exemplos de Práticas de Contacto/ “Audição da Criança”	
<b>Até 2-3 anos</b>	Sim, mas... só às vezes	<p>- “Não faz sentido nenhum termos o processo de uma criança, abriremos o processo, acompanharmos a criança e nunca termos visto a criança<sup>[526]</sup>. E isto acontece. (...) Nem que a criança seja bebezinha, mas nós temos que olhar para a criança, temos de ver a criança, estar com a criança, seja na comissão, seja em que contexto familiar, seja onde for, nós temos que conhecer esta criança. Temos de ter essa sensibilidade” (FG4.3).</p>
<b>Entre os 3-4 e os 10-11 anos (pré-escolar e 1º e 2º ciclos)</b>	Sim	<p>- “Temos a sala de audição da criança (...) e (...) atendendo a que aqui também temos essa limitação, até porque não temos preparação e formação específica para esse tipo de atuação/entrevista, em regra, o que nós pedimos é às colegas [do Município] que são licenciadas em ciências da educação e que trabalham nas escolas primárias com o Projeto EPIS, e estão a fazer um acompanhamento muito próximo das crianças e, então, nós habitualmente pedimos. Sendo crianças do 1º ciclo, damos um guia das perguntas que queremos que sejam abordadas ou dos temas que são abordados e elas, em contexto de brincadeira, dentro do contexto normal da criança, fazem-nos essa avaliação. Foi a forma que nós arranjamos para ultrapassar essa questão/constrangimentos<sup>[527]</sup> (FG3.1);</p> <p>- “(...) Com menos [de 12 anos], dependendo da situação envolvida e da necessidade de a ouvir, mais do que uma vez ou não” (FG3.2);</p> <p>- “A [visão] das crianças nós temos sempre em conta a visão delas. Não quer dizer que só vá ser o que a criança nos diz, que vai levar à tomada de decisão, mas independentemente da idade, e eu julgo que não será necessário uma audição técnica especializada, portanto, aquilo que nós fazemos ou tentamos fazer, dependendo da situação, ou em contexto escolar ou na sala que nós temos... Às vezes, deitamo-nos no chão, a montar um puzzle, a pintar, o que quer que seja, é uma conversa informal, totalmente informal. Não com o intuito de uma audição técnica especializada, porque não é essa a função, mas conseguimos perceber o que é que é importante para a criança... Nós costumamos dizer, desde que fale, desde que conseguia comunicar connosco, ou que desenhe ou através da linguagem, para nós é importante aquilo que nos diz” (FG3.3);</p> <p>- “Abaixo dos 12, sempre que consideramos importante” [a audição técnica]. Quando não fazemos uma entrevista direta, em sede de gabinete, podemos fazer uma visita ao equipamento educativo ou, então, em sede de visita domiciliária a casa. (...) [F]alamos com os pais e tentamos que a criança nos apresente o seu espaço, o seu quarto, as brincadeiras preferidas, os filmes, etc. Outras vezes, em</p>

<sup>526</sup> Outro testemunho relacionado, embora sem idade específica focada: “fazemos sempre questão de conhecer as crianças, tenham elas que idade for. Poderá não ser para as ouvir, naturalmente, mas cada comissário conhece efetivamente as crianças com quem está a trabalhar” (FG4.6).

<sup>527</sup> Há comissões, independentemente da informalidade que esta diligência possa exigir ou não, consoante a idade das crianças, que entendem não ter formação adequada para o contacto com as mesmas e, para ultrapassar essa limitação, solicitam a colegas das parcerias, que identificam como melhor habilitados, a realizar essa “audição”. O que pode ser ou não discutível em termos da confidencialidade e da intervenção mínima, mas sê-lo-á, certamente, em termos reflexivos, para o sistema de proteção. Pelo menos, constitui uma forma dessas crianças com idade de 1º ciclo de escolaridade, poderem ser ouvidas e ter voz.

<p><b>Entre os 3-4 e os 10-11 anos (pré-escolar e 1º e 2º ciclos)</b></p>	<p>Sim</p>	<p>sede de entrevista, o que pedimos é que faça um desenho livre ou desenho da família, para percebermos, vemos como é que ela se posiciona no seu agregado familiar, no contexto, qual é a qualidade da relação com os pais ou com a família alargada... Portanto, não fazemos uma avaliação formal, obviamente, não é esse o nosso objetivo, mas tentamos estabelecer alguma ligação com a criança, para perceber o que é importante para ela” (FG3.8);</p> <p>- “Quando eu acho que a criança tem a maturidade suficiente, eu ouço-a antes dos 12 anos. Sei que não está na lei, isto é discutível, mas há situações em que é importante ouvir as crianças mais cedo” (FG4.3).</p>
	<p>Não, mas...</p>	<p>- “(...) das crianças não, até aos 12 anos. Porquê? Porque nós não temos... A audição da criança ou se faz bem feita e dentro daquilo que é previsível fazer e, portanto, não é só audição, ouvir a criança. Nós não temos técnicos especializados, nem com formação para fazer a audição da criança e, portanto, não ouvimos a criança enquanto interveniente no processo formal. (...) [Q]uando nós estamos a ouvir, aqui, a criança, com o pai ou com a mãe, aquilo que nos é transmitido pela criança, de uma forma quase espontânea e não verbal, claro que é muito importante para o processo. Agora, audição da criança, nós não temos nem espaço para o fazer, nem técnicos habilitados para isso, em (...) [concelho em questão]. A realidade é essa” (FG3.7);</p> <p>- “(...) tentamos evitar ouvir as outras crianças, a não ser que sejam casos de negligência e de sinalizações de negligências que nos pareçam mais graves. Aqui sentimos que pode haver essa necessidade de conversarmos com a criança” (FG4.1).</p>
<p><b>12 ou + anos</b></p>	<p>Sim, sempre</p>	<p>- “(...) a prática que temos é, até porque a lei assim nos obriga, a criança com 12 anos ou mais, sempre”. (...) É sempre escolher o profissional que, por qualquer razão, ou por via da sua formação e mais nomeadamente, as colegas da educação que às vezes estão mais sensíveis para chegar às crianças, ou não, ou a colega da saúde ou outro colega que, por outra razão qualquer, já teve envolvimento ou já teve uma outra relação diferente com aquela criança. Mas de facto não temos ninguém com formação que possa permitir essa audição, com essa segurança toda” (FG3.2);</p> <p>- “A visão dos jovens (...) tem de ter sido considerada pela idade” (FG3.3);</p> <p>- “Audição técnica de crianças, eu tenho formação, foi promovida pelo ISS aos técnicos da EMAT, e para além de mim, na equipa, estão mais 2 colegas comissárias que também são psicólogas, portanto, audição da criança de 12 para cima, sempre. (...) Acima dos 12 ou acima dos 16, se a problemática for mais complexa, terá de ser sempre abordada com o jovem, principalmente se estamos a falar de <i>bullying</i>, consumos, outros tipos de problemáticas que ele tenha de ser ouvido e tenha de ser obviamente envolvido. Envolver as famílias na decisão, sempre, e o jovem também” (FG3.8);</p> <p>- “Nós temos, de facto, a prática de ouvir as crianças, com mais de 12 anos (...)” (FG4.1).</p>

**Quadro IV.2.2.1. Quadro Comparativo das Práticas de Contacto/Audição da Criança**

Noutros casos, há partilha de informações entre entidades (Tribunais/MP e CPCJ) que ouviram a criança sobre os mesmos factos e partilham com a comissão ou vice-versa:

Pela parceria que temos com o tribunal, temos um procurador que ouve todas as crianças também, portanto, às vezes, não duplicamos. (...) [S]e ele ouviu, se recolheu a informação, partilha connosco e, se nós ouvimos, partilhamos com ele, mas fazemo-lo com todas as crianças (FG3.3).

(...) se sabemos que está a correr um processo tutelar cível e que uma colega (...) já vai fazer a audição técnica ou se o procurador também vai fazer audição técnica, trocamos informação. Outras vezes é o procurador, que sabe que nós já fizemos entrevista com a criança ou o jovem, solicita-nos o auto de declarações e que pode ser enviado, quer para o procurador de família e menores, quer para o DIAP se houver uma situação de crime de violência doméstica. Também há aqui esta articulação para não estarmos todos a fazer a mesma coisa (FG3.8).

Algo relevante no momento da entrevista do profissional com a criança diz respeito à postura do mesmo e à relação que consegue estabelecer com ela, como determinado comissário partilhou (FG4.5), obtendo concordância dos restantes elementos nesse grupo:

Eu acho que nós, na relação que devemos estabelecer com a criança, nós devemos manter e demonstrar, sobretudo, uma atitude empática em relação à criança. Temos que reconhecer os sentimentos dela e aceitá-los. Depois, eu penso que nós temos que facultar-lhe as informações todas de que dispomos, temos que lhe explicar o que é que nós podemos fazer e como é que nós podemos ajudar, tentando-lhe transmitir um sentimento... No fundo, garantir que nós a podemos tranquilizar, quanto ao problema de origem, de integridade física ou psíquica. Nós temos que respeitar também o tempo dessa criança, o tempo e, sobretudo, também, perceber, com elas a etapa de desenvolvimento que esta criança tem, as suas características psíquicas, emocionais, intelectuais e corporais. No fundo, mostrar-lhe segurança, credibilidade<sup>[528]</sup>, e evitar (...) que ela desconfie, em relação às explicações que ela nos vai transmitindo e também penso que nós devemos adaptar a nossa linguagem, ao nível da compreensão e da idade dela. E também penso que isto também é importante, não lhe manifestar opiniões, nem sentimentos ou atos contra os pais, não os criticando e não a fazendo sentir culpada de alguma maneira. Penso que deveria ser esta a nossa postura, a nossa atitude profissional, face à audição das crianças e intervenção da criança no processo de promoção e proteção (FG4.5).

A ética do cuidado, claramente presente neste testemunho imediatamente anterior, contrasta com outro, de um participante, também com largos anos de prática, sem menção temporal da ocorrência em causa (se é recente ou se é longínquo no tempo), mas que nos levou a introduzir uma outra nota sobre a forma como a criança é ouvida pelos profissionais – se individualmente ou na companhia de algum dos pais e se por um comissário ou vários em simultâneo<sup>529</sup>. Esta situação, exposta em seguida, gerou espanto naquele grupo focal em que surgiu (por não ser sentido como representativo do que se passa, em geral, nas CPCJ), mas que não pode ser ignorado por apelar, mais uma vez, à nossa reflexão e à imperiosa necessidade de melhorar a forma de seleção dos profissionais que integram uma comissão e à sua formação, não só académica, como também pessoal e de inteligência emocional:

---

<sup>528</sup> Outro colega acrescentou: “Que nada vai ser decidido, sem antes lhe ter sido explicado...” (FG4.6)

<sup>529</sup> No relato de uma experiência pessoal, de uma mãe ouvida no âmbito do estudo em curso, balizou a ocorrência de uma audição conjunta da criança (ela própria, na altura), com todos os elementos da restrita de determinada CPCJ, há cerca de 20 anos atrás.

Eu já assisti a atropelos que eu considero criminosos! (...) Uma vez atendeu a comissão toda uma criança com comportamentos sexuais promíscuos, na frente do pai, e foi confrontada com aquilo tudo na frente do pai. Tive de pedir à psicóloga “por favor, tira daqui a criança e vai para uma sala à parte” (FG4.4).

Reforçamos os aspetos mencionados com o seguinte segmento, ainda que as questões da sensibilidade dos comissários sejam essenciais em ambas as ilustrações (anterior e posterior):

Quem somos nós, agora, que temos que ir dizer: “o fogão tem que estar limpinho”. Temos que ter algum respeito (...). E, portanto, nós temos, efetivamente, que dizer às pessoas que elas têm que limpar o fogão, mas temos que ter muito respeito. Eu acho que isto falta muito e pego naquilo que os colegas estavam a dizer da formação: “sim, é preciso formação! Mas eu costumo dizer que a formação não é só académica, é formação pessoal. Porque podemos ter muita formação e não ter educação. (...) [T]emos que ter mesmo algum cuidado na forma como nós falamos. (FG4.3).

### 2.3. O Papel do Presidente na Prossecução da Qualidade e da Melhoria Contínua

*“Nós podemos mudar o mundo e torná-lo um lugar melhor.*

*Está nas nossas mãos fazer a diferença”*

(Nelson Mandela, s.d. – séc. XX-XXI)

*“Comece por fazer o que é necessário; Depois o que é possível;*

*E de repente estará a fazer o impossível” (S. Francisco de Assis, s.d. – séc. XII-XIII).*

A natureza e o conteúdo das “comissões”, em geral<sup>530</sup>, remetem para um conjunto de critérios que as Comissões de Proteção de Crianças e Jovens agregam, nomeadamente, por desempenharem funções administrativas, funções técnicas, por estudarem problemas e fornecerem recomendações para lidar com os mesmos, sendo a sua “característica de ação em grupo que [a] distingue (...) de outros instrumentos administrativos”<sup>[531]</sup> (Newman, 1961, como citado em Chiavenato, 2004, p. 197). A sua “autoridade” colaborativa e partilhada reside, simultaneamente, na receção e análise de informações e na tomada de decisões democráticas. Além desta vantagem na utilização das comissões, que gera soluções mais justas, criativas e/ou adequadas para lidar com determinado problema, são-lhe apontadas outras vantagens, designadamente: a coordenação e o alcance de objetivos (envolvendo diferentes áreas), a transmissão eficiente de informações, com recolha de sugestões variadas, a administração múltipla<sup>532</sup> e a flexibilidade organizacional que a comissão permite (Chiavenato, 2004).

---

<sup>530</sup> Para conhecer os diferentes tipos de Comissões, sugere-se a consulta de, por exemplo, Chiavenato (2004).

<sup>531</sup> Corresponde, então, a um tipo específico de parceria, no qual colabora um grupo, “designado por uma autoridade legítima”, “[a]utorizado para desempenhar determinados papeis”; “[c]umprir determinados desígnios; [e “e]xercer determinados poderes” (Ornelas & M. J. V. Moniz, 2011, p. 26), numa lógica horizontal de reconhecimento mútuo e comunicação.

<sup>532</sup> À qual o juiz conselheiro Armando Leandro, ex-Presidente da CNPDPCJ, nas notas preambulares que antecederam a apresentação dos relatórios anuais de atividade das CPCJ referentes aos anos 2015 e 2016 (CNPDPCJ, 2016, p. 6, 2017, p. 6) apelidou de “heterarquia virtuosa”, em contraposição com a autoridade mais centralizada num só indivíduo (Chiavenato, 2004). “A heterarquia estimula a troca de informação e a partilha de conhecimento, para gerar soluções colaborativas” (R. Marques, 2017a, p. 142).

Uma das desvantagens apresentadas pelas comissões, de acordo com Chiavenato (2004), além de outras já mencionadas em pontos anteriores, é visto, no campo específico das CPCJ, como uma necessidade positiva e, alegadamente, imperiosa, o facto de exigir:

(...) um presidente ou coordenador excepcionalmente eficiente, capaz de vencer a tendência para a intransigência ou para a acomodação de alguns participantes, capaz de vencer a lentidão que é característica de qualquer procedimento democrático de deliberação e ainda capaz de evitar que a comissão se perpetue e se torne inativa sem uma coordenação adequada (Chiavenato, 1993, p. 313; Chiavenato, 2004).

No caso específico das CPCJ, assevera-se que a liderança é exercida pelo(a) Presidente e, na ausência deste, pelo(a) Secretário<sup>533</sup>. Não sendo superior hierárquico, o Presidente de cada CPCJ, localmente, é eleito pelo plenário da comissão alargada de entre todos os seus membros, designando um secretário (Art.º 23º, n.º 1 e n.º 2 da LPCJP)<sup>534</sup>.

Nos termos da mesma Lei, compete ao Presidente (Art.º 24º): a) Representar a comissão de proteção; b) Presidir às reuniões da comissão alargada e da comissão restrita e orientar e coordenar as suas atividades; c) Promover a execução das deliberações da comissão de proteção; d) Coordenar os trabalhos de elaboração do plano anual de atividades, elaborar o relatório anual de atividades e avaliação e submetê-los à aprovação da comissão alargada; e) Autorizar a consulta dos processos de promoção dos direitos e de proteção; f) Proceder às comunicações previstas na lei.

Outras competências do Presidente, que resultam de orientações da Comissão Nacional de Promoção dos Direitos e Proteção de Crianças e Jovens (CNPDPJ), com vista à crescente qualidade e melhoria contínua, situam-se na garantia: a) do registo/preenchimento/atualização dos dados processuais de cada criança acompanhada na aplicação informática – base de âmbito nacional; b) na atualização dos contactos da CPCJ em diversas plataformas; c) na entrega dos códigos de acesso à área restrita a todos os membros da CPCJ; d) na destruição dos processos referentes aos processos arquivados respeitantes a jovens com 18 ou mais anos e eventuais arquivamentos liminares, ao abrigo do art.º 88º, n.º 6 e n.º 9 da LPCJP; e) que todos os membros tenham conhecimento dos ofícios/circulares emitidos pela CNPDPCJ; f) de fazer a integração de novos membros, colocando-os a par da missão<sup>535</sup>, da visão<sup>536</sup>, das responsabilidades<sup>537</sup> e dos procedimentos da CPCJ, da legislação, do regulamento interno, formação *e-learning*; g) de sensibilização das entidades representadas para a

---

<sup>533</sup> As Comissões de Proteção, sendo órgãos colegiais, teriam de ter alguém que coordenasse os trabalhos e servisse de ponte com a comunidade (Macedo, 2014), ainda que exista espaço e até desejabilidade da existência de uma atitude proativa e, de certa forma, intraempreendedora por parte dos restantes elementos.

<sup>534</sup> A duração do mandato do Presidente é por 3 anos, renovável por outro mandato de mais 3 anos (Art.º 26, n.º 3 da LPCJP).

<sup>535</sup> Defender e proteger a concretização dos Direitos da Criança através da prevenção da sua ofensa e eventual reparação (S. Teixeira, 2014).

<sup>536</sup> “Uma comunidade segura, forte e livre de abusos a crianças e jovens a realizar, progressivamente, com previsão e procura de metas temporais comuns e específicas de cada local” (S. Teixeira, 2014).

<sup>537</sup> Responsabilidades éticas, jurídicas, sociais e cívicas (S. Teixeira, 2014)

necessidade de formação específica; h) de relacionamento com os serviços do Ministério Público (necessária proximidade enquadrada na Diretiva Conjunta); i) de uma utilização cuidada e conjunta do Fundo Maneio (Macedo, 2014).

Nas palavras de Chiavenato (2004, p. 122), “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana”. A liderança corresponde à “influência interpessoal exercida (...) [n]uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo” (Idem, 2004, p. 144), nomeadamente que contribua para a eficácia e sucesso das organizações a que esses indivíduos pertençam (Castro, 2014; House *et al.*, 1999, como citado em M. F. Silva, 2010).

Tem vindo a ser constatado que um único elemento que utilize

“práticas de melhoria pode fazer uma grande diferença (...) [n]uma organização. Porém, raramente, uma única pessoa possui conhecimentos, experiências ou habilidades suficientes para compreender todos os aspectos que envolvem os diversos componentes e processos organizacionais (ENAP, 2014, p.36).

Para a obtenção dos resultados desejados<sup>538</sup>, os gestores operacionais, aqui equiparados aos presidentes das CPCJ<sup>539</sup>, assumem um papel relevante para garantir “a convergência e a visão coletiva do trabalho (...) ao orientar e motivar [as] suas equipas, mantendo os processos de trabalhos alinhados com os valores e objetivos da organização” (ENAP, 2014, p. 9), bem como reunindo e conjugando, no trabalho em equipa, os “conhecimentos, talentos e habilidades” (Idem, 2014, p. 36) que fazem a diferença nestas entidades<sup>540</sup>. A integração<sup>541</sup> nas/das equipas é muito relevante “para que os processos organizacionais aconteçam de forma eficiente e efetiva” (Idem, 2014, p. 36). Segundo a ENAP (2014, pp. 36-37), equipas “mobilizadas para o alto desempenho, além de autodeterminação, podem contribuir significativamente para os saltos de qualidade da organização”, processo no qual os gestores/coordenadores “desempenham [um] papel estratégico”. De facto, a participação do gestor/Presidente nestes processos, com elevado comprometimento, assume grande relevância na prossecução da qualidade e da melhoria contínua. Quando a liderança assume “a atitude certa sobre

---

<sup>538</sup> “Os resultados só podem ser alcançados na medida do grau de *accountability* demonstrada” (Timms, 2020, novembro 25). Cada líder ao demonstrar *accountability* pessoal, constrói relacionamentos *accountables* e cria condições de *accountability* organizacional. A *accountability* pessoal passa pelos três hábitos de um líder: “não culpar”, “*look in the mirror*” e “engendrar a solução” (Idem, 2020, novembro 25, 2021).

<sup>539</sup> Estes, especificamente, com funções de gestão de casos, mas também com a panóplia de funções que acabam de ser descritas, com incidência na orientação e coordenação dos trabalhos numa componente diária e também estratégica de médio-longo prazo.

<sup>540</sup> “É no cruzamento do problema, paixão e conhecimento que as iniciativas de impacto emergem. Neste processo o trabalho em equipa é extremamente relevante e deve reforçar e complementar o espaço de intervenção (...)” (F. Santos *et al.*, 2015, p. 21).

<sup>541</sup> A mesma “compreende não só integração em temas relacionais, com alternativas e soluções adequadas para os conflitos, mas, sobretudo, integração em relação aos fundamentos da organização (missão, visão, objetivos e desafios)” (ENAP, 2014, p. 36).

a qualidade e o [seu] entendimento (...) é vital – é tudo”, facilitando o surgimento de “ações corretivas e passos para a remoção da causa do erro” (Crosby, 1980, p. 7, 115). A repetição alimenta a procura da melhoria contínua (Idem, 1980) e contagia os membros da organização. “If quality isn't ingrained in the organization, it will never happen” (Idem, 1980, p. 119).

“A chave para uma verdadeira liderança é a relação que o líder constrói com a sua equipa (...)” (M. F. Silva, 2010, p. 16), assente na confiança, na honestidade, na transparência e na parceria<sup>542</sup>. Ser líder implica conquistar “o espaço e o respeito” dentro da equipa de trabalho<sup>543</sup>, demonstrando a importância da mesma em todo o processo organizacional, apoiando o desenvolvimento do potencial individual de cada colaborador (C. Cruz & Silveira, 2014). Zelando, o líder, pelo bem-estar da equipa<sup>544</sup> e por apoiar a existência de um ambiente interno motivador, também ele propício ao intraempreendedorismo<sup>545</sup> e ao desenvolvimento dos “líderes internos” existentes em cada comissário, facilita o crescimento da equipa e de cada um dos elementos.

O conceito de liderança distingue-se enquanto qualidade pessoal e enquanto função, ligada à distribuição da autoridade de tomar decisões dentro de uma organização (Chiavenato, 1993, 2004).

Se existe um aspecto característico do processo de liderança, ele reside na distinção entre mobilizar os outros para fazer e mobilizá-los para querer fazer. Os ocupantes de cargos de autoridade podem levar outras pessoas a fazer algo devido ao poder que possuem. Mas os líderes mobilizam os outros para que queiram agir graças à credibilidade de que dispõem. Há uma diferença monumental entre arregimentar apoio e dar ordens, entre conquistar compromisso e impor obediência. Os líderes mantêm a credibilidade em consequência de suas ações – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar (Kouzes & Posner, 1997, como citado em M. F. Silva, 2010, p. 17).

---

<sup>542</sup> “A capacidade do líder para induzir entusiasmo e espírito de colaboração pode ser determinante para o sucesso do grupo” (Goleman *et al.*, 2011, pp.3-4).

<sup>543</sup> Trata-se de uma gestão que pode assumir um estilo de *ballet* ou de *Hockey* – analogia de Crosby (1980). O estilo *Ballet* é claramente o preferível numa CPCJ – “you have to lead people gently toward what they already know is right” (Idem, 1980, p. 257). “O ballet é deliberadamente desenhado, discutido, planeado, examinado e programado em detalhe antes de ser executado. A colocação de cada adereço, o tempo de cada movimento, a revelação do enredo, a batida da música – tudo é cuidadosamente pensado e planeado para ser o último detalhe. No entanto, por amar a criatividade dos artistas e a orientação do público, cada performance é original. (...) [O] *ballet* pede (...) que se reúnam para discutir o assunto. O *ballet* ajuda o grupo a tomar uma decisão (...). (Crosby, 1980, p. 134-135).

<sup>544</sup> “Sob a orientação de um líder emocionalmente inteligente, as pessoas sentem-se mutuamente apoiadas” (Goleman *et al.*, 2011, p. 40).

<sup>545</sup> Tido como uma atitude mais arrojada e criativa, dita inovadora, alimentada por parte dos colaboradores de uma qualquer entidade e que pode acrescer valor interno às próprias organizações (I. M. M. Santos, 2009; Sarkar, 2014), geralmente ligada às “boas práticas de gestão” (Saraiva, 2011). O intraempreendedorismo pode ser considerado uma estratégia funcional, alinhada com a missão, princípios e objetivos de cada organização, necessitando do empenhamento e colaboração constante dos vários profissionais, dependendo o seu sucesso tanto dos aspetos organizacionais, bem como da liderança (Sarkar, 2014).



A liderança exercida nas CPCJ pelo Presidente<sup>546</sup>, sendo este um membro inter pares sem poderes hierárquicos, depende da capacidade do mesmo para interagir de forma positiva e influenciar os outros membros da Comissão e ter por base a adesão voluntária desses membros (Castro, 2014). A comunicação é a chave de ligação entre o presidente, a equipa e o contexto organizacional (a nível interno e externo).

Yukl (1989, como citado em Ribeiro, 2008) elencou um conjunto de comportamentos de Liderança, sendo que os infra referenciados se encontram inerentes ao papel desempenhado pelo Presidente de CPCJ, a saber:

1) a nível da tomada de decisões: a) planear e organizar; b) apoiar à resolução de problemas; c) consultar as pessoas e convidá-las a participarem nas decisões (“tendência consultiva”<sup>547</sup>); d) delegar/partilhar responsabilidades<sup>548</sup>; e) influenciar as pessoas; motivar, inspirar e apoiar; f) e reconhecer (elogiar, apreciar esforços...);

2) a nível da construção de relações<sup>549</sup>: g) apoiar (ajudar, ouvir...); h) gerir conflitos e conseguir espírito de grupo; i) desenvolver rede de contactos, visando obter informações e apoios;

3) para obter e disseminar informações<sup>550</sup>: j) informar (“tendência esclarecedora” - disseminar informações relevantes); k) clarificar (comunicar com clareza as responsabilidades, objetivos, prazos, ...); l) monitorizar.

Como tem vindo a ser explanado, para ser exercida, a liderança implica técnicas de saber-fazer,

---

<sup>546</sup> Para não perderem o “norte”, as lideranças nas CPCJ, podem aprender com o grande líder Nelson Mandela, sabendo sempre como se posicionar perante a adversidade e na prossecução da sua missão (Stengel, 2010, como citado em R. Marques, 2017, março 6):

- A coragem não é a ausência de medo (Autoconhecimento e gestão de pontos fortes e fracos);
- Liderar a partir da frente (Exemplo e inspiração);
- Liderar a partir da retaguarda (Coordenação e função de “treinador”);
- Ter um princípio fundamental (Foco, discernimento e adaptação);
- Perceber o bem que existe nos outros (Mobilização e Empatia);
- Conhecer o “inimigo” e manter os rivais por perto (Sentido tático da gestão do poder [e diria a investigadora, da gestão das relações internas e da parceria]);
- Nada é preto ou branco (Gestão da complexidade);
- Saber quando se deve dizer não (Carácter e determinação);
- Sair também é liderar (Gestão de ciclos).

<sup>547</sup> Likert (1974, como citado em S. Cruz *et al.*, 2014)

<sup>548</sup> Um maior equilíbrio de poderes (S. Teixeira, 2014)

<sup>549</sup> Esta questão relacional está bem patente no papel do líder formal (Presidente de CPCJ), conforme descrito por Fonseca e Louro (2015, como citado em R. Marques, 2017b, p. 128): “(...) é sobretudo o de servir de modelo para a construção de relações coesas e compensadoras prestando atenção ao lado humano da mudança; ele cria um ambiente caracterizado por altos níveis de confiança; desenvolve uma cultura de aprendizagem e melhoria; ajuda a parceria a desenvolver um propósito coeso e mobilizador e a empenhar-se nele; estimula uma cultura de empreendedorismo relativamente a ideias e inovações que beneficiem a aprendizagem coletiva e assegura que a voz de todos os membros seja ouvida. (...) O Presidente de uma CPCJ é, essencialmente, um gestor de relações. Ele tem a função essencial de promover a colaboração das instituições e pessoas, fazendo emergir o potencial e competências de cada um e criando as condições propícias para a sua participação”.

<sup>550</sup> Conforme também desenvolvido nos trabalhos de Pais (2013, como citado em S. Cruz *et al.*, 2014).

de comportamento (saber-estar, constituindo o líder, um bom exemplo de comportamento) e cognitivas (transformar a informação em conhecimento e aplicá-lo em situações diversas) (Castro, 2014).

Atendendo à perceção dos presidentes/secretários envolvidos no estudo (FG1 e FG2), acerca das características de uma liderança efetiva das CPCJ, personificadas, geralmente, no ideal-tipo do primeiro, foi possível identificar um conjunto de características pessoais, competências técnicas e competências interpessoais/sócio-relacionais (comportamentais), distribuídas pelas categorias “Ser”, “Ter/Saber em relação com” e “Agir e Interagir”<sup>551</sup> (cf. Quadro IV.2.3.1):

Ser	Ter / Saber em relação com	Agir e interagir
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecido pelos pares</li> <li>- Confiável</li> <li>- Destemido e corajoso</li> <li>- Humilde</li> <li>- Resiliente</li> <li>- Compreensivo</li> <li>- Empático</li> <li>- Bom comunicador</li> <li>- Assertivo</li> <li>- Responsável e <i>accountable</i></li> <li>- Tolerante ao erro</li> <li>- Criativo</li> <li>- Motivado e ter incorporado o espírito de missão</li> <li>- Dar o... / Ser pelo... exemplo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidade: estar presente (fisicamente) e próximo (a nível afetivo-relacional)</li> <li>- Capacidade de escuta ativa e de devolução/ <i>feedback</i></li> <li>- Competências de resolução de problemas / conflitos</li> <li>- Capacidade de apoio incondicional face às situações visadas nos PPP</li> <li>- Capacidade de iniciativa e procura de soluções</li> <li>- Inteligência emocional</li> <li>- Capacidade de diálogo</li> <li>- Reconhecer o potencial dos colegas</li> <li>- Promover a uniformização de procedimentos e <i>empower</i> a intervenção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientar/coordenar os trabalhos</li> <li>- Trabalhar em equipa, promovendo o diálogo entre todos e a participação</li> <li>- Estar atento às pessoas e às suas particularidades</li> <li>- Gerir pessoas, personalidades e suas motivações</li> <li>- Conciliar posições/visões e capacidade de agregação</li> <li>- Promover um bom ambiente de trabalho</li> <li>- Tomadas de decisão partilhadas</li> <li>- Partilhar, delegar e colaborar</li> <li>- Envolver (elementos da restrita e da alargada) e fomentar a parceria (interna e externa), mobilizando recursos</li> <li>- Confiar na equipa e transmitir confiança</li> <li>- Gestão de/por processos</li> </ul>

**Quadro IV.2.3.1. Características percebidas da liderança em CPCJ**

**Fonte:** Construção própria, de acordo com a informação obtida nos FG1 e FG2

As características apresentadas acabam por coincidir, maioritariamente, com as características apontadas por elementos/técnicos de uma equipa restrita de determinada CPCJ na região de Lisboa, Santarém e Setúbal, para um presidente de CPCJ<sup>552</sup>.

<sup>551</sup> Turner e Kalman (2014, p. 193) referem ser “possível retratar as competências de liderança em três níveis. O primeiro é a personalidade central do líder individual; o segundo são os seus valores pessoais; o terceiro diz respeito aos comportamentos e habilidades de liderança do indivíduo. Este último nível consiste no que é descrito como meta-competências (...) [que] incluem: compreender o quadro geral, atitude e abordagem, liderança como força motriz (por exemplo, inspirar outros, construir confiança e delegar, comunicação, inovação e criatividade, mudança de liderança e trabalho em equipa e *followership*”.

<sup>552</sup> À luz de um pequeno estudo prévio efetuado para uma unidade curricular do doutoramento (não publicado), junto de uma CPCJ do Distrito de Setúbal, envolvendo 6 profissionais (sujeitos empíricos: 4 do sexo feminino e 2

Num estudo efetuado por Goleman *et al.* (2011) a respeito dos estilos de liderança, foram identificados 6. “Os melhores líderes, os mais eficientes, agem de acordo com um ou mais dos seis estilos diferentes de liderança, e mudam de um para outro conforme as circunstâncias”<sup>[553]</sup> (Idem, 2011, p. 75). Os 4 estilos que mostram levar a um melhor desempenho e geram ressonância, são: o visionário, o conselheiro, o relacional e o democrático. Os outros 2 tipos poderiam ser úteis em situações muito particulares, mas cuja utilização teria de ser cautelosa, sob pena de provocar disrupções e dissonâncias: o pressionador e o dirigista (Goleman *et al.*, 2011)<sup>554</sup>.

De entre os possíveis e variados tipos de liderança<sup>555</sup>, o mais presente no contexto de CPCJ, pelo menos, por via dos desígnios das suas funções deliberativas, é a chamada liderança democrática<sup>556</sup>, na qual o líder estimula o debate e a tomada de decisões coletivas (Castro, 2014), além da eventual orientação e apoio nos processos de ação ou de planeamento (C. Cruz & Silveira, 2014).

O Presidente de CPCJ, no âmbito do tipo de liderança que consegue exercer, que se pressupõe dever ser também “servidora/colaborativa” (R. Marques, 2017, março 6) como parte relevante do seu foco, tem ainda o desafio de, não esquecendo as tarefas (resultados), se centrar nas pessoas (colaboradores)<sup>557</sup>, sob pena de, se assim não for, não conseguir o alcance dos objetivos. “As pessoas são a alma, a energia, a vontade e a inteligência das organizações” (M. F. Silva, 2010, p. 15).

Da discussão promovida nos FG1 e FG2, em termos de posicionamento da liderança numa CPCJ, efetuando uma analogia com os tipos identificados na *Blake and Mouton Managerial Grid*<sup>558</sup>, surgiram,

---

do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 39 e os 54 anos e com tempos de pertença à CPCJ situados entre os 11 meses e os 10 anos), de diversas áreas de formação e entidades de origem, com assento na modalidade restrita e incluindo uma técnica administrativa, em dezembro de 2017, onde se procurou aferir a) o conjunto de características que os mesmos consideravam que um Presidente de CPCJ deveria ter, bem como b) as características dos Presidentes tidas como mais relevantes, tendo como referência de análise os níveis ecossistémicos identificados por Bronfenbrenner (1979) – Micro, Meso, Exo e Macro – e adaptados a esta realidade: a nível pessoal; a nível interno (líder-equipa Restrita); na relação do líder com parceiros, dos quais fazem parte as famílias, e com a comunidade em geral; e na relação com estruturas macro (político-decisionais). Para conhecer os dados obtidos nesse estudo, sugere-se a consulta do Anexo Y.

<sup>553</sup> “A diferença entre o estilo eficaz e ineficaz não depende unicamente do comportamento do líder, mas na adequação desses comportamentos ao ambiente onde ele desempenha as suas funções” (Fachada, 1998, p. 283).

<sup>554</sup> Para um conhecimento mais aprofundado de cada um destes tipos de liderança sugere-se a consulta de Goleman *et al.* (2011). No Anexo Z encontra-se um quadro comparativo destes tipos de liderança, algumas características e situações apropriadas/inapropriadas para a sua utilização.

<sup>555</sup> Além de Goleman (2002, como citado em S. Cruz *et al.*, 2014) e Goleman *et al.* (2011), outros autores têm vindo a estudar estas matérias, como: Adler (2005, como citado em R. Marques, 2017a); Lewin *et al.* (1939, como citado em S. Cruz *et al.*, 2014); M. F. Silva, 2010; White e Lippitt (1975, como citado em Chiavenato, 2004).

<sup>556</sup> A liderança tida como ideal para as CPCJ apresenta as seguintes características: ser horizontal, assertiva, de “soft power”, mas capaz de decisão, partilhada, dinâmica, democrática, justa, participada e participativa, humilde, afetiva, bem como, pouco visível, mas eficaz (Castro, 2014; R. Marques, 2017a; R. Marques, 2017b).

<sup>557</sup> “high warmth – low criticism” (Hughes, 2009, p. 249)

<sup>558</sup> No início da segunda metade do séc. XX, os pensadores do mundo da gestão, Blake e Mouton (1964, como citado em Cai *et al.*, 2019) criaram uma grelha bidimensional de liderança, onde, originalmente, num eixo, situaram as preocupações com os resultados/produção (liderança orientada para a tarefa) e, no outro eixo, situaram as preocupações com os colaboradores (liderança orientada para as pessoas), resultando na identificação de 5 distintos tipos:

inicialmente, referências a uma discussão complementar entre “processo vs. resultado”<sup>559</sup>. Os profissionais (presidentes/secretários envolvidos nesta investigação, claramente, se identificaram com uma liderança voltada para a gestão da equipa<sup>560</sup>, promotora de bem-estar e desenvolvimento dos próprios comissários, bem como para os resultados a alcançar junto das crianças e famílias em acompanhamento. Porém, foi surgindo uma diferenciação entre o ideal<sup>561</sup> (almejado pelas CPCJ e que dele, às vezes, se vão aproximando<sup>562</sup>), no âmbito desta Gestão de Equipa, e o possível – Middle Road<sup>563</sup>. No término deste debate, houve quem apontasse para a necessidade de flexibilização das

---

- Gestão/Liderança empobrecida (1,1): O líder não se preocupa ou preocupa-se muito pouco com os prazos de trabalho ou com a satisfação dos funcionários, por isso a organização exhibe desorganização e desarmonia;

- Gestão de Tarefas (9,1): O líder é totalmente orientado para a tarefa. A produção é o foco principal, ficando o bem-estar do funcionário para segundo plano. O líder exerce pressão disciplinar e é autoritário por natureza;

- O Meio-Termo (5,5): Corresponde a um estilo de liderança comprometedor, em que o líder atinge o equilíbrio entre as pessoas e a produção, marcando uma nota média em ambos os critérios. Os líderes aqui não se concentram nos limites do cumprimento, o que resulta em desempenho organizacional médio.

- Country Club (1,9): estilo colegial, em que os líderes não parecem muito autoritários e são caracterizados por uma alta orientação para as pessoas e baixa nas tarefas, em que o líder presta muita atenção às necessidades dos funcionários; permitindo um ambiente de trabalho confortável e compassivo.

- Gestão de equipa (9,9): Nesta forma de liderança, percebe-se um alto grau de preocupação com as pessoas e com a produção. Quem emprega este estilo incentiva o comprometimento e o trabalho em equipa entre os funcionários. Os líderes que seguem este estilo de liderança conseguem conquistar o respeito dos colegas, conferem confiança e motivam-nos. Aqui, os funcionários tendem a ser reconhecidos como uma parte produtiva da organização com alto envolvimento mútuo.

Dada a dificuldade de aceder à obra original dos autores, foi pesquisada informação adicional sobre a grelha em apreço em: <https://www.slideshare.net/mkponen14/blake-and-moutons-managerial-grid/1> ; <https://studiousguy.com/blake-moutons-managerial-grid/> ; <https://fddocuments.in/document/video-the-blake-mouton-grid-see-human-resources-the-blake-mouton-grid-see.html>

<sup>559</sup> Ex.: “(...) olharmos para o processo e não para o produto será, na minha opinião, uma forma de encontrarmos mais sucesso, naquilo que é o trabalho de todos nós que é proteger as nossas crianças e os nossos jovens. (...) [C]omo é que podemos ter um enfoque nos resultados, sem ligar ao processo que possa conduzir a esses resultados, melhores ou piores (...)?” (FG1.3).

<sup>560</sup> De acordo com os testemunhos obtidos junto dos presidentes/secretários, uma noção das dinâmicas de gestão de equipa em contexto de CPCJ remete para: “(...) tentar motivar as equipas, criar bom ambiente, ter pessoas com graus de qualificação e outros diferentes uns dos outros, e no fundo motivar as equipas e dar-lhe coesão” (FG2.1); “Conciliar não só opiniões, mas de conciliar também formas de intervir maneiras de ser, personalidades, ... Uma equipa é tudo isto. É ter esta capacidade de conciliar, eu acho que é muito importante ou é uma coisa que nós devemos, pelo menos, procurar desenvolver, porque eu acho que é um desafio constante, principalmente, em equipas que estão sempre em rotatividade como as nossas” (FG2.3).

<sup>561</sup> Exs.: “Gostava muito de lhe dizer que nos situamos no *high people/ high task*, porque seria o funcionamento ideal, digo-lhe que temos sempre isso no horizonte, por isso é que estamos a batalhar para ter a equipa mais completa, para conseguir ter melhores tempos de afetação e redução do número de processos por técnico, mantendo uma gestão funcional e efetiva da equipa” (FG1.5).

<sup>562</sup> Exs.: “(...) haverá um ponto alto, de vez em quando, do qual nos aproximamos, sim” (FG1.8); “Realmente, aquele que seria o ideal e aquilo que nós expectamos e trabalhamos para, de facto, é para a gestão de equipas a um nível alto e conseguimos ter um equilíbrio entre as pessoas e o trabalho. Isso sim é aquilo que nós expectamos, tentamos, e eu acredito que em alguns dias até possa ser possível atingir este patamar” (FG1.8).

<sup>563</sup> Exs.: “Tendo em conta as condições atuais que temos, acho, que neste momento, nos situamos aqui no *middle-road*. Porque, por vezes, temos que abdicar um bocadinho de prazos e de tempo que, se calhar, gostávamos de destinar à gestão dos processos, como gostaríamos e como achamos que deveriam ser, mas como não é possível, temos que tentar repartir ou alocar grande parte do tempo, se calhar, às situações mais prementes. Infelizmente tem que haver alguma triagem, porque o tempo, o dia, efetivamente, não aumenta. E em relação às pessoas, como aqui temos, felizmente, uma equipa solidária, conseguimos ir contrabalançando

lideranças consoante a realidade e a necessidade das situações com as quais os profissionais se vão deparando no seu quotidiano laboral, indo ao encontro do defendido por autores como Goleman *et al.* (2011):

“o que eu sinto é que, muitas das vezes, somos um bocadinho de cada tipo de liderança. Há momentos em que temos de nos focar, exclusivamente, na tarefa, porque há uma situação qualquer, há momentos em que temos nos focar mais na pessoa, porque ela (...) ou a equipa está a atravessar um problema qualquer... E isto também é importantíssimo de ser resolvido. Não podemos apregoar que os problemas têm solução e que estamos cá para apoiar, quando depois temos o nosso colega a passar por um qualquer problema e a coisa passa ali nos pingos da chuva (...), portanto, aquilo que eu sinto é que, enquanto líder, acabo por ser um bocadinho de todos. Esta capacidade que acabamos por ter, (...) de nos irmos adaptando à circunstância, ao momento e, se calhar, durante um dia ou na mesma semana, vamos sendo um bocadinho de todos os tipos de liderança para que funcione... É uma esquizofrenia engraçada, às vezes!” (FG2.5)

Nos discursos dos participantes na investigação sobressaiu um sentimento associado à missão das CPCJ e ao exercício duplo de funções, enquanto comissários e no papel de presidente/líder – o “amor”<sup>564</sup>:

(...) nós realmente amamos aquilo que fazemos e um dos primeiros passos que temos que fazer é transmitir esse amor para quem vem de novo. É muito importante quando nós conseguimos passar essa mensagem, e quando a comissária que chega, a técnica que chega, se apercebe que ali há uma equipa, que estão e que amam aquilo que fazem, é muito mais fácil conseguir entrar então no processo (...) (FG2.7).

(...) uma palavra de coragem para todos nós, vamos continuar a sonhar, vamos continuar a acreditar, mas por vezes não é fácil, porque muitos comissários ou muitos elementos designados pelas entidades, vêm pelas entidades, mas não vêm com aquele amor, nós tentamos que eles tenham esse amor, mas às vezes não é fácil. E isso, de alguma forma, também pode destabilizar toda a sua equipa, faz parte da liderança. Não é fácil, mas também se fosse fácil, não era para nós (FG2.8).

(...) [E]u também estou aqui e não estou para aquilo que isto representa para o meu serviço.

---

esta questão, mas não deixamos de pôr em causa, por vezes, alguns direitos de toda a gente sair a determinada hora ou de sobrecarregar determinadas pessoas, porque outras estão mais isoladas, têm filhos e que não conseguem que ninguém lhes dê apoio... Portanto, acabamos sempre por sobrecarregar algumas e é neste aspeto que considero que não temos um *high people*. Por vezes, acaba por sobrar para membros da equipa que reconhecem que os outros não fazem, porque não podem, mas acaba sempre por sobrar para eles” (FG1.5); “(...) mas aquilo que realmente eu observo é que o meio termo é o que nós realmente conseguimos atingir com alguma facilidade” (FG1.8); “(...) Não temos o ideal, vamos fazendo, dentro daquilo que é o possível, o melhor que todos nós sabemos (...)” (FG2.7); “Não chegamos, ainda não estamos lá, porque realmente vai depois chocar com aquela questão dos tempos de afetação, que não nos permite estar. (...) Tentamos sempre envolver as pessoas, tentamos atingir os resultados, não é o ideal, não é o que gostaríamos. Se tivesse mais tempo, se calhar, conseguiria ou não” (FG2.9).

<sup>564</sup> Uma das características da liderança colaborativa apontada por Antas (2021) relaciona-se com este sentimento identificado: o líder/presidente de CPCJ “[e]stá convicto pelos seus valores e paixão pela causa e procura encontrar soluções para as necessidades (em vez de estar preocupado em gerir a carreira)” (Idem, 2021, p. 39). Isto é nítido no seguinte discurso: “Eu costumo dizer com todo o devido respeito, eu gostava de gostar um pouco menos da CPCJ, da Comissão, do trabalho que faço. Eu gostava por uma questão de me proteger. Agora, nós queremos sempre o melhor, para as nossas equipas, para as nossas famílias, para a nossa comunidade, queremos sempre o melhor e damos, muitas vezes, da nossa vida pessoal, em prol de” (FG2.8).

(...) Eu tenho na minha própria chefe diretora, se calhar a que está acima da minha chefe, a dizer-me que eu vesti a camisola das comissões e não a dispo<sup>565</sup>. Pois não! Este é o meu papel (FG2.9).

Antas (2021, p. 39) identificou, no seu estudo, a percepção dos profissionais sobre as características da liderança praticada em contexto de CPCJ, assumidas pelos Presidentes/Secretários, categorizada como: nenhuma liderança, liderança hierarquizada, burocrática<sup>566</sup> e colaborativa). Na investigação atual, face a cada uma daquelas características, procurou-se que os presidentes/secretários refletissem sobre as eventuais implicações das mesmas na efetividade das práticas de proteção à criança.

Foi unânime – “sem dúvida alguma” (FG2.8) – a indicação da liderança colaborativa como a mais praticada (pelos comissários visados) e considerada efetiva, cujo foco incide na percepção da maior qualidade das decisões tomadas e dos resultados a alcançar: “O facto da liderança ser colaborativa faz com que nós sintamos confiança (...) nas decisões que tomamos. É tudo partilhado, discutido e, portanto, sentimos que o trabalho tem outra consistência e resultado. O resultado é mais consistente” (FG1.4). A ideia ia sendo reforçada: “vamos articular as nossas ideias, no sentido de arranjar aqui (...) soluções consensuais... Acho que é o melhor” (FG1.3); “é esta que eu acho que poderá efetivamente levar a melhores resultados para todos” (FG1.5).

À ideia de liderança colaborativa também ia sendo associada uma característica de liderança partilhada, profícua na organização e funcionamento das CPCJ como um todo: “claro que tem de haver (...) a liderança colaborativa e também a liderança partilhada (...) – foco da alargada, e de trabalharmos também os dirigentes e das ações serem definidas em conjunto com a alargada (...)” (FG2.9) [exemplo dos grupos de trabalho].

A partilha de responsabilidades está inerente a estas duas características de liderança, incluindo a nível da restrita:

O trabalho é muito melhor se a liderança for partilhada. O Presidente, basicamente, serve para orientar todo o trabalho, agora, a responsabilidade não é minha, a responsabilidade é de todos nós. E para isso temos que, realmente, partilhar e delegar aqui uma série de funções. [H]oje estou a ter a restrita, aqui ao lado, mas eu não vou estar na folha de presenças. A reunião está a ser assegurada pelo secretário, perfeitamente bem. Algumas dúvidas, algumas questões, partilhamos antes da reunião (...). Entretanto, eles vão discutir e vão decidir e eu confio plenamente. Se tiverem dúvidas, eu estou aqui, se for necessário... E é lógico que se fizerem alguma asneira, cá estarei eu para subescrever a asneira e assumir com eles e tentar encontrar solução. Mas vestimos, assim, a

---

<sup>565</sup> Este testemunho, carregado de significado pessoal, integrado num coletivo, com sentimento de pertença nítido e reconhecimento de valores partilhados, bem como de sentido de empatia presente durante todo o discurso deste participante no estudo, vai no sentido do que Sinek (2014) afirma, de que esta junção aumenta significativamente a confiança, a cooperação e a resolução de problemas nas equipas.

<sup>566</sup> “A burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos” (Chiavenato, 2004, p. 258). A mesma surgiu decorrente da crescente complexidade das empresas e veio a despoletar um conjunto de disfunções como, por exemplo, o excesso de formalismo e “papelada”, a despersonalização do relacionamento e a resistência à mudança (Chiavenato, 1993, 2004).

camisola dessa forma e acho que aí está toda essa liderança partilhada. E depois é isto, é saber comunicar, é saber ouvir, realmente, saber envolver as pessoas (FG2.9).

As características de liderança burocrática e hierarquizada surgiram muito emparelhadas nos discursos, com uma percepção mais negativa das implicações para a prática dos profissionais:

“(…) lidamos com pessoas, com crianças, elas não trazem livros de instruções, cada caso é um caso... É muito complexo. (...) Por isso, facilmente seremos uns líderes inseguros. Mas se formos inseguros e se não quisermos sair da nossa zona de conforto, a lei diz “assim, assim, assim”<sup>567</sup>, eu pego-me mais à liderança hierarquizada e burocratizada. “A lei é assim”, mas isto [de forma cega] não defende as crianças<sup>568</sup> (FG1.3).

(...) relativamente à liderança hierarquizada e burocrática – que é para mim o contrário daquilo que é a colaborativa (...) – acho que há uma perda das relações de confiança, há uma perda do compromisso genuíno da equipa na intervenção, nas relações, as decisões no âmbito dos processos tornam-se menos seguras e partilhadas (FG1.4);

(...) geralmente levam a uma menor discussão das situações e uma menor partilha da gestão das situações e, portanto, logo à partida a uma resposta mais limitada, eventualmente” (FG1.5).

A carga burocrática sentida pelas CPCJ, foi trazida a discussão, na articulação com os serviços do MP/DIAP/SEIVD e no âmbito do cumprimento de prazos:

Não sei se todos sentem esta dificuldade, nós aqui [em determinado concelho de grande centro urbano] temos sentido muito a dificuldade da questão burocrática. Ou seja, o Ministério Público coloca em cima de nós uma série de papéis e de respostas com prazos apertadíssimos, que acabam por nos sufocar todo o tempo. Em vez de estarmos preocupados com questões que são o trabalho da CPCJ e intervenção, passamos mais de metade do nosso tempo preocupados a fazer respostas ou ofícios, a informar, a dizer a mesma coisa 4,5,6 vezes, a mandar deliberações, e portanto, este peso burocrático (...). Seria ótimo que conseguíssemos, pelo menos, diluir um pouco mais isto<sup>569</sup> (FG2.3).

---

<sup>567</sup> “Negar a discricionariedade é uma maneira comum de limitar a responsabilidade. (...) O cumprimento rigoroso das regras e recusa a fazer exceções quando elas poderiam ser feitas, (...) não só protegem os trabalhadores contra as pressões do cliente, mas também os protegem de enfrentar [as] suas próprias deficiências como integrantes do serviço” (Rivka Bar-Yosef & Schild, 1973, como citado em Lipsky, 2019, p. 286).

<sup>568</sup> De forma a ilustrar, na prática, esta questão e a responsabilidade acrescida do presidente, vejamos o seguinte testemunho: “A burocrática (...) eu entendo-a como estando muito focada na produção e nos *timings* em cumprir prazos (...). Por exemplo, temos um pai que está incontactável, mas nós estamos a fazer diligências no sentido de o contactar, mas ok, não conseguimos contactar para obter o consentimento e o processo vai para tribunal. Ou, por vezes, como o processo dá trabalho e envia-se para tribunal. E nós, enquanto representante (...) d[de determinada entidade], temos a responsabilidade de perceber o impacto que tem enviarmos, assim, os processos (...) para o tribunal, sem esgotarmos a nossa intervenção [nas crianças, que têm um contacto mais precoce com o tribunal, e noutros profissionais do sistema de proteção]. O líder também deve fazer um pouco isto, promover esta reflexão, porque também não podemos descartar só por destacar o processo, porque se aqui já empanca por falta de técnicos, então nas EMAT, coitadas! Aquilo é o caos! (...) E isto está muito focado, então, na parte burocrática” (FG2.9).

<sup>569</sup> “Eu acho que a pandemia aqui ajudou qualquer coisa, pois em vez de enviarmos não sei quantas cartas por correio, passamos a mandar muita coisa por e-mail e isto aligeirou bastante este peso, mas continuamos aqui à procura dos papéis o tempo todo e estamos enterrados em papel. (...) [O] DIAP criou uma secção em que integrou as equipas de promoção e proteção com as equipas da violência doméstica. (...) Esta secção que supostamente seria aqui um facilitador do que é a intervenção com a violência doméstica, que está a assumir cada vez proporções maiores, não tem facilitado nada, aqui dos nossos lados. Tem contribuído para um entupimento maior desta questão burocrática... E um entupimento muito grande. Nós estamos a ter alguma dificuldade em

A liderança hierarquizada também não é vista como positiva, nesta consideração,

(...) porque obriga a que a decisão tenha que ser, em última instância, do Presidente. E se acontecer alguma coisa e não seja possível ou que está incontactável naquele momento, ou o secretário também não está, tem que haver aqui alguma capacidade de resposta e de decisão do próprio gestor, na situação da proteção à criança (FG2.9).

Face à ausência de liderança<sup>570</sup>, os participantes no estudo consideram que esta situação “não resulta em sítio nenhum” (FG1.8) e conduziria à “ausência de alguma standardização de procedimentos”, que comprometeria a “salvaguarda e (...) segurança do próprio técnico, no seu próprio trabalho e a sentir-se (...) muito isolado na gestão individual dos processos” (FG1.5). De facto, a “[a]usência de liderança implica que, realmente, cada um faça o que quer, da forma que entender, seja em termos da gestão processual, seja na forma de responder àquela situação, o que fazer, o que não fazer (...)” (FG2.9).

---

lidar com isto. O problema é que eles nos pedem informações todos os dias... (...) Temos essa facilidade também de articulação, mas todos os dias nos mandam 4 a 5 ofícios a pedir informação, com 2 dias, informação imediata, informação urgente. E isto entope. Para além do contacto telefónico... Mas é que nós temos tudo! Mais o papel. Há um entupimento muito grande, mas não é por falta de comunicação, não falta comunicação” (FG2.3).

<sup>570</sup> No original – “nenhuma liderança” (Antas, 2021, p.39)



## Capítulo V – Proteção e Qualidade, Um Compromisso em Construção

Na atualidade, com a procura crescente de transparência por parte das organizações, impactando a sua imagem e interferindo com as expectativas dos cidadãos, asseverar a qualidade da estrutura, do(s) processo(s) e dos resultados obtidos junto dos sujeitos de intervenção, num esforço de melhoria contínua nas três esferas, pode contribuir (acredita a investigadora, suportada pela literatura) para as boas práticas profissionais, para a redução da variabilidade de causa especial e a conseqüente credibilização das entidades e dos profissionais envolvidos.

“A qualidade é, sem sombra de dúvida, um atributo que a maioria das organizações deseja ver associada a tudo aquilo que faz”<sup>571</sup> (N. Dias & Melão, 2009, p. 194), não sendo as CPCJ uma exceção.

As Comissões de Proteção de Crianças e Jovens, no cumprimento diário da sua missão, ao lidarem com valores e interesses, por vezes, conflitantes entre as partes envolvidas nas intervenções (Dominelli, 2004), constituem uma área onde os conflitos ou diferendos podem assumir algum destaque, além de que “a “entrada” [*input*] do consumidor (...) torna-se crítica para a [própria] qualidade do desempenho do serviço” (Parasuraman *et al.*, 1985, p. 42).

O que poderemos interpretar do número de reclamações apresentadas no ano de 2018? Será por uma satisfação quase plena face aos serviços prestados? Será devido a uma reduzida cultura de apresentação de reclamações em Portugal, mesmo que exista insatisfação com os serviços recebidos? Existirão outras opções válidas para apresentar a reclamação que não formalmente através do Livro Amarelo (como oralmente ou por escrito, via e-mail ou ofício)? Veremos mais adiante os olhares de vários *stakeholders* face a estas questões.

### 1. Satisfação das famílias na relação com as CPCJ

#### 1.1. Análise das Reclamações

“[A] principal vertente de aferição da qualidade<sup>[572]</sup> (...) passa pela apreciação dos respetivos clientes, e da satisfação que estes manifestam em relação aos serviços<sup>[573]</sup> que lhe são prestados,

---

<sup>571</sup> Crosby (1980, p. 1) defende que a “qualidade é gratuita (...). *What costs money are the unquality things – all the actions that involve not doing jobs right the first time.*

<sup>572</sup> “A premissa básica de Lehtinen e Lehtinen (1982, como citado em Parasuraman, 1985, p. 43; Donabedian, 1988, 2005) é que a qualidade do serviço é produzida na interação entre um cliente e os elementos de organização do serviço”.

<sup>573</sup> Entendendo o “serviço como um processo de consumo e não como um simples resultado, (...) percebemos a importância da natureza relacional entre prestador do serviço e consumidor que acontecem numa experiência de serviço” (J. G. Neves e Vinagre, 2018, p. 16). A experiência de serviço “é o resultado de um ou de uma sequência de encontros, nos quais se produziram múltiplas interações, incluindo ambiente, elementos físicos, regras e normas e os serviços efetivamente fornecidos, pressupondo uma série de processos interativos consecutivos, por vezes em etapas múltiplas” (Svensson, 2004a, 2004b, como citado em J. G. Neves & Vinagre, 2018, p. 30). “A ausência do «concreto» em muitos serviços aumenta o valor das interações que se desenvolvem ao longo de uma experiência de serviço e das relações interpessoais que se estabelecem” (J. G. Neves & Vinagre, 2018, p. 34).

tendo por referência a percepção pública e a definição oficial dos direitos que lhes assistem” (A. Neves & Capucha, 2006, p. 88).

“É irrealista esperar, no campo da proteção à criança, que uma taxa de 100% de satisfação do consumidor [utilizador do serviço] possa ser alcançada. Alguns pais discordarão sempre das decisões relacionadas com as necessidades de segurança e bem-estar dos seus filhos” (Dale, 2004, p. 152).

De acordo com este mesmo autor, podem ser inferidas duas interpretações acerca dos estudos que se focam na percepção dos pais acerca dos serviços de proteção à criança: existe uma forte tendência para os pais serem muito críticos com os processos e resultados das intervenções de proteção, centrados, habitualmente, nas suas experiências pessoais, podendo, contudo e igualmente, “oferecer contribuições sofisticadas e perspicazes que são de grande valor em relação ao desenvolvimento de boas práticas de proteção à criança” (Idem, 2004, p. 138), o que se confirma pelos testemunhos obtidos, apresentados no subponto seguinte.

“A existência de um sistema de tratamento de queixas e reclamações<sup>574</sup>, é uma dimensão deveras importante na avaliação da gestão das instituições (...), pois esse é um dos principais mecanismos de defesa dos clientes de potenciais abusos ou negligências e torna-se uma dimensão de qualidade inultrapassável<sup>575</sup> (A. Neves & Capucha, 2006, p. 124).

A reclamação, constituindo-se como “um dos comportamentos mais temidos pelas Organizações (...) [corresponde a uma forma] de “confronto direto e até mesmo de repúdio pelos (...) serviços” (Fidalgo, 2012, p. 82) prestados pelas mesmas<sup>576</sup>. Na sua base está, habitualmente, uma manifestação de insatisfação, entendida por Day (1984, como citado em Cardoso, 2010, p. 22; J. G. Neves e Vinagre, 2018) como “uma emoção negativa gerada pela desconfirmação das expectativas (...)”.

Geralmente, as expectativas relacionam-se “com aquilo que os clientes consideram como sendo o serviço ideal ou excelente” (Coye, 2004, como citado em Battaglia e Borchardt, 2010, p. 457), isto é, um serviço reconhecido de qualidade (J. G. Neves e Vinagre, 2018). “(...) [T]er-se-á satisfação sempre

---

<sup>574</sup> Zeithaml *et al.* (2010, p. 4) reiteram a importância de um “procedimento de tratamento de reclamações bem definido e com ênfase na capacitação dos profissionais para reagir no local, em tempo real, para corrigir [eventual] falha”. Fidalgo (2012, p. 82) reitera a relevância da “análise das reclamações [que] permite construir uma ferramenta de gestão importante”, sendo um “fenómeno com vantagens mútuas”: “para a empresa [entidade], na medida em que lhe permite recolher informação de valor (...) sobre (...) a identificação das fragilidades (...), ainda que avaliadas subjetivamente” e “para o cliente, porque se apresenta como um instrumento eficaz para obter a reparação, efetiva e psicológica, de algo a que se julga com direito”.

<sup>575</sup> “A transparência no funcionamento dos serviços e na sua relação com os clientes é essencial (...), no sentido de assegurar que em todos [aqueles] (...) é prestada aos clientes toda a informação considerada necessária (A. Neves & Capucha, 2006, p. 204).

<sup>576</sup> Embora inicialmente mais ligada à conceção de mercado e ao crescimento empresarial, a visão das reclamações tem vindo a mudar, constituindo as mesmas mais uma oportunidade de aprendizagem do que uma ameaça, assumindo o reclamante um papel ativo na busca da sua maior satisfação (Fidalgo, 2004, 2012; Johnston, 2001, como citado em Battaglia & Borchardt, 2010; Santos & Singh, 2000, como citado em Cardoso, 2010). “[P]ara muitos serviços, os clientes são participantes na produção de serviços e co-criadores de valor e, portanto, desempenham um papel fundamental no [próprio] processo de prestação de serviços” (Zeithmal *et al.*, 2010, p. 7), sendo uma realidade particularmente relevante nos serviços de proteção à criança.

que o cliente considerar que recebeu o mesmo ou mais do que aquilo que esperava. Quanto maior for a percepção do que recebeu relativamente ao que previa maior será a satisfação do cliente” (A. C. C. Bernardo, 2010, p. 6). Este argumento remete para uma questão prévia: o que importa afinal? O serviço percebido ou o serviço verdadeiro? No momento da apresentação da reclamação, Bateson e Hoffman (2001, como citado em Battaglia & Borchardt, 2010) apontam para a primeira premissa, de acordo com as expectativas dos sujeitos.

O desempenho dos serviços<sup>577</sup> é avaliado pelos sujeitos, tendo em conta o nível de serviço que seria desejado por si – chamado de serviço máximo aceitável – e o que consideram adequado – o mínimo aceitável (Coye, 2004, como citado em Battaglia & Borchardt, 2010; Parasuraman *et al.*, 1985; Zeithaml & Bitner, 2003, como citado em Battaglia & Borchardt, 2010)<sup>578</sup>. Entre ambos, existe uma zona de tolerância, podendo ser enaltecida com uma boa prestação de serviço ou resvalar para um serviço inaceitável, na ótica dos sujeitos (Berry, 2001, como citado em Idem, 2010)<sup>579</sup>.

---

<sup>577</sup> Referente à dimensão da qualidade funcional (“como os clientes recebem o serviço”; “forma como o serviço é fornecido e como tratam os clientes, englobando os diferentes aspetos do processo de produção do serviço”), diferente da qualidade técnica, concernente ao “que os clientes recebem, o resultado técnico do serviço” (Grönroos, 1982, como citado em J. G. Neves & Vinagre, 2018, p. 59 e como citado em Parasuraman *et al.*, 1985) (ex.: um atendimento; uma visita domiciliária – aplicado ao contexto de CPCJ).

<sup>578</sup> J. G. Neves e Vinagre (2018) alertam para o facto dos sistemas de gestão da qualidade se ancorarem, habitualmente, “em dois tipos de evidências muito falíveis e excessivamente periféricas, a saber: medidas de reação afetiva a uma situação de consumo, os vulgares inquéritos de satisfação de cliente e medidas reativas a uma situação de consumo infeliz, as habituais reclamações de cliente”, o que poderá ser “muito redutor e extremamente enviesado. Redutor, na medida em que a qualidade de serviço é muito mais que o resultado deste tipo de medidas e enviesado no sentido de que a comunicação obtida por esta forma é difícil de filtrar, separando os aspectos idiossincráticos de cada consumidor, dos aspectos funcionais e técnicos associados a cada serviço” (Idem, 2018, p. 21).

<sup>579</sup> O **Gap(s) Model** – Modelo de Discrepância(s) – e uma medida de qualidade (SERVQUAL), são relevantes contributos de Parasuraman *et. al* (1985, 1988), Bebeko (2000), Schneider e White (2004, todos como citado em J. G. Neves e Vinagre, 2018; Zeithaml *et. al*, 2010) para a medição da qualidade de serviços. Trata-se de um modelo centrado no *gap* do cliente, que “privilegia mais o lado funcional do serviço do que a dimensão técnica do serviço” e “traduz o grau de desconfirmação das expectativas, o que pode ocorrer de um modo positivo (serviço recebido, percebido melhor do que se esperava) e de um modo negativo (serviço recebido, percebido pior do que se esperava)” (J. G. Neves & Vinagre, 2018, p. 23; Parasuraman *et al.*, 1985; Zeithaml *et. al*, 2010). O estudo de Parasuraman *et al.* (1985, p. 47) resultou na identificação de **10 dimensões da qualidade do serviço**, que alimentam este modelo: a “confiabilidade”, a “responsividade”, a “competência”, o “acesso”, a “cortesia”, a “comunicação”, a “credibilidade”, a “segurança” (que “não é um problema legal, mas ético” – Crosby, 1980, p. 71), a “compreensão/conhecimento do cliente”; e a “tangibilidade”. “Apenas dois dos dez determinantes – tangíveis e credibilidade – podem ser conhecidos antes” [da experiência de serviço] (Parasuraman *et al.*, 1985, p. 48). As restantes dimensões/determinantes só podem ser conhecidas aquando dessa experiência. “Embora os clientes possam possuir algumas informações com base em sua experiência ou nas avaliações de outros clientes, eles tendem a reavaliar esses determinantes cada vez que uma (...) [experiência] é [vivida] devido à heterogeneidade dos serviços” (Idem, 1985, p. 48).

Investigações académicas e práticas posteriores vieram a identificar 5 determinantes relevantes da qualidade: “1. Garantia [*assurance* no original]: Conhecimento e cortesia dos profissionais e a sua capacidade de inspirar confiança e segurança; 2. Empatia: Atenção cuidada e individualizada que a entidade oferece aos seus clientes; 3. Confiabilidade: Capacidade de executar o serviço prometido de maneira confiável e precisa; 4. Responsividade: disposição para ajudar os clientes e fornecer um serviço célere; 5. Tangíveis: Aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação” (Zeithaml *et. al*, 2010, p. 2).

A avaliação de desempenho tem em conta a percepção do sujeito face à qualidade do serviço prestado e à satisfação global, atendendo à totalidade das experiências anteriores com serviços. As emoções assumem um papel mediador nesta avaliação (J. G. Neves & Vinagre, 2018).

A natureza da situação sobre a qual recai a reclamação, a percepção da gravidade da mesma e aspetos relacionados com a personalidade do próprio reclamante têm influência no comportamento de reclamação (A. C. C. Bernardo, 2010). Este comportamento associado à reclamação é complexo, estendendo-se no tempo, em termos privados ou públicos<sup>580</sup> (Day & Landon, 1977, como citado em Cardoso, 2010; Singh, 1988, como citado em Liu & McClure, 2001). No entanto, “[n]em sempre a insatisfação dá origem à reclamação”<sup>[581]</sup> (A. C. C. Bernardo, 2010, p. 9). O comportamento reclamante pode ser influenciado, por um conjunto de variáveis como: os custos associados (financeiros – o que não acontece nas CPCJ – emocionais e tempo); os benefícios percebidos resultantes da reclamação; a eventual probabilidade de sucesso com o ato de reclamar; a cultura e a capacidade cognitiva e comunicativa do reclamante, a facilidade no acesso deste aos canais de reclamação, bem como as suas motivações intrínsecas para reclamar (A. C. C. Bernardo, 2010; Kau & Loh, 2006; Liu & McClure, 2001; Maxham III & Netemeyer, 2007).

Com a manifestação da sua insatisfação, via reclamação, o utilizador de um serviço procura a obtenção de justiça, constituindo-se como seus principais critérios de avaliação, os procedimentos de resolução da reclamação, as comunicações e os comportamentos interpessoais e o resultado final (Tax *et al.*, 1998). A justiça requerida pode assumir três dimensões: distributiva (“lidar com os resultados

---

As **discrepâncias do modelo** assentam: 1) “entre as expectativas do cliente de serviço e a compreensão da entidade acerca dessas expectativas”; 2) “traduzir as expectativas do cliente em projetos de serviço reais e desenvolver padrões para medir as operações de serviço [/práticas] em relação às expectativas do cliente” [“*enabling the promise*”]; 3) “entre o desenho [/missão] e os padrões de serviço orientados para o cliente e a prestação real do serviço” [“*delivering the promise*”]; e 4) “diferença entre serviço fornecido e o que é comunicado externamente aos clientes” [“*making the promise*”] (Idem, 1990, p. 3-8; Parasuraman *et al.*, 1985). Estas discrepâncias podem ser anuladas por via: 1) do “conhecimento das expectativas” (o estudo das reclamações para melhor conhecimento dos consumidores e suas expectativas insere-se aqui); 2) da “padronização de tarefas”; 3) do “cumprimento de padrões”; e 4) do “cumprimento da promessa” (J. G. Neves & Vinagre, 2018, com base em Zeithaml *et al.*, 1990).

“Neste modelo, a avaliação da qualidade de serviço implica **um ciclo de avaliação e melhoria contínua da qualidade** partindo do utilizador (nível externo) para o interior da organização - dirigentes e funcionários (nível interno)” (J. G. Neves & Vinagre, 2018, p. 90).

<sup>580</sup> Segundo Davidow (2003, como citado em A. C. C. Bernardo, 2010, p. 7), um “passa-palavra positivo” corresponde a um mecanismo de *marketing* eficaz, pois os potenciais clientes terão mais em conta quem já o é do que outro tipo de publicidade. O inverso (passa-palavra negativo) decorrente da insatisfação, “quando o serviço recebido fica aquém do esperado e não vai (...) ao encontro das expectativas do cliente” (A. C. C. Bernardo, 2010, p. 8; Kau & Loh, 2006), pode minar, neste caso se for aplicável, a imagem social das CPCJ. “A falha em lidar, prontamente, com as reclamações dos consumidores e evitar que os mesmos problemas se repitam provoca o passa-palavra negativo (...)” (Liu & McClure, 2001, p. 58).

<sup>581</sup> Possivelmente, por o/a reclamante “pensar que não vá mudar alguma coisa”; “não saber a quem reclamar”; “poder aceitar parte da culpa”; “duvidar da sua própria avaliação subjetiva”; “ter falta de opinião técnica ou especializada”; ou “poder sentir-se desconfortável com uma reclamação efetuada cara-a-cara” (Hoffman & Bateson, 2017).

das decisões”), processual (“lidar com os procedimentos de tomada de decisão”) e justiça interacional (“lidar com o comportamento interpessoal na promulgação de procedimentos e entrega de resultados<sup>582</sup>”) (Tax *et al.*, 1998, p. 62).

As reclamações podem ser instrumentais ou não instrumentais (Alicke *et al.*, 1992; Battaglia & Borchardt, 2010; Hoffman & Bateson, 2017) no seu propósito<sup>583</sup>. No primeiro caso, o reclamante procura solucionar o problema que considera ter tido, alcançando aquilo a que teria direito, corrigindo um estado indesejável. No segundo, o objetivo com a reclamação passa, mais do que procurar solucionar o problema (podendo até nem haver grandes expectativas nesse sentido), por encontrar formas de retaliação para com determinado organismo ou pessoa(s) (alvo da reclamação). Hoffman e Bateson (2017) distinguem ainda entre reclamações ostensivas, dirigidas a alguém ou algo fora do domínio do reclamante, com expectativa da ocorrência de uma mudança, e reclamações reflexivas, direcionadas a algum aspeto interno do próprio reclamante.

As CPCJ registaram, no ano de 2018, 25 reclamações em Livro Amarelo<sup>584</sup>, tendo sido examinadas e tratadas pela entidade competente para tal (CNPDPJ). Além das reclamações, o tratamento de que foram alvo também foi analisado no âmbito desta investigação. As reclamações foram redigidas e apresentadas entre os dias 18 de janeiro e 11 de dezembro de 2018, com uma variação relativamente uniforme ao longo desse período, tendo a sua maioria (14; 56%), porém, ocorrido no segundo semestre do ano.

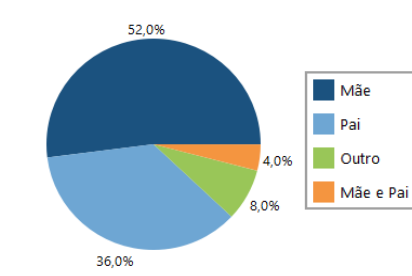
---

<sup>582</sup> A **justiça distributiva**, tendo como princípio central a equidade, centra-se nos resultados pretendidos pelos sujeitos com o ato de reclamação (eventual recompensa). “No caso de ser um serviço (produto/intangível), proporcionar justiça distributiva pode passar simplesmente por um pedido de desculpa (...)” (Smith, 1999, como citado em A. C. C. Bernardo, 2010, p. 16). A **justiça processual** remete para os procedimentos implementados na gestão das reclamações, compreendendo o controlo do processo, o controlo da decisão, acessibilidade, tempo de resposta e flexibilidade, com o objetivo de diminuição do conflito, mesmo quando o resultado é insatisfatório para alguma ou ambas as partes (Tax *et al.*, 1998). Uma entidade reclamada consegue assegurar a justiça processual ao dispor, por exemplo, de procedimentos rápidos de reclamação e de fácil acesso aos sujeitos. (A. C. C. Bernardo, 2010). A **justiça interacional** – relacional para J. G. Neves e Vinagre (2018) – diz respeito ao tratamento recebido/percebido pelos reclamantes durante o processo de resolução de conflito (Gilliland, 1993, como citado em Tax *et al.*, 1998). A franqueza, a honestidade, a cortesia, o esforço e a empatia são elementos positivos que concorrem para a maior satisfação dos sujeitos (Idem, 1998).

<sup>583</sup> “a) as reclamações têm o papel de “válvula de escape” e permitem que o queixoso dê vazão à sua frustração; b) reclamar funciona como um mecanismo para o queixoso recuperar um certo controle, especialmente quando ele consegue influenciar a avaliação que outras pessoas fazem da fonte de queixa; c) as pessoas reclamam para pedir solidariedade e testar o consenso da reclamação, validando a avaliação subjetiva do queixoso de eventos que levaram à reclamação; e) (...) recuperar perda económica (...); Por outro lado, os custos envolvidos com os procedimentos de reclamações dos clientes, como (...) o custo psicológico de enfrentar um confronto pessoal desagradável ou estressante com o prestador de serviço podem impedir que o cliente reclame” (Battaglia & Borchardt, 2010, p. 458).

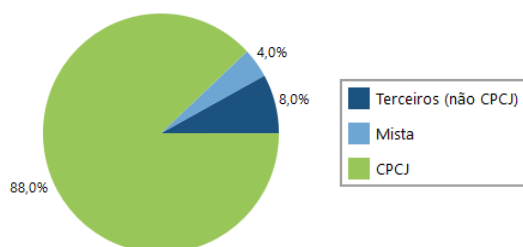
<sup>584</sup> Pelo número, percebe-se a sua irrelevância quantitativa. As reclamações decorreram num universo de 70 151 processos, que deram entrada nas CPCJ (entradas registadas), nesse ano em análise (2018), e onde o VPG nacional atingiu os 61 291 processos e 60493 crianças acompanhadas (CNPDPJ, 2019, p. 48). Atendendo ao valor do VPG e aos dados da média mensal de processos ativos (Idem, 2019), ficaríamos com uma média aproximada de 30 Processos (29,87) por técnico(a), num universo de 2052 comissários na modalidade restrita das CPCJ, ainda que sem contar com diferenciação de tempos de afetação semanal dos mesmos.

Quem são os reclamantes?<sup>585</sup> Foram os pais (em geral) das crianças em acompanhamento nas CPCJ, quem mais apresentaram as reclamações, (cf. Gráfico V.1.1.1), assumindo as mães a dianteira em 13 situações (52%) e os pais (elementos masculinos) em 9 (36%). Numa situação (4%) apresentaram, conjuntamente, a reclamação. Nas outras situações, residuais (8%), foi uma avó e um apelante que solicitara o anonimato, não parecendo ter relação de parentesco com a criança, de acordo com o texto analisado.



**Gráfico V.1.1.1. Quem é o/a Reclamante**

Das 25 reclamações apresentadas, a sua maioria (88%) visava, diretamente, a CPCJ (profissionais, equipa e/ou funcionamento). Alerta-se, ainda, para o facto de que outras duas das reclamações visarem, unicamente, terceiros que não os profissionais da CPCJ (um profissional da Segurança Social e um apelante/pessoa que sinalizou uma criança de



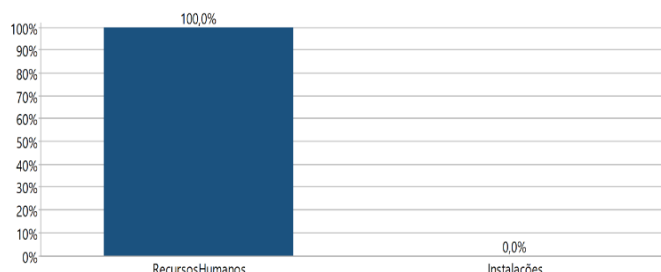
**Gráfico V.1.1.2. Destinatário Direto da Reclamação**

e um apelante/pessoa que sinalizou uma criança de forma anónima), bem como uma que concentrava uma situação mista, visando uma profissional externa àquela estrutura e alegados comportamentos de uma profissional interna (cf. Gráfico V.1.1.2).

Cada reclamação poderia ter na sua base vários motivos e objetivos que conduziram à sua redação e formalização. Situações idênticas ao descrito na literatura a respeito do propósito das reclamações, ainda que não específicas deste campo da promoção e proteção, foram encontradas nos textos analisados neste estudo, como veremos mais adiante: um pedido de esclarecimento; exposição de algum procedimento percecionado, pelo reclamante, como incorreto por parte do/a profissional; um pedido de uma ação corretiva; um pedido de desculpa; ou uma simples retaliação.

Vejamos cada dimensão e categorias associadas, ilustradas com o *verbatim* correspondente dos reclamantes.

Nas reclamações (12), nas quais foram visados aspetos relacionados com estrutura, a questão dos recursos humanos foi dominante (100%), seja de âmbito mais geral, ao nível do serviço de atendimento, seja visando algum técnico específico.

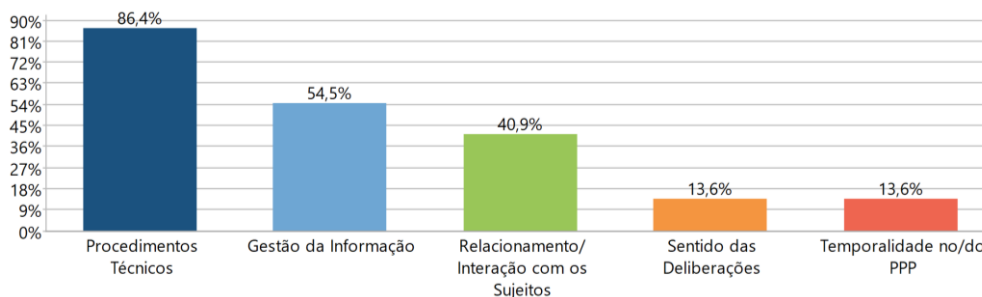


**Gráfico V. 1.1.3. Reclamações das CPCJ cuja Motivação Foi Dirigida a Categorias da Dimensão Estrutura**

<sup>585</sup> As tabelas com os valores estatísticos correspondentes às variáveis e aos subcódigos podem ser consultadas no Anexo AA – Secção A para as Reclamações; Secção B para o tratamento das reclamações.

Observemos alguns exemplos ilustrativos dos segmentos codificados, referentes às reclamações apresentadas, distribuídas pela categoria supra identificada no Gráfico V. 1.1.3: “reclamar o serviço de atendimento da CPCJ” (REC.LA.1); “Ao ler a conclusão [do processo, à qual teve acesso por e-mail, na sequência de fotografia que o pai tirou] fiquei estupefacta com a falta de ética e profissionalismo da técnica (...) [nome], que elaborou a referida conclusão” (REC.LA.3); “O sentimento dos pais em relação às técnicas que acompanharam a menor em todo o processo é de desconfiança e insegurança” (REC.LA.15).

A maioria das reclamações (19; 76%) versava aspetos relacionados com o(s) processo(s) (envolvidos na gestão do próprio processo de promoção e proteção, respeitante a alguma criança específica), distribuindo-se, concomitantemente, pelas categorias visíveis no Gráfico V.1.1.4 (“Procedimentos Técnicos” – 86,4%; “Gestão da informação” – 54,5%; “Relacionamento/Interação com os sujeitos” – 40,9%; “Sentido das deliberações” – 13,6%; e “temporalidade no/do PPP” – 13,6%):



**Gráfico V.1.1.4. Distribuição das Reclamações Pelas Categorias da Dimensão Processo**

Vejamos, em concreto, parte do que os vários tipos de reclamantes dizem acerca dos procedimentos técnicos, categoria mais visada nas reclamações:

Reclamante	Mãe (N=13)	Pai (N=9)	Mãe e Pai (N=1)	Outro (N=2)
<b>Categoria</b>				
<b>Procedimentos Técnicos</b>	<p>“(…) incluiu informações falsas, que não foram mencionadas na reunião conjunta com os pais e omitiu informações graves que podem colocar em perigo a integridade física das minhas filhas” (REC.LA.3);</p> <p>“No dia em que o meu ex foi notificado para se deslocar aqui, ela (...) [nome da técnica] deixou-o entrar com os pais e do meu lado não deixou a minha mãe, nem eu entrar com o meu filho menor.” (REC.LA.7);</p> <p>“Penso que estas técnicas agiram mal e têm que repensar na maneira de atuar no seu trabalho.”(REC.LA.8);</p> <p>“Mais quero acrescentar que relatórios feitos por alguns membros desta Comissão deixam muito a desejar baseando-se em coisas desvalorizativas e em casos que são vistos por toda a sociedade nas ruas não atuam nem fazem relatórios ou se intrometem” (REC.LA.14).</p>	<p>“(…) declaro que fui mal informado quanto à declaração de consentimento da CPCJ para intervir no caso da minha filha (...) foi-me dito que se não assinasse a declaração que a minha filha me era retirada na mesma no próprio dia e pela polícia” (REC.LA.4);</p> <p>“Liguei para várias CPCJ e que me disseram que tinham que ir aos vizinhos, nesta de (...) [localização X] e (...) [localização da outra CPCJ Y] disseram-me que não tem que fazer isso estando a fugir e lei a proteger do lado oposto” (REC.LA.5);</p> <p>“(…) a todo o tempo <u>ignoram todos os factos descritos pelos pais sobre os maus comportamentos da menor</u> [sublinhado no original], bem como, de todas as atitudes erradas da mesma” (REC.LA.15).</p>	<p>“(…) sonegação internacional do direito à informação”;</p> <p>“Presunção de aceitação de intervenção, na nossa família, desde a 1ª abordagem”;</p> <p>“Recusa da identificação e respetivas funções dos elementos da Comissão. Nem sabemos se pertencem à Comissão”;</p> <p>“Nenhuma fiabilidade em produções escritas não autorizadas, não assinadas e não rubricadas por nós, nomeadamente no conteúdo do processo n.º (...) [n.º do PPP nacional], nos vários relatórios que afirmaram já ter, etc.” (REC.LA.9)</p>	<p>“Fuga de Informação” (REC.LA.18)</p>

**Quadro V.1.1.1. O que Dizem os Vários Reclamantes Acerca dos Procedimentos Técnicos**

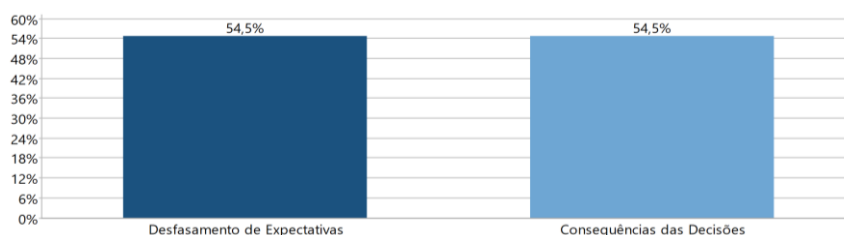


Seguiram-se as reclamações de processo relacionadas com questões de “gestão da informação” por parte dos profissionais e por reclamações que visavam o “relacionamento/interação” entre os sujeitos de intervenção e aqueles:

Gestão da informação	Relacionamento/interação
<p>“A conclusão do processo foi elaborada de modo a denegrir a minha imagem como mãe com informações falsas e a suavizar o facto do pai ingerir bebidas alcoólicas em excesso na presença das menores” (REC.LA.3);</p> <p>“Inconformidade do discurso com a realidade” (REC.LA.9);</p> <p>“Quero também manifestar o meu desagrado em relação a como aliciam pessoas com dificuldades a assinar um papel com ela que pouco esclarecem dos deveres e direitos (...)” (REC.LA.14).</p>	<p>“A última e pior situação a salientar, presenciei com o meu filho, foram os maus modos, em que uma Assistente Social falou para mim, estalando os dedos na minha cara, a dar a entender a minha ignorância, estupidez, mandando-me calar e verbalmente chamou-me “codrilheira”” (REC.LA.1);</p> <p>“Em todas as reuniões com as técnicas eu e a minha namorada com quem vivo fomos mal tratados, faltaram-nos ao respeito por várias vezes. Por várias vezes disseram que a minha namorada tinha problemas a nível psicológico, chamaram-me garoto entre outras coisas” (REC.LA.4);</p> <p>“(…) fui tratada por estas pessoas como uma criminosa” (REC.LA.8);</p> <p>“Discurso com tentativa de intimidação, de coação, de chantagem (...)” (REC.LA.9).</p>

**Quadro V.1.1.2. Discursos reclamantes acerca da gestão de informação e do relacionamento/interação**

No que concerne à dimensão resultado (presente em 11 reclamações), as categorias distribuíam-se, equitativamente, entre o “desfasamento [acentuado] de expectativas” e as “consequências das decisões”:



**Gráfico V. 1.1.5. Distribuição das Reclamações Pelas Categorias da Dimensão Resultado**

No caso do presente estudo, o acentuado “desfasamento de expectativas” revelado por alguns reclamantes tem na sua base, provavelmente, um *melting pot* de diferentes tipos de expectativas.

Ampliando a discussão acerca das possíveis formas de expectativas, Zeithaml e Bitner (2003) classificam as mesmas como: (i) expectativas como prognósticos; (ii) expectativas como ideais; (iii) expectativas baseadas em experiência; (iv) expectativas com tolerâncias mínimas; (v) expectativas de merecimento, e (vi) expectativas comparativas. As Autoras salientam, ainda, que o processo de expectativa é complexo, sendo completamente possível – e até provável – que mais de uma forma de expectativa funcionem simultaneamente (Idem, 2003, como citado em Battaglia & Borchardt, 2010, p. 457).

Atentemos nos seguintes exemplos:

- Desde o passado dia 20-05-2018 pelas 14h quando fui buscar a minha filha (...) a casa da avó e da mãe, que vi a minha filha a coxear da perna, perguntei à mãe o que se tinha passado? A Sr. (...) disse que tinha sido no infantário, perguntei se tinha levado ao hospital. Disse que não. A (...) [nome da criança] tem 2 anos e 4 meses e esteve uns dias «suponho» 4 dias sem ser vista pelo médico. Liguei para a CPCJ (...) [localidade] não sabe esclarecer como e quando a (...) [nome da criança] partiu a perna (REC.LA.12).

- Venho por este meio mostrar o meu desagrado em relação às normas desta Comissão que se diz bazear nos direitos das crianças e quando se trata de pôr em prática pouco ligam ou se preocupam (REC.LA.14).

- Como cidadã eles tanto ajudam mas é a retirar os filhos (REC.LA.16).

- (...) me disseram que possivelmente hoje de manhã me diziam alguma coisa sobre a ajuda, mas qual o meu espanto eram 15h50 e as doutoras não me telefonaram, donde me pediram o NIB a tudo para quê, para nada resolveram, e mais uma vez ando eu feita barata tonta (REC.LA.23).

As consequências das decisões recaiam, sobretudo, nas situações em que os reclamantes se sentiram lesados<sup>586</sup> na sua vivência familiar pelo facto dos filhos terem passado a residir com o outro progenitor ou outro familiar com quem não coabitavam, até tal medida ser decretada e assinado acordo que o viabilizava na sede da CPCJ (ou por via de um procedimento de urgência):

- Se não me tivessem mal informado nunca tinha assinado a declaração e a minha filha estava comigo e não tinha passado por o que passou. Perdeu a vaga na escola, os amigos, o estar a viver tranquila com o pai com todas as condições que uma criança merece ter (REC.LA.4).

- Erros todos temos, mas estes erros levaram a afastarem o menino de mim (REC.LA.8).

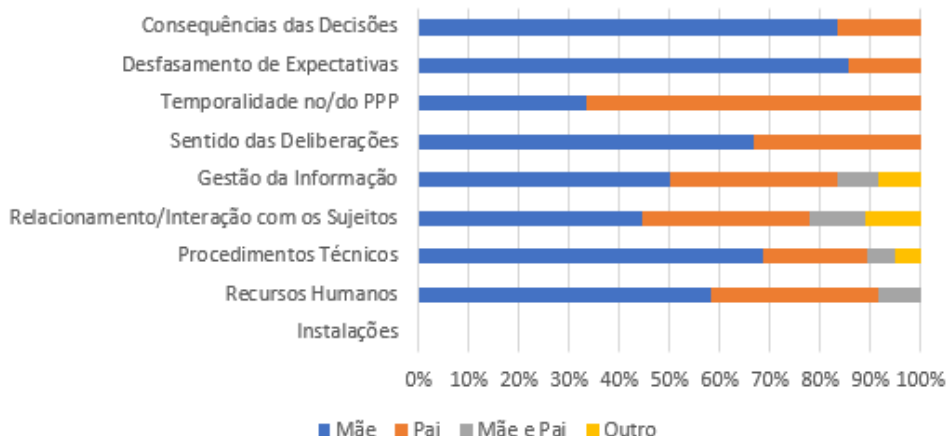
- No meu caso foi relatado antecedentes criminais da parte do pai do meu filho onde que manipularam a que perde-se a guarda do meu filho tendo todas as condições, monetárias, psicológicas e físicas para educar e zelar pelo meu filho (...) [nome] (REC.LA.21).

Para visualizar a distribuição dos vários motivos que conduziram às reclamações, pelos vários tipos de reclamantes, foquemo-nos no Gráfico V. 1.1.6. Destacamos que todos os tipos de reclamantes mostraram desagrado com os “procedimentos técnicos”, com o “relacionamento/interação com os sujeitos”, e com a “gestão da informação”. Os outros motivos de reclamações foram apenas expostos pelas mães e pelos pais, individualmente e, no caso dos “recursos humanos”, também de forma conjunta. No âmbito geral, os “procedimentos técnicos” destacam-se, claramente, como os alvos das reclamações. Neste caso, foram as mães, face aos vários reclamantes<sup>587</sup>, quem mais reclamou dos procedimentos técnicos (13), seguindo-se as queixas relativas aos “recursos humanos” (7) e as que concernem à “gestão da informação” e ao “desfasamento de expectativas” (presentes em 6 reclamações, cada uma). Os pais (elemento masculino), no que respeita ao teor das reclamações, valorizaram mais, e de forma idêntica, questões de “recursos humanos”, de “procedimentos técnicos” e de “gestão da informação” (presentes, cada uma delas, em 4 reclamações).

---

<sup>586</sup> Palavras como “difamação”, “incómodo”, “injusto”, “erro” faziam parte do sentir de alguns reclamantes.

<sup>587</sup> Conforme Anexo AA – Secção C: Motivos das reclamações por reclamantes



**Gráfico V. 1.1.6. Distribuição dos Motivos das Reclamações pelos Vários Tipos de Reclamantes**

Quando cruzamos, duas a duas, as categorias codificadas num mesmo documento, percecionamos a maior intensidade da co-ocorrência entre as categorias “procedimentos técnicos” e “gestão da informação”, seguida da co-ocorrência entre as categorias “procedimentos técnicos” e “relacionamento/interação com os sujeitos” (com, respetivamente, 11 e 8 excertos codificados (cf. Quadro V.1.1.3)).

Code System	R:ES...	Inst...	Rec...	R:P...	Pro...	Rela...	Gest...	Sent...	Tem...	R:RE...	Desf...	Con...
<b>R:ESTRUTURA</b>												
Instalações												
Recursos Humanos					11	6	6	2	1		3	1
<b>R:PROCESSO</b>												
Procedimentos Técnicos			11			8	11	3	2		6	6
Relacionamento/Interação com os Sujeitos			6		8		4	2	1		1	2
Gestão da Informação			6		11	4		1	1		3	3
Sentido das Deliberações			2		3	2	1					1
Temporalidade no/do PPP			1		2	1	1				2	
<b>R:RESULTADO</b>												
Desfasamento de Expectativas			3		6	1	3		2			1
Consequências das Decisões			1		6	2	3	1			1	

**Quadro V.1.1.3. Co-ocorrência de Categorias num Mesmo Documento (Motivos das Reclamações)**

Para consultar o mapa de códigos, ilustrativo da maior ou menor proximidade ou afastamento entre os mesmos, agregados em 3 clusters distintos, vide Anexo AA – Secção D.

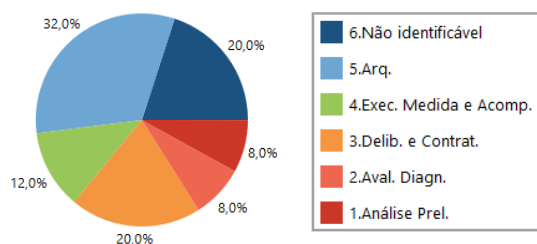
Existem questões apresentadas nas reclamações<sup>588</sup>, que não poderiam ser revertidas, pois a legislação permite-o, de forma a alargar a possibilidade de sinalização de alguma criança em eventual situação de perigo (ex.: Na REC.LA.25, que visava o apelante anónimo, o reclamante mostrava-se indignado com a possibilidade de anonimato da sinalização recebida pela CPCJ).

Verificou-se ainda que algumas das reclamações foram motivadas por desconhecimento sobre a lei (ex.: REC.LA.5; REC.LA.25) e prazos processuais (ex.: REC.LA.12), e outras por um desfasamento (acentuado) de expectativas face ao resultado que pretendiam com o ato da reclamação em sede de CPCJ (ex.: REC.LA.6 – processo disciplinar de técnico externo à CPCJ; REC.LA.17 – “um pedido de desculpas”; REC.LA.25 – “processar por difamação o autor da sinalização” e alteração legal). Alguns

<sup>588</sup> Tendo em conta a totalidade das reclamações rececionadas.

destes e outros pedidos, somente poderão ser alvo de fiscalização, atualmente, por parte dos serviços do Ministério Público/Tribunais e, eventualmente, pelas entidades de origem dos profissionais visados na reclamação. A Comissão Nacional não está legitimada para tal<sup>589</sup>, menos ainda quando a reclamação visa terceiros fora das CPCJ.

Nos casos analisados e nos quais foi possível aferir tal – 20 em 25 – (cf. Gráfico V.1.1.7), a reclamação surgiu, maioritariamente, em situações nas quais o PPP já se encontrava arquivado nas CPCJ (32%, em 8 reclamações), 7 das quais o PPP já teria sido remetido para os serviços do Ministério



**Gráfico V. 1.1.7. Fase do PPP em que é Apresentada a Reclamação**

Público, correndo já, alguns deles, em sede judicial, podendo-se inferir maior eventual grau de conflituosidade entre os reclamantes e as CPCJ e questionar acerca de eventuais receios das famílias em reclamar ainda quando o processo se encontra em acompanhamento, talvez devido a alguma assimetria de poder sentida na relação<sup>590</sup>. Varela (2018) traz a

discussão, nas CPCJ, a herança simbólica da judicialização anterior da proteção à criança, cuja alteração, porém, transportou consigo, para as novas Comissões de Proteção – “alimentado por alguma ignorância[,] mas também pela relação privilegiada entre comissões e tribunais” (Varela, 2018, p. 80) – a questão do eventual exercício e controlo do poder<sup>591</sup> implícito e, de certa forma, percecionado e interiorizado na comunidade<sup>592</sup>.

<sup>589</sup> A Comissão Nacional expressa não ter “poder disciplinar sobre os Técnicos da CPCJ, mas apenas o poder de formular orientações, recomendações e emitir diretivas genéricas relativamente ao exercício das suas competências” (T.REC.LA.6; T.REC.LA.17).

<sup>590</sup> No estudo de Ward *et al.* (2010, pp. 214-215), desenvolvido no Reino Unido, a respeito de contextos em que têm de ser realizadas avaliações do potencial de mudança das famílias (o que também ocorre em contexto de CPCJ ou das intervenções que a mesma proporciona em articulação com outras entidades), a “maioria dos pais (...) estava ciente de que a parceria era desigual e que os profissionais, em última análise, tinham o poder de anular os seus desejos se achassem que isso era do interesse dos seus filhos. Os pais estavam particularmente cientes da fragilidade da sua posição em ambientes formais, como audiências (...), reuniões de revisão e conferências de casos, onde eles poderiam sentir-se em desvantagem face a profissionais que não eram apenas mais poderosos do que eles, mas também provavelmente seriam mais bem educados e mais hábeis para apresentar um argumento. Eles próprios, às vezes, tinham dificuldade em compreender a linguagem utilizada em ambientes formais e ficavam ansiosos para apresentar as suas próprias opiniões. Eles também achavam as reuniões formais assustadoras e sentiam-se sob intenso escrutínio”. Nalgumas circunstâncias, esses problemas eram agravados por diferenças culturais, o que incluía a “incompreensão dos pais sobre o mau trato e a incompreensão dos trabalhadores sociais sobre a cultura dos pais” (Ward *et al.*, 2010, p. 217). A insensibilidade de alguns profissionais, na perspetiva de alguns pais, face à cultura destes, também afetava a sua capacidade de estabelecer uma relação de trabalho bem-sucedida (Idem, 2010).

<sup>591</sup> Na terminologia original de Kenneth Galbraith (1983, como citado por Varela, 2018), na sua obra *The Anatomy of Power*.

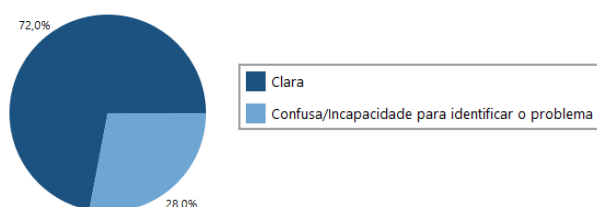
<sup>592</sup> Realidade que deve ser desconstruída em cada contacto com as CPCJ, e logo em especial num momento inicial, aquando da recolha dos consentimentos para a intervenção (Ruxa, 2013), pois o poder dos técnicos, neste patamar de intervenção, deve estar balizado e legitimado unicamente pelas próprias famílias, crianças e jovens.

Este poder simbólico pode estruturar a relação de poder e com ela a construção da realidade (Bourdieu, 1989) (eventual definição das “posições de autoridade e de fragilidade que cada parte desenvolve” (Varela, 2018, p. 80), mesmo ainda antes do primeiro contacto presencial com a CPCJ (ex: com a receção de convocatória).

Relativamente à fase do PPP em que foi apresentada a reclamação, queremos ainda destacar que foram apresentadas 4, no exato momento da assinatura do APP (na fase de deliberação da medida e contratualização), tendo havido desacordo entre as partes envolvidas. Alguns profissionais não veem essa situação como devendo dar origem a reclamação, dado que a consequência legal está estabelecida com a remessa do PPP para o MP.

Neste estudo, face às reclamações, optamos por analisar ainda a clareza na exposição apresentada na reclamação, bem como o teor da linguagem perceptível (cf. Gráficos V.1.1.8 e V.1.1.9).

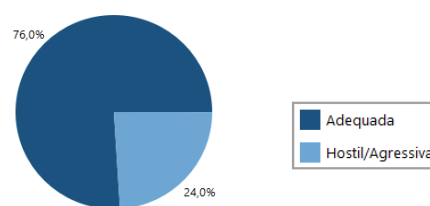
Em termos da clareza da exposição, consideramos que 72% das reclamações apresentadas (18) eram claras na escrita e nas alegações motivacionais, contra 28% (7) em que surgiam alegações vagas,



**Gráfico V.1.1.8. Clareza da Exposição**

Na maioria das reclamações apresentadas (19; 76%), a linguagem utilizada foi considerada adequada. Em 6 (24%) situações foi claro o tom hostil/agressivo do(a) reclamante.

confusas ou não identificando um problema exato.





**Gráfico V.1.1.9. Teor da Linguagem Utilizada**

Surgiram situações em que a reclamação versa apenas uma das dimensões analisadas (cf. Figura V.1.1.1), noutras subdivide, equitativamente, com outra dimensão/categoria, o foco da reclamação (cf. Figura V.1.1.2) e, outras ainda, nas quais a reclamação abrange os diversos âmbitos (cf. Figura V.1.1.3).

---

O consentimento funciona aqui como um instrumento de nivelização da relação e de impressão de uma maior transparência, na construção de uma relação e verdadeiro trabalho de parceria (Ruxa, 2013).

Ainda assim, não se pode ignorar o nível de coerção (mais ou menos subtil) que pode estar presente em determinados discursos (Breviglieri, 2010, citado em Idem, 2013; Buckley *et al.*, 2010), apesar das famílias, em Portugal, teoricamente, poderem/deverem tomar a decisão que entenderem a este respeito (obtenção dos consentimentos e prosseguimento do processo de promoção e proteção na Comissão). Não raras vezes os pais/cuidadores e as crianças/jovens, “clientes involuntários”, acabam por consentir a intervenção, pois a consequência do contrário pode gerar um maior temor, com a remessa do processo para os serviços do Ministério Público, junto do Tribunal de Família e Menores com competência territorial na zona de residência das crianças (Idem, 2013). Também para Weber (1984, como citado em Rosa, 2017) da sua conceção de poder fazia parte a questão da imposição da vontade e a coerção nas diversas relações sociais.

Legenda:  R:ESTRUTURA  
 R:PROCESSO  
 R:RESULTADO

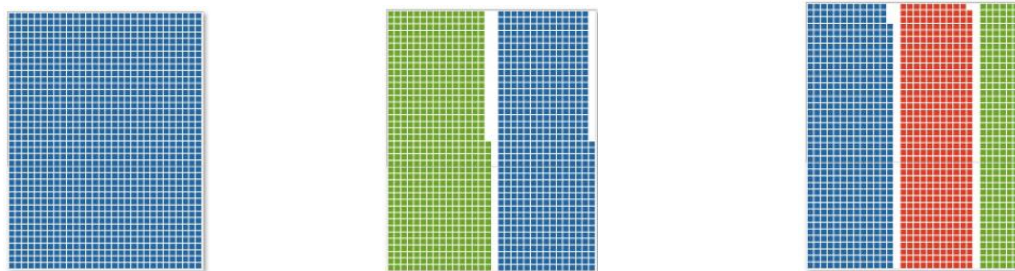


Figura V.1.1.1.1. Doc. Portrait – REC.LA.19 | Figura V.1.1.1.2. Doc. Portrait – REC.LA.21 | Figura V.1.1.1.3. Doc. Portrait – REC.LA.16

Da análise dos dados observados nas 25 reclamações, inferimos que as mesmas, de acordo com os discursos, teriam repercussões sobre o(s) profissional(ais) visado(s) e/ou sobre a equipa (em 16 no total das 25), se não em termos físicos e/ou materiais, pelo menos psicológicos, pois têm de lidar com uma queixa, com algo que poderá não ser sentido como positivo e face à qual terão de se justificar perante outra entidade (neste caso, perante a Comissão Nacional).

Passamos à apresentação das dimensões e categorias que associamos à análise do tratamento que aquelas receberam por parte da CNPDPCJ. Previamente a esta análise torna-se relevante reforçar a complementaridade de três diplomas legais (a LPCJP, o Decreto-Lei que cria a CNPDPCJ e o Decreto-Lei sobre as Medidas de Modernização Administrativa)<sup>593</sup>. A ação interventora da CNPDPCJ, aquando do tratamento das reclamações, está circunscrita, nesta matéria, ao previsto nas als. i), k) e l) do n.º 2 do art.º 3º do Decreto-Lei n.º 159/2015 de 10 de Agosto, nomeadamente: “emitir recomendações”, “auditar as CPCJ” e “formular orientações e emitir diretivas genéricas relativamente ao exercício das competências das CPCJ, bem como formular recomendações quanto ao seu regular funcionamento (...), sem prejuízo da imparcialidade e independência em que deve assentar o funcionamento das

<sup>593</sup> A 8 de setembro de 2015, a LPCJP foi alvo de uma atualização, passando a contemplar, conforme consta do n.º 1 do art.º 13º-B (da Lei n.º 142/2015), a possibilidade das CPCJ terem registo de reclamações, cumprindo com as medidas de modernização administrativa (ao abrigo do Decreto-Lei n.º 135/99 de 22 de abril), não obstante a sua composição mista e o facto de não funcionar apenas com elementos provenientes de entidades de origem da Função Pública. Esta alteração na LPCJP, conduziu a uma necessidade de reorganização da Comissão Nacional, entidade a quem caberia a receção e análise das reclamações rececionadas, “para apreciação da sua motivação, realização de diligências ou emissão de recomendações, no âmbito das respetivas atribuições de acompanhamento, apoio e avaliação [das CPCJ]” (n.º 2 do Art.º 13º-B da LPCJP). Assim, foi publicada a 10 de agosto de 2015 o Decreto-Lei n.º 159 que veio a criar a CNPDPCJ, com amplas e renovadas funções. Abraçando as mesmas, a CNPDPCJ, no que concerne à receção e tratamento das reclamações existentes teve de encontrar uma forma de organização interna que tem vindo a sofrer melhorias, tal como as orientações às CPCJ a esse respeito. No passado dia 12/12/2019, foi emitido um ofício-circular para as CPCJ, relativo à receção de reclamações, com um fluxograma de procedimentos (Ofício-Circular n.º 8/2019). A 04-06-2020 foi emitido novo Ofício-Circular (n.º 11/2020) com orientação sobre o envio do triplicado das reclamações para a Agência para a Modernização Administrativa, que deverão seguir para um endereço eletrónico específico.

CPCJ”<sup>594</sup>.

As “considerações/reforços positivos” transmitidos às CPCJ, face ao trabalho que apresentaram, dominaram a análise da CNPDPCJ àquelas estruturas protetivas.



**Gráfico V.1.1.10. Categorias de Análise na Dimensão Recomendações às CPCJ**

Os reforços positivos incidiam, maioritariamente, no âmbito da intervenção processual e procedimentos, como veremos nos seguintes excertos ilustrativos: “Os episódios relativos às situações de falta de interação pessoal tentaram ser remediados, no âmbito da intervenção da CPCJ com sucessivas tentativas de marcação de atendimentos com a Dona (...) [nome]” (T.REC.LA.9); “(...) consideramos que todas as fases processuais foram cumpridas e respeitados os respetivos prazos e procedimentos, pela CPCJ” (T.REC.LA.15);

Pelo supramencionado e no âmbito da missão da Comissão Nacional, de acompanhar, apoiar e promover mecanismos de supervisão, formular orientações e emitir diretivas genéricas às CPCJ, de acordo com as alíneas i e k) do art.º 3º do DL n.º 159/2015, de 10 de agosto, alterado pelo DL n.º 139/2017, de 10 de novembro, conclui-se que: - não apuramos qualquer indicação de que a CPCJ (...) tivesse agido fora das suas competências como Entidade de promoção dos direitos e proteção de crianças e jovens em perigo (T.REC.LA.23).

A CNPDPCJ, em paralelo com os reforços positivos, não se furtou a efetuar recomendações específicas às CPCJ, no sentido de evitar futuras reclamações, relacionadas com atitudes/comportamentos dos profissionais, bem como ao nível da modernização e simplificação administrativa: “(...) recomenda-se que em situações futuras as(os) Técnicas(os) devem evitar expressões ou proferir palavras de menor prestígio para a Instituição e o papel fundamental que a mesma tem na defesa das crianças e jovens” (T.REC.LA.1);

- Recomenda-se assim, que no futuro, sempre que possível, estas pequenas questões sejam resolvidas sem necessidade de uma nova deslocação, atento à importância da aplicação do SIMPLEX e aos princípios constantes no diploma de Modernização Administrativa, legitimada pelo DL 135/99 de 22 de abril e suas alterações, que define que os serviços e organismos da Administração Pública na sua atuação face ao cidadão, devem atender, nomeadamente, ao princípio da qualidade, da proteção da confiança, da comunicação eficaz e transparente e da

<sup>594</sup> Aproximando-se do conceito de *accountability light* colocado por Schedler (1999, 2004, p. 19), atendendo a que a prestação de contas se converte numa espécie de negócio “sem consequências reais, além da discussão pública”. Na ótica deste autor “(...) é possível que a prestação de contas possa estar dissociada de uma das suas dimensões constitutivas” (Idem, 2004, p. 22). A ausência de elementos informativos, argumentativos ou punitivos, não implica que se fale, necessariamente, em défice de *accountability*.



simplicidade, para que a comunidade confie na CPCJ como entidade de proximidade que melhor protege as crianças, condição *sine qua non* da sua existência (T.REC.LA.2);

- (...) que a CPCJ promova, com os seus Técnicos, o fortalecimento das relações interpessoais com os cuidadores das crianças e dos jovens acompanhados. Todos concordamos que a qualidade das relações interpessoais reforça a capacidade de melhor ação/intervenção do sistema de promoção e proteção (T.REC.LA.4; com as devidas adaptações – mediante o reclamante; se mencionava criança(s)/jovem(ns); tempos verbais na frase – idêntico em T.REC.LA.5, T.REC.LA.7, T.REC.LA.8; T.REC.LA.9; T.REC.LA.10; T.REC.LA.16; T.REC.LA.17; T.REC.LA.18; T.REC.LA.19; T.REC.LA.20; T.REC.LA.21; T.REC.LA.22; T.REC.LA.23; T.REC.LA.24);

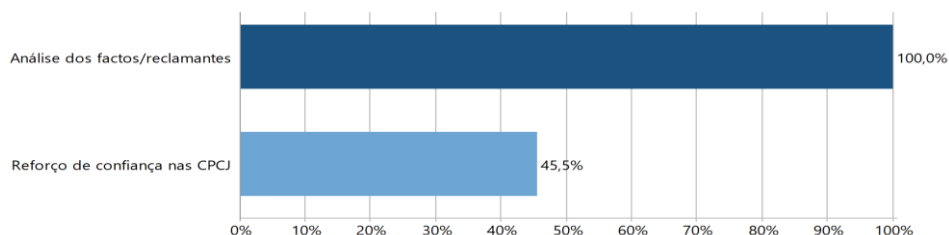
- (...) é necessário que as CPCJ nunca se afastem da sua matriz eminentemente colaborativa e respeitante de todas as diferenças. Articular, compreender e gerir as próprias motivações com as dos utentes, assenta na ética do comportamento e na integridade dos valores que temos de garantir, tais como os da confiança e da promoção de consensos (T.REC.LA.17; T.REC.LA.18; T.REC.LA.21; T.REC.LA.23; T.REC.LA.24);

- a CPCJ, de acordo, nomeadamente, com as alíneas a) e c) do Art.º 3º da Lei n.º 147/99 de 1 de setembro e sucessivas alterações, deverá intervir o mais rapidamente possível, para assim, em tempo útil, garantir a promoção dos direitos e proteção (T.REC.LA.24).

Face aos sujeitos reclamantes, a Comissão Nacional realizou, em todas as situações, uma análise dos factos e, por vezes, dos próprios reclamantes (cf. Gráfico V.1.1.11): [o senhor] “não ter percebido os procedimentos entre as duas CPCJ” (T.REC.LA.5);

- Pela versão dos factos apresentada pela CPCJ e da análise das questões explanadas pelo ora reclamante relevamos: - o Sr. (...) [nome], tem de ter em conta que a CPCJ agiu por sinalização da PSP, que por sua vez interveio na sequência de um episódio de violência doméstica, em fevereiro de 2017, situação que veio a repetir-se e em moldes mais graves, em dezembro de 2017, culminando com o encaminhamento de companheira e o bebé, filho de ambos, ao hospital e em que a mãe da (...) [nome da criança] se deslocou ao local para a ir buscar (T.REC.LA.6);

- A Dona (...) [nome] denota falta de confiança nos procedimentos desenvolvidos pela CPCJ (...) e não terá tido em conta a importância da cláusula do APP do cumprimento das consultas do seu filho (T.REC.LA.10; com as devidas adaptações – mediante o reclamante e tempos verbais na frase – idêntico, na primeira parte da frase, em T.REC.LA.8; T.REC.LA.16; T.REC.LA.18; T.REC.LA.19; T.REC.LA.22).



**Gráfico V.1.1.11. Distribuição dos Segmentos Codificados na Dimensão Recomendações aos Sujeitos Reclamantes**





Atendendo à análise efetuada, a Comissão Nacional recomendou a alguns dos reclamantes:

- “(...) a Dona (...) [nome], deverá ver a CPCJ como uma Entidade na qual pode confiar para a ajudar a (re)criar novos padrões de vida com o seu filho e que os seus membros estão obrigados a fazer cumprir a Lei de Proteção de Crianças e Jovens em Perigo.” (T.REC.LA.8; T.REC.LA.10; T.REC.LA.16; com as devidas adaptações – mediante o reclamante; se mencionava filho(s)/filha(as); tempos verbais na frase – idêntico em T.REC.LA.5; T.REC.LA.9; T.REC.LA.11; T.REC.LA.12; T.REC.LA.14).



O processo de tratamento das reclamações, por ter sido algo novo introduzido com a alteração à legislação, como já referido, foi evoluindo com o tempo, o que se verificou durante o ano em análise (2018), no que respeita ao estabelecimento de um modelo específico de resposta e de maior uniformização da mesma, apesar de alguma diversidade das situações reclamadas.

Pela Figura V.1.1.4, é visível esta maior uniformização do tratamento das reclamações. A mesma pode ser comprovada pelo nível médio de semelhança entre os códigos utilizados nos documentos referentes ao tratamento das reclamações – 0,79<sup>595</sup>. A partir da 4ª reclamação rececionada na Comissão Nacional, no ano 2018<sup>596</sup>, as respostas começaram a estar mais estruturadas, com uma análise da situação/dos sujeitos reclamantes, com reforços positivos e recomendações às CPCJ, seguida de recomendações aos sujeitos reclamantes, terminando com a conclusão do processo administrativo que constituiu a reclamação:

Legenda:  T:RECOMENDAÇÕES CPCJ  Contra-argumentação  
 T:RECOMENDAÇÕES SUJEITOS RECLAMANTES  
 T:FIM DO PROCESSO (RECLAM.) E COMUNICAÇÕES



**Figura V.1.1.4. Document Comparison Chart – Docs. Tratamento das Reclamações**

“Não havendo mais nada que seja relevante para o melhor esclarecimento da situação apresentada, propõe-se o arquivamento do processo” (Ex: T.REC.LA.17). Segue-se a notificação de resposta às partes interessadas (ao reclamante, com conhecimento da CPCJ visada, da Equipa Técnica Regional (ETR) da CNPDPCJ da zona territorialmente competente onde pertence a CPCJ reclamada e da Agência para a Modernização Administrativa).

Alertamos para o facto de, numa situação única, após receção da resposta da CNPDPCJ, a CPCJ

<sup>595</sup> A Matriz de similaridade (exportada do MAXQDA para tabela de Excel), com cálculo da média, encontra-se no Anexo AA – Secção E.

<sup>596</sup> Possivelmente, também, pela centralização das respostas numa única pessoa/núcleo de apoio dentro da Comissão Nacional, no tratamento das reclamações. Desconhece-se como era organizada a resposta nos dois anos seguintes à alteração legislativa que introduziu o sistema de reclamações nas CPCJ, até 2018, tal como se desconhece a evolução nos anos posteriores a 2021.

visada na reclamação (na pessoa do seu Presidente), ter efetuado uma contra-argumentação, considerando estar a ser lesada por não ter sido “instada a pronunciar-se sobre o conteúdo da reclamação e a prestar [mais] explicações” (T.REC.LA.2). O mal-estar sentido levou à tomada de uma posição, referente à CPCJ visada nesta reclamação:

“(…) salvo melhor entendimento ou oposição fundamentada, esta CPCJ passará doravante a adotar os seguintes procedimentos perante reclamações exaradas no Livro de Reclamações existente nos serviços desta Comissão: 1. Será a própria CPCJ, como “serviço reclamado”, que passará a “dar resposta ao reclamante, acompanhada da devida justificação, bem como das medidas tomadas ou a tomar, se for caso disso, no prazo máximo de quinze dias (al. a), n.º 5, art.º 38º do DL 135/99 de 22 abril). 2. Concomitantemente, a CPCJ remeterá à Comissão Nacional a referida reclamação instruída de todas as considerações que entenda adequada (...) 3. Sobre as restantes considerações expressas pela Comissão Nacional a CPCJ manterá a sua posição... (T.REC.LA.2)

Os dados parecem apontar para o facto de que o próprio tratamento das reclamações têm repercussões sobre as CPCJ e sobre os reclamantes, na medida em que a CNPDPCJ, entidade legalmente responsável pela análise e tratamento das reclamações dirigidas às CPCJ, emite recomendações, tanto para as CPCJ, designadamente, em termos de atitudes/comportamentos dos técnicos e de procedimentos de modernização e simplificação administrativa, além das considerações e reforços positivos, como para os reclamantes, nomeadamente, com vista ao reforço de confiança, destes, nas CPCJ. Numa das situações em que a CNPDPCJ não era competente para lidar com o pretendido (ex.: reclamação que visava terceiros (que não as CPCJ), esta entidade informou o reclamante de eventuais ações que poderia empreender: “o sr. (...) [nome], terá de se deslocar às autoridades competentes para fazer denúncia relativas aos telefonemas a que se refere” (T.REC.LA.11).

Analizamos ainda o tempo de resposta às reclamações (entre a receção das mesmas na Comissão Nacional e a sua redação/envio de resposta ao(à) reclamante, com conhecimento às entidades supra referenciadas. Aquele assumiu um intervalo alargado, entre os 2 e os 99 dias. O tempo médio de resposta situou-se perto dos 40 dias úteis (39,64 dias), um pouco afastado do prazo previsto legalmente (15 dias) nos termos da al. a) do n.º 5 do Art.º 38º do Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril (na sua versão atual)<sup>597</sup>.

Sobre as reclamações recebidas nas CPCJ, também apuramos as interpretações que os coordenadores das ETR e os comissários presidentes/secretários, envolvidos nos grupos focais, fazem a seu respeito e inerentes implicações.

Dois dos coordenadores regionais defendem, de forma veemente, que pelo facto das CPCJ não

---

<sup>597</sup> De acordo com Fidalgo (2012, p. 83), “a rapidez de resposta de uma empresa [ou qualquer entidade] à reclamação é importante, pois os clientes sentem-se mais satisfeitos quando a resposta é rápida”.

serem um serviço, na aceção formal do termo, não deveriam ter um livro de registo de reclamações<sup>598</sup>. Contudo, em 2015, o legislador teve entendimento distinto e, na verdade, apesar das CPCJ não serem um serviço, os comissários (e mais designadamente, os que acumulam funções na modalidade restrita) prestam um serviço de apoio e proteção das crianças e jovens, em articulação com as respetivas famílias.

Os coordenadores que o abordaram, reconhecem que falar de um total de 25 reclamações de Livro Amarelo, durante o ano de 2018, é praticamente insignificante. Várias explicações foram avançadas para tal facto: seja porque os profissionais conseguem ter a capacidade para resolver eventuais contendas (“Acho que, realmente, 25, no total de (...) reclamações, penso que não é muito. Se calhar, as próprias CPCJ acabam por, às vezes, dirimir algumas situações que não chegam a passar para o livro amarelo”<sup>599</sup>: ETR4), seja por uma cultura de habituação, de resignação e/ou de pouca reivindicação<sup>600</sup>.

No que respeita aos possíveis motivos para a apresentação de reclamações junto das CPCJ, os coordenadores avançaram com as eventuais dificuldades no relacionamento (gestor de caso com a

---

<sup>598</sup> “(...) [E]u não acho que deva existir um livro amarelo nas comissões, porque as comissões não são um serviço, e dentro daquilo que é o sistema da administração, o livro amarelo é um livro que impõe reclamações dos clientes à administração. (...) [O] livro amarelo ou a reclamação tem a ver com os procedimentos da própria administração e não nesta relação mais pessoal” [relativa à “relação que conseguem estabelecer de empatia com as famílias”] (ETR1); “Eu sempre fui contra a existência de livro de reclamações, nas comissões, primeiro, pela natureza da comissão de proteção. As comissões de proteção não são um serviço, logo não faz sentido que tenham um livro de reclamações (ETR2).

Ainda que não possa existir comparação direta entre as CPCJ e outros, já sim, denominados serviços formais de proteção à criança (noutros países), são reconhecidas inúmeras vantagens das reclamações neste campo. Por exemplo, de acordo com a Queensland Child Protection Commission of Inquiry (2013, p. xxxviii: “cada departamento/serviço com responsabilidade pela proteção à criança melhora a confiança do público na sua capacidade de resposta às reclamações: inquirindo regularmente os reclamantes; publicando um relatório de reclamações anualmente; trabalhando com o Responsável pela Criança para fornecer processos de reclamação amigos da criança”.

<sup>599</sup> Possivelmente, antes do registo de alguma reclamação, as pessoas acabam por procurar e conversar com terceiros. E, “(...) de uma maneira em geral, quando tu te diriges a uma comissão, já vais numa situação de fragilidade. Mesmo que tu aches que não foste atendida da melhor maneira ou que tens dúvidas, tu vais, em primeiro lugar, tentar junto de outros com quem te sintas mais confortável, tentar desmistificar aquilo que foi a dúvida que ficou” (ETR3) ou mesmo efetuar queixas, verificando-se, neste caso, o tipo de publicidade negativa, de alguma experiência de serviço (Davidow, 2003, como citado em A. C. C. Bernardo, 2010). “Nas outras situações, eu acho que há muitas situações de zanga, mas que depois se consegue encontrar uma forma de diálogo e de encontro dentro daquilo que é a dificuldade encontrada” (ETR3).

<sup>600</sup> “Anteriormente à lei de 2015, não havia a obrigatoriedade da existência de um livro de reclamações, primeiro ponto. E, portanto, não havia essa prática. Segundo ponto, apesar de existir o livro de reclamações e de ele estar visível, afixado, etc, nós também sabemos que não é muita prática lusa a questão do reclamar, onde quer que seja. Ainda somos um bocadinho tímidos nesta questão, de escrever, etc. Também, talvez, possa ser um fator que explique o escasso número de reclamações” (ETR5).

pessoa em questão<sup>601</sup>, equívocos na comunicação<sup>602</sup>, (des)conhecimento das pessoas face à lei e a determinados procedimentos<sup>603</sup>, à temporalidade dos PPP<sup>604</sup> e as situações decorrentes de ações que ocorrem, necessariamente, no próprio exercício de funções face à gestão processual<sup>605</sup>, bem como ainda, por vezes, eventuais interpretações erróneas que determinados indivíduos fazem face aos profissionais e/ou face às situações com que se deparam<sup>606</sup>.

[Q]uando a pessoa chega nesta situação de apresentar reclamação, por norma, também já está numa situação em que retira o consentimento e quer o processo a ser remetido para o Ministério Público, e não quer deixar que a situação fique por sinalizar, mas já está em rutura (ETR3).

Quanto à relação com os sujeitos da intervenção, mais uma vez, os perfis dos profissionais podem fazer a diferença<sup>607</sup> no que concerne ao evitamento da ocorrência de reclamações. Quando um profissional não se sente confortável com determinada família ou problemática específica, há que reconhecer os seus limites e assumi-lo face à equipa, no sentido de haver uma mudança de gestor desse processo<sup>608</sup>.

---

<sup>601</sup> Exs.: “(...) eu acho que sobretudo, tem a ver com a relação entre o gestor de processo e a própria pessoa. (...) [P]ortanto, a pessoa não sente que foi bem tratada naquilo que é a relação do gestor com os pais da criança, ou alguém que acompanhe a criança. (...) [T]em muito a ver da forma como as pessoas são atendidas (...), com a relação que conseguem estabelecer de empatia com as famílias, e com as crianças e os jovens (...) muitas das reclamações têm a ver com isso” (ETR1); “Outras questões que eu acho que são mais complexas é a questão do relacionamento... de se terem sentido postas em causa ou julgadas ou não bem atendidas (...)” (ETR3).

<sup>602</sup> Exs.: “É um pai que chega muito ansioso, as explicações foram dadas sobre a comissão de proteção, como atua e como é que não atua, depois o pai não compreendeu, entram ali numa escalada e, eventualmente, produz uma reclamação no livro amarelo ou, mais tarde, o pai fica a pensar nalguma coisa que o técnico disse ou que fez e vem reclamar” (ETR2); “(...) a pessoa é que não percebeu ou não lhe foi explicado, ou foi-lhe bem explicado e a pessoa não entendeu...” (ETR3).

<sup>603</sup> Exs.: “Tem a ver com o (...) conhecimento que as pessoas têm desta área” (ETR1); “(...) [E]u acho que acima de tudo nós temos reclamações, muitas vezes, de dúvidas legais, de questões que não havia outra coisa a fazer (...), algumas vezes também tem a ver com os consentimentos... se têm direito a acesso ou não têm direito a acesso e estas questões” (ETR3); “Eu lembro-me de uma [reclamação], por exemplo, que tive em que o pai queria cópias de determinadas peças processuais e não nos foi possível, não é possível e ele colocou isso no livro amarelo” (ETR4).

“A família entende que a pessoa que a recebeu, não tratou da situação da forma como a família achava que deveria ter sido tratada, então, reclama, mas sem grandes fundamentos ou factos concretos (...)” (ETR5).

<sup>604</sup> Ex.: “(...) o tempo de espera... muitas vezes, o tempo que medeia entre a receção da comunicação e depois a intervenção no processo... (ETR1).

<sup>605</sup> Exs.: “(...) aquilo que pode existir como reclamação é das pessoas que são clientes, vou-lhes chamar aqui, que estão envolvidas no âmbito do processo de promoção e proteção, e daquilo que é o exercício no âmbito do processo de proteção” (ETR1); “(...) [O] teor das reclamações centra-se, essencialmente, nos conflitos que, às vezes, a própria intervenção gera e que o gestor do processo, eventualmente, (...) não teve capacidade de o dirimir (ETR2).

<sup>606</sup> Algo que também não se pode descartar, e que também se observou, em parte das reclamações consultadas, face ao ano 2018, tem a ver com o facto de que, “há pessoas com pensamentos persecutórios...” (ETR2) e que com facilidade fazem interpretações equivocadas, indutoras à apresentação de reclamações.

<sup>607</sup> “(...) [H]á pessoas que, por diferentes motivos, não conseguem estabelecer uma relação de empatia, não conseguem. Cada pessoa tem a sua personalidade, tem o seu perfil, por isso, é que o perfil dos membros é tão importante” (ETR5).

<sup>608</sup> (...) [E]nquanto pessoa, posso ter maior sensibilidade ou menor sensibilidade a determinado tema, e isso vai condicionar a minha forma de atuar no processo. Há colegas que ficam muito zangadas quando eu lhes digo isto,

Foi explanado por um dos coordenadores regionais que, dentro da CNPDPCJ, “há o núcleo de avaliação das CPCJ, que são eles que rececionam as reclamações, que são eles que (...) depois, (...) respondem às reclamações” (ETR1)<sup>609</sup>.

Internamente, existem diversos procedimentos até ao envio final da resposta ao reclamante e, a menos que não tenham existido reclamações em determinada região ou que o tratamento seja diferenciado consoante se trate de reclamação de livro amarelo ou proveniente por outro canal de registo, parecem existir diferenças no tratamento a que se procede<sup>610</sup>.

O facto de já existirem vários canais através dos quais as pessoas podem apresentar as suas reclamações, quando assim o entendam, pode ser facilitador desse processo, devendo haver transparência nos procedimentos e serem tratadas com a mesma formalidade e seriedade das recla-

---

“porque nós enquanto profissionais temos a capa do profissional e estamos cá para tudo”, mas não é bem assim! E se não é bem assim... Eu lia um processo e, logo à partida fiquei irritadíssima, só com aquilo que li, e não estou a conseguir controlar isto, eu acho que não tem mal nenhum e é uma boa prática, poder devolver na minha equipa: “Atenção, eu não me sinto preparada para isto, alguém pode trocar comigo?” Eu fico é muito preocupada, estando na posição em que estou e de acompanhamento quando um colega do outro lado me diz: “Não, mas eu sou profissional para tudo!” Está bem, mas nós temos dias melhores e dias piores, e nós temos que reconhecer os nossos próprios limites, porque, às vezes, é neste medir de forças, que entram estas situações de conflito. Esta é a minha convicção! (ETR3)

<sup>609</sup> “O processo de tratamento das reclamações foi sintetizado da seguinte forma: Quando a reclamação é recebida, a comissão, depois, é chamada a pronunciar-se sobre os factos que constam da reclamação. E quando a comissão se pronuncia, com a sua versão dos acontecimentos, nada leva a crer que não seja verdadeira. Existe, até, às vezes, maior forma de aferir a veracidade da parte da comissão, porque tem, normalmente, mais do que uma pessoa a corroborar aquelas declarações, porque, normalmente, as entrevistas são sempre feitas por 2 membros e quando os 2 são coincidentes na descrição dos acontecimentos, aquilo que a pessoa que analisa a reclamação faz, a nível nacional, é verificar se a descrição dos acontecimentos está conforme a lei, se está conforme as competências dos gestores e, se estiver, a resposta que é dada ao reclamante vai ser sempre nesse sentido, de remeter para os artigos da lei, que sustentam cada um dos atos tidos por aquele gestor” (ETR5).

<sup>610</sup> Vejamos os seguintes exemplos:

“Na maioria dos casos, nós não temos conhecimento das reclamações. Elas não são tratadas por nós, em termos da equipa técnica regional. Elas são tratadas a nível da equipe técnica operativa central (...). Ultimamente, nós não temos tido esse conhecimento [relativamente às reclamações existentes e respostas respetivas da ETR]. Efetivamente essas, de 2018, nós tivemos conhecimento das respostas que eram dadas às comissões... sim, eram dadas com o nosso conhecimento” (ETR1).

“(...) [A] comissão nacional recebe as reclamações, contacta telefonicamente a comissão de proteção “e então o que é que aconteceu? (ETR2).

“Geralmente, [a resposta à reclamação] vai para o coordenador (...). [Este] muitas vezes, telefonava à comissão para fazer ali algum enquadramento e para tentar perceber, de acordo com a resposta, do que se podia alterar e podíamos apoiar na reflexão com a comissão” (ETR3).

“A comissão nacional questiona a CPCJ “então, o que é que se passou aqui?”, e as coisas até se conseguem explicar” (ETR4).

“No caso do meu território, neste ano, pela primeira vez, já tive conhecimento de duas reclamações que foram remetidas à Comissão Nacional e que foram, depois, remetidas a mim, para fazer a devida auscultação às CPCJ, antes que o núcleo de avaliação (...) elaborasse a resposta ao reclamante, que é esse o circuito que está previsto. (...) [A]gora existem outros canais [além do Livro Amarelo]... Através do site da comissão nacional e eu até acho que as 2 que nos chegaram, para eu depois dar aqui algum seguimento, foram através dos outros canais que nem sequer foram propriamente do livro. (...) É este tipo de coisas que acontece com as reclamações, nós fizemos esta auscultação à comissão, a comissão enviou-nos esta descrição, nós agora enviamos à pessoa que vai responder e esta pessoa que reclamou vai receber a resposta nestes moldes” (ETR5).

mações de Livro Amarelo.

Num outro plano, e que deve preceder a reflexão sobre o tipo de consequências e a eventual legitimidade para lidar com as reclamações, podemos situar a reflexão sobre a própria legitimidade de quem deveria proceder ao tratamento direto das reclamações, já que nos termos da al. a), do n.º 5, do art.º 38º do DL n.º n.º 135/99, de 22 de abril, “compete a cada serviço reclamado: a) Dar resposta ao reclamante, acompanhada da devida justificação, bem como das medidas tomadas ou a tomar, se for caso disso(...)”. Em 2015, com a integração dos livros de reclamações nas CPCJ, o legislador entendeu diferente, “conferindo à Comissão Nacional uma responsabilidade de superintendência, de supervisão das reclamações... quase de regulador das reclamações” (ETR2), procedimento que difere dos diversos serviços da administração pública, nos quais é o próprio reclamado que responde e argumenta. Pode ser difícil a quem não esteve presente em determinada situação, responder com total propriedade de conhecimento e sem indução de perspectivas. O foco volta a estar em quem teria competência para intervir face a determinado tipo de reclamação rececionada<sup>611</sup>, na conceção, pelo menos da maioria, dos coordenadores, dadas as variantes na legitimidade sobre quem deveria tomar conhecimento e as diligências tidas como necessárias para correção de eventuais situações. Observemos:

Tipo de reclamação	Competentes para intervir	Exs. do <i>Verbatim</i>
- Sobre ações/ procedimentos que ocorrem na gestão processual	Serviços do MP	“(...) se há aqui uma reclamação naquilo que é a intervenção no âmbito do processo de promoção e proteção, esta reclamação deve ser e esta avaliação deve ser feita pelo Ministério Público, que é quem tem legitimidade de fiscalizar” (ETR1).
- Sobre relacionamento do gestor de processo com as famílias e/ou com as crianças	Serviço de origem do profissional	“Se é uma questão de exercício da relação com a pessoa que beneficia da promoção e proteção, provavelmente a reclamação podia ser com o serviço de origem desta pessoa e não com a comissão (...)” (ETR1).

**Quadro V.1.1.4. Conceções de competência de intervenção face ao tipo de reclamações**

**Fonte:** Construção própria com base nas Entrevistas com os Coords. das ETR

Decorrente da leitura e tratamento das reclamações pela CNPDPCJ, as consequências imediatas das mesmas, para as CPCJ, podem ser: reforço das atitudes e dos procedimentos identificados como

<sup>611</sup> Dependendo do tipo de reclamação, os serviços do MP podem ser chamados a intervir. Ao abrigo do n.º 3, do art.º 13º-B da LPCJP: “Quando, nos termos do artigo 72.º, a reclamação envolva matéria da competência do Ministério Público, a comissão de proteção deve, em simultâneo com a comunicação referida no número anterior [enviada à CNPDPCJ], remeter cópia da mesma ao magistrado do Ministério Público a quem compete o acompanhamento referido no n.º 2 do mesmo artigo: “O Ministério Público acompanha a atividade das comissões de proteção, tendo em vista apreciar a legalidade e a adequação das decisões, a fiscalização da sua atividade processual e a promoção dos procedimentos judiciais adequados”.

corretos e/ou emissão de recomendações para melhoria dos mesmos, tomando, igualmente, “as pessoas[,] (...) consciência se o reclamante tinha, efetivamente, ou não, razão na sua reclamação” (ETR1), estando implícita de forma “mais direta, (...) uma aprendizagem, do que propriamente (...) uma consequência para a pessoa”<sup>612</sup> (ETR1).

A leitura das possíveis consequências não é imediatamente percebida ou, então, recai automaticamente para uma conceção negativa e punitiva:

É assim, consequências propriamente não têm, daquilo que eu conheço, não tem havido nenhuma consequência... Como é que hei-de explicar?... Penalizadora, digamos assim, para os membros das comissões. (...) Portanto, não há propriamente uma consequência, (...) sendo certo que quando se responde à pessoa reclamante é-lhe sempre agradecida a sua intervenção, no sentido da melhoria contínua, dos procedimentos, da aferição de alguma situação que não esteja de acordo com a lei... Isso faz parte do texto para que a pessoa não pense que é completamente inócuo. Agora, referir efetivamente (...) que houve um mau comportamento entre aspas ou um procedimento ou um atendimento menos correto por parte de alguns dos gestores, naturalmente, que isso depois é feito, se calhar, em termos de recomendação da Comissão Nacional direcionada para essa restrita, para esse presidente, para essa pessoa, mas pronto... (ETR5).

Caso se verificasse situação grave de mau procedimento/atitude, a CPCJ não tem possibilidade de atuação em conformidade<sup>613</sup>.

Na ótica de alguns dos coordenadores regionais, já existem consequências legais no que concerne à tramitação processual:

Há uma consequência no processo, que está definida, que é: os pais não concordam com a atuação ou com a intervenção, o processo é encaminhado [para os serviços do MP]. (...) [A]té 2014, (...) não existindo esta questão, não havia *fait divers*, não havia aqui grandes confusões, a família não concordava, e podia discordar..., mas a consequência estava definida, o processo seguia para o Ministério Público (ETR2).

Estas visões apresentadas coadunam-se com as considerações tecidas de que as CPCJ, não sendo

---

<sup>612</sup> “O que eu acho que as comissões podem, de facto, tirar daqui é mais uma análise da sua intervenção... fazerem, aqui, uma avaliação, uma autoavaliação daquilo que são os procedimentos e a comissão poder entender isto, como órgão/equipa colegial e ajudar a pessoa em causa a melhorar aquilo que é a sua relação, de comunicação, com as próprias famílias e crianças e jovens, porque, às vezes, a questão, essencialmente, é essa” (ETR1).

<sup>613</sup> “As comissões não podem aplicar processos disciplinares. Quem tem autonomia para aplicar um processo disciplinar é o serviço de origem daquela pessoa” (ETR1), e a própria CNPDPCJ está limitada: “(...) temos algum tipo de reclamaçõeszinhas, que dão muito trabalho a responder e que a Comissão Nacional, depois a seguir, não pode fazer nada com a apreciação da reclamação, ainda que no fim de contas chegue à conclusão que eventualmente é verdade. Então teria que notificar a entidade de origem daquele membro e pedir encarecidamente, porque não tem forma de exigir, que aquela entidade promova um processo disciplinar... E isto não existe no sistema... (...) [D]as duas uma: ou a Comissão Nacional tem, de facto, uma função de tutela e isto é altamente questionável, ou não sei muito bem o que é que vai fazer com as reclamações” (ETR2).

Além de que não existe, à exceção dos códigos de ética de cada profissão, um regulamento (ou um código de conduta escrito) que clarifique normas de comportamento a observar na atividade específica dos comissários, nas sedes de trabalho das CPCJ, à semelhança do que ocorre, em grande parte das entidades de proteção às crianças a nível internacional.

um serviço, não deveriam ter um Livro Amarelo para registo das reclamações<sup>614</sup>, tal como o facto de que não deveria ser, pelo menos num momento inicial, a CNPDPCJ a responder ao reclamante e sim as próprias CPCJ, ainda que com conhecimento àquela entidade, para que, sendo esta “a tal entidade reguladora, (...) haver, primeiro, uma apreciação das respostas (...) ou da atuação da comissão de proteção e, com base nestas respostas, perceber se a atuação foi adequada ou não, ao caso concreto e específico que foi apresentado na reclamação”<sup>615</sup> (ETR2). Destarte, preferencialmente num momento precedente, ou subsequente à apresentação de eventual reclamação, a própria CPCJ onde a mesma acabou por ser registada:

Deveria (...) ter logo uma atuação que é clarificar o âmbito de atuação da comissão e esclarecer que o processo assenta no princípio de colaboração, portanto, nada daquilo que a comissão de proteção faz pode ser do desconhecimento dos pais e, portanto, por essa razão há que esclarecer e resolver o conflito (ETR2).

Apurando-se que “(...) a atuação foi positiva, não deve haver consequência, é uma questão de se promover o arquivamento deste processo de reclamação.

Se não foi, tem 2 caminhos, que é: interpretar que a atuação não sai do âmbito da legalidade, mas que se calhar é importante que a comissão nacional, que a equipa técnica, se aproxime da comissão de proteção e esclareça ou ajude a comissão de proteção a ter, aqui ou acolá, outras atitudes, outra postura para ser mais conciliadora. Ou estando ali na franja da legalidade, se calhar, a comissão nacional pode lançar mão do instrumental de auditoria que tem e perspetivar se o facto foi uma situação pontual ou se é uma prática corrente e se tem impacto direto na comunidade onde aquela comissão de proteção se insere (ETR2).

A mesma legislação na qual se baseou a introdução das reclamações nas CPCJ, também prevê o seu contraponto, mas que, ao contrário do que já acontece em vários estabelecimentos e serviços públicos, não foi implementado nestas sedes – uma forma de registo de elogios e cuja existência é considerada relevante, sendo possível a possibilidade de coexistência de ambos. Vejamos os contributos de diferentes atores a este respeito:

- Um dos coordenadores regionais abordou espontaneamente esta questão:

Já que está previsto um livro amarelo, eventualmente, um outro livro que também existe na administração pública para o reconhecimento das boas práticas por parte dos utilizadores e isto também não está previsto. Acho que é essencial! Se existe uma coisa desta forma [reclamações], terá que existir uma em contraponto (ETR2).

---

<sup>614</sup> “(...) a fiscalização de processos é feita pelo Ministério Público e o Ministério Público, se entender [que há] um ato grave, pode chamar a si o processo e, portanto, também pode haver aqui alguma consequência para o gestor, eventualmente se for caso disso, pode avançar com processo crime... portanto há aqui uma consequência mais direta...” (ETR1).

<sup>615</sup> “[S]e nós tivermos uma comissão de proteção que a uma reclamação responde “você é um estúpido, não tinha nada que reclamar”, para tudo! Temos de ir lá, é que alguma coisa está errado nesta comissão de proteção. Agora, se nós tivermos uma resposta de uma comissão de proteção coerente, devidamente fundamentada, organizada e até apaziguadora, se calhar, a comissão nacional não tem que intervir. Agradece e remete... Eventualmente, mais tarde, até pode intervir, se o reclamante recorrer da resposta” (ETR2).



- O mesmo aconteceu no FG2 (com presidentes/secretários de CPCJ): “(...) atendendo ao nosso trabalho e também, por vezes, o sucesso que nós temos com as nossas famílias, também deveria ser obrigatório o livro de elogios, que também existe (...)” (FG2.8).

“Também temos tido alguns elogios, que seguem, às vezes, até diretamente para a Comissão Nacional e eu acho que a Comissão Nacional deve ter de outras comissões também. Não me parece que não tenham. Até podia partir deles ou podíamos fazer-lhes essa proposta, em conjunto” (FG2.3).

Os presidentes/secretários de CPCJ, envolvidos no estudo, foram igualmente auscultados acerca das reclamações que estas estruturas podem receber, tendo sido apontados alguns campos (com pontos de contacto com o já descrito, seja pelos coordenadores regionais, seja pelas observações das reclamações visadas), categorizados, desta vez, em 3 áreas: “vícios de forma” e conduta interpessoal”, “questões processuais e procedimentos legais” e “características do próprio reclamante”. Vejamos alguns testemunhos:

<b>“Vícios de forma” e conduta interpessoal<sup>616</sup></b>	<b>Questões processuais e procedimentos legais</b>	<b>Características do próprio reclamante</b>
<p>- “Eu acho que as reclamações têm que ver com vício de forma. Prendem-se sempre com vícios de forma, que os comissários não fazem bem. Agora, porque é que os comissários não fazem bem, é que nos levaria aqui a uma grande questão<sup>617</sup>” (FG1.3).</p> <p>- “Se eu for mais rude a falar com alguém, isto já vai fazer com que tenha menos atenção e com que eu, se calhar, passe ali algum passo importante e já não o faça. (...) Posso até nem ter jeito nenhum para atendimento ao público” (FG1.8).</p> <p>- “(...) atitude colaborativa para com as pessoas que estão a ser nossos interlocutores. E penso que quando isso é atingido, estamos a</p>	<p>- “Acho que das situações que tivemos (...), a reclamação atendeu a que a comissão tinha uma razão para ter tomado determinada posição e foi isso que foi explicado à pessoa” (FG1.5).</p> <p>- “(...) descontentamentos pessoais sobre medidas aplicadas<sup>618</sup> (...). Eu acho que as famílias aqui confundem muito o livro de reclamação com a insatisfação, digamos assim, da medida aplicada, por exemplo, ou dum critério específico que está inerente ao processo de promoção e proteção” (FG2.4).</p>	<p>- “(...) apetência para a litigância (...). Portanto, já vai de pé atrás com o serviço onde vai ser entrevistado ou vai intervir sobre ele e, portanto, já vai numa situação de litigância e exerce essa reclamação no Livro Amarelo como uma forma de pressão sobre quem está do outro lado, do prestador de serviço, da entidade pública, neste caso a CPCJ” (FG2.1);</p>

<sup>616</sup> Com foco em eventuais erros dos profissionais, com causas contextuais/estruturais.

<sup>617</sup> Nomeadamente, ao nível de alguns fatores que influem no trabalho a realizar, como por exemplo: o incumprimento de mandatos, com as sucessivas entradas e saídas de comissários, que dificulta a continuidade do trabalho (cf. FG1.3), e a entrada, sem tempo prévio de adaptação à cultura, missão e procedimentos de ação, por parte dos novos comissários (cf. FG1.8); o perfil e motivação dos mesmos (cf. FG1.8).

<sup>618</sup> Por vezes, o descontentamento ultrapassa a esfera da CPCJ, no que toca a procedimentos legais e surgem situações como a seguinte (e que vão ao encontro das situações identificadas nas reclamações de 2018, cujos visados na reclamação eram externos à CPCJ): “Uma situação que era uma reclamação, mas que tinha a ver até com a decisão do Tribunal, mas o senhor insistiu e o livro não é recusado” (FG1.5).

<p>salvaguardar alguma situação de conflito que possa eventualmente existir...” (FG2.1).                  - “Seria, sim, se o técnico não fosse ético, se não cumprisse... Se não tivesse uma conduta ética, digamos assim” (FG2.4).</p>		
--	--	--

**Quadro V.1.1.5. Verbatim de Possíveis Motivos para a Ocorrência de Reclamações (FG1 e FG2)**

Realizando uma análise contextualizada às palavras utilizadas nos discursos dos comissários presidentes/secretários, referentes à forma como são percebidas as reclamações, na ótica das CPCJ, podemos dizer que, maioritariamente (cf. Figura V.1.1.5), são vistas como positivas e importantes, independentemente da sua obrigatoriedade, por constituírem uma oportunidade de melhoria, possibilitando, aos comissários, perceber, refletir, avaliar e aprender com as mesmas.



**Figura V.1.1.5. Perceção dos Presidentes/Secretários (FG1 e FG2) Face às Reclamações**

Face às implicações das reclamações, nas CPCJ visadas, as posições dos participantes no estudo dicotomizam-se, apontando em dois sentidos – um que contrasta um sentimento de polaridade negativa com a visão positiva, em geral, verbalizada das reclamações, atrás mencionada, pela insegurança e desconfiança que possa surgir no próprio profissional envolvido, nos outros colegas e face à capacidade de resposta da própria modalidade restrita...:

“E depois o efeito negativo que é: eu na minha comissão ter uma reclamação<sup>[619]</sup>. Tudo se instala: a dúvida se sou capaz de proteger bem, a dúvida se, daqui para a frente, eu consigo corrigir o meu erro, e a dúvida se o meu parceiro do lado que... A restrita é que deliberou, se também é um ombro forte, seguro, para que a minha opinião seja validada por alguém que sabe um bocadinho mais de promoção e proteção do que eu” (FG1.3).

O nosso trabalho protetivo fica em causa. Quando existe uma reclamação já existe ali um aler-

<sup>619</sup> Remete para os efeitos psicológicos abordados na análise prévia das reclamações.

ta e há tantos alertas em relação às comissões, que isso só iria ser um fator desagradável (FG1.8).

– ... e um que descreve a oportunidade de melhorias efetivas<sup>620</sup>:

“Eu já assisti a situações até dentro da minha comissão, em que notei que havia um conflito entre a família e o gestor e, aí, não tive problemas nenhuns em fazer a mediação e isso levou, até, à mudança do próprio gestor do processo, porque, com certeza, a intervenção que estava a ter junto daquela família, não era a mais indicada em termos daquilo que é a salvaguarda também dos direitos das pessoas que temos à nossa frente” (FG2.1).

“(...) e resulta para nós no sentido em que podemos reorganizarmo-nos, repensar a intervenção, ou o que seja...” (FG2.5)

Foram ainda mencionadas implicações das reclamações no próprio processo de liderança, nomeadamente, em situações de equipas “jovens”, com uma composição com pessoas sem grande experiência na área:

(...) para mim é claro, tem uma relação de causa-efeito entre uma liderança que tem uma equipa de trabalho toda nova e que não sabem o que é que estão a fazer no âmbito da promoção e proteção e, depois, tudo se transformará em “casa onde não há pão, todos ralham e ninguém tem razão” e depois, naturalmente, as lideranças ficam muito difíceis, e as equipas de trabalho como essas... (FG1.3)

De acordo com os presidentes/secretários, a reclamação funciona, para o reclamante, como a concretização de um direito e de um exercício de cidadania (é-lhe dada voz, em tempo real):

[A]s pessoas quando cá vêm, sentem-se à vontade para poder dizer e escrever quando as coisas não correm bem e isso é muito importante no que é o exercício da cidadania. (...) [E]ste é um direito que as pessoas têm, concordarem ou não concordarem, com aquilo que está a acontecer e nós pomos, aqui, sempre, as pessoas à vontade, para elas dizerem aquilo que lhes vai na alma. E escreverem aquilo que lhes vai na alma... Nem sempre o que lhes vai na alma é muito coerente, na verdade, e às vezes até lemos as reclamações e ficamos sem perceber muito bem, “mas o que é que esta pessoa estava a dizer? O que é isto quer dizer? Está satisfeito? Não está satisfeito?” Às vezes, é assim, uma mistura de muitos, muitos sentimentos, muitas emoções<sup>621</sup> (FG2.3);

(...) em última instância, é válido, mais que não seja por isto: porque permite à pessoa sentir: “OK, eu posso não concordar e as pessoas que aqui estão, estão a dar-me voz e estão a deixar-me dar a minha opinião, em relação àquilo que for e, portanto, eu sou livre de me expressar”. (...) Mas em última instância, resulta para a própria pessoa que deixou ali a sua opinião (FG2.5).

Analisando o número de reclamações em Livro Amarelo referentes ao ano 2018, os comissários manifestaram surpresa, pela positiva, por se tratar de um número residual, embora saibam que podem chegar outras reclamações das CPCJ à Comissão Nacional, mas fora daquele canal específico para o efeito. Ainda assim, um deles considerou o ato de reclamar como “um ato de coragem, porque se nós

---

<sup>620</sup> Em linha com alguma da literatura que temos vindo a abordar sobre o tema e o constatado no estudo de Johnston & Michel (2008), tem vindo a emergir a perceção, incluindo por parte dos próprios profissionais envolvidos, de que a “recuperação de serviços” [por via das reclamações] além de se centrar na reconquista da satisfação do cliente, estende-se ao objetivo principal de impulsionar a melhoria na organização.

<sup>621</sup> O que se comprovou em 7 das reclamações analisadas do ano 2018, como previamente referido (alegações vagas e/ou sem identificar problema exato (REC.LA.5, REC.LA.7, REC.LA.10, REC.LA.13, REC.LA.15, REC.LA.21 e REC.LA.23).

temos uma má imagem perante a comunidade, que as comissões retiram as crianças, eu acho que aqui é um ato de coragem não terem pensado “eu não vou apresentar reclamação, senão ainda vão tirar retirar as crianças” (FG2.8), o que pode explicar, pelo menos, o facto de 8 em 20 das reclamações apresentadas (32%), nas quais foi possível apurar, ter sido, precisamente, após o arquivamento do processo na CPCJ.

## **1.2. Testemunhos Diretos das Famílias/Cuidadores e Jovens acompanhados pelas CPCJ**

Procuramos ouvir os principais protagonistas do apoio/intervenção das CPCJ, acerca dessa interação com os “serviços” protetivos.

A entrevista narrativa/episódica com os cuidadores<sup>622</sup> iniciou-se com a aferição dos aspetos significativos que os mesmos evidenciavam face ao contacto/acompanhamento efetuado pela CPCJ. Iniciando a análise dos discursos das famílias relativamente a aspetos que as marcaram de forma negativa, identificamos 3 grupos distintos. O primeiro, dizia respeito aos elementos/famílias que referiam nada ter a mencionar de negativo face a tais contactos/acompanhamentos<sup>623</sup>: “Negativos, que eu me lembre, acho que não tenho, assim, nada a apontar” (Fam.1Mãe; e idêntico em Fam.4Mãe; Fam.5Mãe; Fam.8Mãe; Fam.9Mãe).

O segundo grupo englobava famílias que já tinham tido contactos prévios com CPCJ, seja no âmbito de outras crianças familiares acompanhadas, que não os jovens visados na análise em curso, mas cujas situações toldavam a visão das famílias e nós não quisemos ignorar...:

na negativa, tenho uma neta que, por acaso, nem estava comigo, mas, é pá... Só não concordo é que não me disseram as coisas antes e a minha neta estava... (...) A minha neta era um jogo do empurra, tinha uma doutora, depois tinha outra (...). Eu estou, assim, um bocadinho magoada, porque ela foi para uma instituição e ainda hoje não sei porquê (Fam.3Avó),

... seja no âmbito de instauração de PPP anterior, face a uma mesma criança, cuja última instrução cabia nos critérios definidos para o contacto com as famílias, cujo impacto do primeiro importa partilhar, pela análise dos próprios intervenientes e por eventuais estratégias de intervenção utilizadas pela CPCJ percebidas pelos envolvidos:

no dia em que a (...) [nome da filha] teve alta, não teve alta, quer dizer, ela teve alta, eu é que não a pude trazer. Eu, depois, primeiro, tive que vir à proteção de menores. Na altura, não fui muito bem tratada, trataram-me como se eu tivesse dado droga à minha filha, mas eu não consumo nem sou consumidora. Não sou drogada. Aí, disseram que eu não podia ficar com ela. (...) Eu sei que foi extremamente grave, porque ela podia ter morrido, ter ficado deficiente ou... Nem sei! Foi mesmo muito grave e não tiro a razão, mas para mim custou-me, porque eu até dei a hipótese dele sair e

<sup>622</sup> Para relembrar a caracterização dos elementos das famílias (adultos e jovens), vide Ponto 4 do Capítulo I.

<sup>623</sup> Dos discursos analisados e codificados, este grupo pertencia tanto à região norte, como à região de Lisboa, Santarém e Setúbal, sendo de relevar que, aqui, as CPCJ respetivas que acompanharam esses processos era 1 de baixo, 2 de médio baixo e 2 de elevado volume médio processual mensal, com base no escalonamento definido pela CNPDPCJ.

eu ficar aqui com a minha filha. Os meus filhos são os meus filhos, um homem é um homem. Hoje é, amanhã não é. Só que elas disseram, na altura, que não, porque se isso acontecesse, elas iam, digamos, perder-lhe o rasto e como ele era pai teria sempre direito a estar com a menina e, depois, não iria haver confiança para depois a miúda estar sozinha com ele. Então preferiam que ele morasse aqui, que ele não mudasse daqui, que ficasse aqui em casa e elas iriam acompanhando e assim era mais fácil ver se ele, realmente... Depois ele teve que ir durante muito tempo a (...) [determinado concelho onde está instalada uma equipa de tratamento], é um sítio onde só vai os drogados fazer exames. Aquilo era mesmo só pessoas assim e ele ia lá sempre fazer análises, durante muito tempo. Depois a partir daí, o primeiro processo da menina terminou e foi o pior (...). Da primeira vez, ao início, também era o caso que era e estamos a falar de uma criança e de droga. Concordo! Com o desenrolar da história, quando elas perceberam que eu não fumava... Porque eu fiz análises no próprio dia (...). Eu saí de lá, com elas, e fui fazer (Fam.10Mãe).

No terceiro grupo, de temáticas mistas, incluímos, na análise, diversas situações sublinhadas pelos elementos das famílias, que importa sistematizar pelas aprendizagens subjacentes adicionadas:

- associadas à imagem das CPCJ, percecionadas como algo negativo e indutora de medo (Exs.: “O que mais me marcou, pela negativa, foi o lá estar, porque ninguém gosta. Acho que ninguém... E se estamos lá, é porque não é por bons motivos”: Fam.10Mãe; “[E]u quando iniciei na CPCJ, senti-me um bocado ali... Receio! Quando vai para a CPCJ é mau sinal! Entendemos que é mau sinal”: Fam.9Pai);

- referente à situação específica que foi sinalizada, com impacto negativo percecionado pelo próprio: “Custou-me estar lá. Custou-me, porque isto são coisas que são referenciadas através da escola: “ai, nós não podemos aguentar mais isto e olhe, ele [determinado jovem] tem que ir para a CPCJ. A CPCJ, você depois entende-se com ela” (Fam.9Pai);

Mas, o mais difícil, nem foi eu estar na comissão de menores, foi mesmo a situação em si, a vergonha. Porque dá vergonha! Você no hospital... Toda a gente a saber que a sua filha está lá por causa disso [com 2 anos, acusou substâncias psicoativas no organismo]... Eu ia lá, só mesmo porque tinha que ir, mas eu chegava lá, mesmo quando as minhas análises deram negativas, eu tive tanta vergonha... Tinha mesmo muita vergonha (Fam.10Mãe);

- relativo à relação interpessoal e forma de comunicação dos profissionais com as famílias (o que vai ao encontro de um dos motivos para as reclamações apresentadas sobre as CPCJ):

E aí foram um bocadinho mais rudes e eu, também, sou sincera, sou mãe e nós quando pensamos que nos estão a tentar tirar os nossos filhos... (...). No primeiro processo, no início, foram assim um bocado rudes comigo e eu também, depois, também não fui muito boa. Depois, eu falo muito alto e não sei quê, também não fui assim muito boa, mas elas, depois, também me perceberam. Como eu já tinha sido retirada da minha mãe... Não foi a CPCJ que me retirou da minha mãe, mas foi a minha avó, que nos foi buscar, a mim e às minhas irmãs (...) (Fam.10Mãe);

- alusivo ao entendimento da falta de esclarecimento/clarificação de informação/ procedimentos:

É assim, as coisas não me tinham sido explicadas e eu acabei por ficar ali um bocadinho com medo da situação. “Sabe que isto a gente está aqui para tentar ajudar, mas se vocês não colaborarem nós temos que levar isto para a frente”. Ali fiquei assim um bocadinho assustado, mas depois não era bem assim. (...) O que eu ouço falar da CPCJ são coisas muito complicadas, mas eu, até à data, não posso dizer isso (Fam.9Pai);

(...) nunca me foi explicado o que, na realidade, faziam ou fazem” (Fam.6Mãe);

- na audição das famílias, relativo às consequências de exposição repetida dos testemunhos e a questões éticas:

Uma das coisas que eu achei, que foi negativo, foi a gente expor a nossa vida a muita gente. Ora tinha de falar ali, depois tinha de falar outra vez acolá, porque foi participado na polícia judiciária... Fomos ali... Depois, entretanto, na CPCJ, eu encontrei uma colega, que há muitos anos atrás andávamos juntas na Igreja, mas eu fiquei assim: “eu vou contar a minha vida a ela?” Depois, o caso até foi mudado para outra, mas depois de ter contado... (Fam.7Mãe)<sup>624</sup>

- respeitantes a decisões tomadas nos PPP (outro dos aspetos que pode conduzir à apresentação de reclamação), onde, neste caso específico, por pressão do grupo sentida, a mãe em causa acabou por ceder:

Só um momento que eu achei um bocado assim mais coiso foi quando decidirem que o meu filho ia para a escola lá para cima, onde ele está (...). Aí, eu não achei correto, mas quiserem que ele fosse lá para cima. Eu, por minha vontade, ele não tinha ido lá para cima, mas acabei por concordar, porque foram todos em união e fui só eu que não estava de acordo, porque elas iam dizendo que sim (Fam.2Mãe);

- associadas ao processo de intervenção, nomeadamente, à temporalidade dos apoios fornecidos...:

O apoio económico podiam ter dado mais tempo, mas pronto! Não deram e eu conheço famílias a quem dão, mas a mim deram uma coisa aí de 1 ano, talvez, um ano e pronto! (...) Podiam-me ter dado mais um bocadinho de apoio, pelo menos, para o (...) [jovem visado no PPP], mas pronto! (...) Assim... em dinheiro (...) [q]ue ele joga à bola, ele tem passes da escola que eu é que pago, ele tem essas coisas assim. Ele queria ir para o ginásio, queria essas coisas, mas pronto, não há verbas para isso também” (Fam.3Avó);

... ao sentimento/expectativa da família da falta de apresentação, por parte da CPCJ, de soluções para o problema que o filho evidenciava e para um maior apoio à família:

[N]unca foi falado em soluções, talvez porque eu tenha procurado essas soluções. (...) Eu procurei ajuda da forma que consegui, que agora vejo que ele tem que ter outro tipo de ajuda. Tem que ter uma psicóloga, sim, para fazer psicoterapia independente. Não é negativo, mas também não é positivo, porque eu não sei no que é que me ajudaram, porque das vezes que lá fomos, falamos sobre o comportamento do (...) [nome do filho], como estava, como não estava, embora a CPCJ tenha informação através da escola, mas, soluções, nunca me foram colocadas soluções e é isso que eu acho que faz falta. Daí eu dizer que é uma instituição para ajudar em relação aos direitos dos miúdos, que acho muito bem. (...) [M]as também acho que falta a ajuda à família. Para mim, eu acho que falta ajuda à família. (...) Se os miúdos têm problemas, se tem a ver com o seio familiar, primeiro, vamos tentar ajudar os miúdos com a família (...) (Fam.6Mãe);

... e à forma de intervenção, designadamente, pela rapidez e “radicalidade” da mesma:

---

<sup>624</sup> Importância de se perceber, previamente, se não há constrangimentos entre as partes, antes da audição inicial, mesmo se tal verificação, na impossibilidade de ocorrer antes, se suceder no exato momento da chegada da família à CPCJ, sendo assegurada alternativa viável.

Ainda hoje é o dia que ele [marido] está sempre a falar nisso, da radicalidade e que até havia de falar com a doutora (...) [nome da gestora do PPP], havia de saber o mal, entre aspas, que nos fez... Que lhe fez, a ele, neste caso, na altura, financeiramente e não só, a separação da família (Fam.7Mãe).

Pela negativa, dum dia para o outro, tive que sair de casa e acho que isso não foi correto. Não sei se me faço entender, eu fui chamado à CPCJ e propuseram-me que, no dia seguinte, tinha que abandonar a casa. E, aí, foi uma coisa radical, ou seja, não me deram um espaço suficiente para organizar a minha vida. Pela negativa foi isso. (...) Acho que as coisas têm que ser feitas com tempo. (...) Acho que as coisas não deviam ter funcionado assim, tão rapidamente, porque eu não tinha dívidas e contraí dívidas e ainda hoje ando a pagá-las. Não sei se me faço entender. Eu tinha uma vida organizada e, depois, já não foi a mesma coisa a viver sozinho. As contas eram as mesmas para pagar e acho que não foram assim um bocadinho corretas comigo, nesse sentido, mas já passou. (Fam.7Pai)<sup>625</sup>.

Na análise dos aspetos positivos evidenciados pelas famílias nos seus discursos, compatíveis com as perspetivas de qualidade de serviço abordadas neste capítulo, optamos pela divisão daqueles em 3 dimensões: associados à estrutura (mais nomeadamente ligados aos recursos humanos das CPCJ), ao processo (aspetos inerentes à gestão e acompanhamento dos PPP) e aos resultados obtidos. Começamos pela primeira dimensão indicada:

- Aspetos atribuídos às características dos profissionais com os quais contactaram, em termos de:

- Disponibilidade e interesse/ preocupação com o bem-estar dos envolvidos:

[P]ela positiva, o que me marcou foi a disponibilidade da D. (...) [nome da técnica gestora do PPP]. Eles vieram logo cá, fizeram o trabalho deles e, depois, disponibilizaram-se, principalmente ela, caso acontecesse alguma coisa assim de urgente ou o que fosse, para entrar logo em contato com ela. Ela estava sempre disponível para falar comigo ou com as minhas filhas em situações que acontecessem e que chegou a acontecer, e elas chegaram a ligar algumas vezes e ela estava sempre disponível para falar connosco. (...) Passou-se uma situação (...) e [e]las [filhas] acorreram a um sábado a ligar à senhora [técnica da CPCJ] (...), porque era uma situação mesmo... Que necessitavam de falar com ela. Ela [técnica] atendeu e falou com ela [uma das jovens visadas no PPP] e acalmou-a e disse-lhe: “se voltarem a precisar de alguma coisa ou se voltarem a precisar de falar ou que aconteça alguma coisa, liguem” (Fam.1Mãe);

[T]êm-me tratado bem: “precisa de alguma coisa? Precisa de ajuda para fazer alguma coisa?” – Estão sempre prontas para ajudar. Têm sido incansáveis! Não posso dizer mal delas. Eu ouço falar tanta coisa, mas eu não estou nesse meio. Eu não me sinto assim (Fam9.Pai).

---

<sup>625</sup> Os testemunhos, de aspetos negativos, mencionados pelos 2 elementos deste casal (Família 7), conduziram a uma reflexão sobre a ambivalência de sentimentos face à intervenção ocorrida, tendo em conta os aspetos positivos que os mesmos haviam reportado, num momento prévio, à investigadora, a ver, em complemento, mais adiante. Isto é notório, por exemplo no discurso da mãe: “Porque ele não deixava [os consumos de bebidas alcoólicas]. Acho que só mesmo, só mesmo assim [com a tal radicalidade], é que ele conseguiu deixar. Foi um choque. E um choque ou pode dar vida, ou pode dar morte” (Fam.7Mãe). Segundo Stevens e Hassett (2007, p. 131) “qualquer sistema que não está em equilíbrio [exemplo perfeito de sistema dissipativo] (...) tem potencial para mudanças ou mudanças abruptas”, como ocorreu no caso desta família entrevistada. Os resultados alcançados (fim dos consumos e reunificação familiar) foram-no, à custa, também, de algum sofrimento para os elementos da família (“É assim, no meu caso, foi bom, que eu senti-me mais segura. No meu caso foi, embora me custasse, foi”: Fam.7Mãe).

- Empatia e capacidade de entendimento:

Eu acho que depende das pessoas, (...), das técnicas (...) e houve uma que eu gostei imenso, porque ela, não sei, porque eu acho que nem todas são mães, eu não sei se isso tem alguma coisa a ver ou não, mas a última com quem falei disse-me que entendia a proteção que nós temos para com ele, pela situação que ele passou [questão clínica], mas precisávamos cortar o cordão umbilical (...). Gostei muito daquela técnica, porque ela entendeu a parte da proteção. (...) [O] que eu senti ali, senti ajuda naquela técnica que o percebeu, percebeu o nosso dilema como pais (Fam.6Mãe);

- relação interpessoal e acolhimento: “(...) e sim, senti-me bem, senti-me ouvida, bem recebida, sim” (Fam4.Mãe);

E pela positiva foi, lá está, a abertura que tiveram também connosco e a maneira como falaram, porque eu tinha muito medo que me tirassem os meninos. Foi logo o meu maior medo e logo [a profissional]: “que não, e que estavam lá para ajudar, não estavam lá para tirar ninguém (Fam.8Mãe);

Mas por acaso, como fui bem recebido, no final até fui bem recebido, e então acabei por tentar fazer sempre tudo o que eles me pediam, eu estar sempre presente. (...) Eu tenho sido bem tratado sobre a situação dos meus filhos (Fam.9Pai);

[A]cho que a maneira delas também falarem e de agir, foi mais em relação a querer-nos ajudar (Fam.9Mãe).

No âmbito do acompanhamento dos PPP destacamos os seguintes pontos evidenciados e apreciados pelos cuidadores das crianças/jovens:

- Garantia da confidencialidade:

[Face à situação da detenção do marido por tráfico de droga] Elas podiam não o fazer, claro! E elas sempre referiram que não estavam ali para me prejudicar, era sempre para me ajudar. E foi! Eu não posso dizer que elas massacraram a minha vida, porque não massacraram e também não posso dizer que elas foram más, porque também não foram. É a minha opinião, aquilo que fizeram comigo. (...) [E]las foram à escola, aliás, de referir que nunca disseram às professoras o porquê de eu estar na comissão de menores [da última instauração dos processos dos 3 filhos]. Sempre disseram que eram problemas familiares. Nunca disseram o porquê... Principalmente, como elas sabem que eu tenho um negócio aqui em (...) [mesmo concelho da zona de residência] e isto é um sítio muito pequeno, e o tráfico não é uma coisa bonita, como é lógico... Mas elas nunca disseram o porquê de eu ter estado na comissão de menores. Elas, às professoras têm que dizer o porquê...” (Fam.10Mãe);

- Intervenção atempada:

[P]ela positiva, elas chegarem-me na minha porta na hora certa, porque sem elas eu não conseguia chegar onde estou, porque eu estava no fundo do poço, sem condições, praticamente sem rendimentos (...), muito, muito, muito doente, eu já não sabia cozinhar, já não sabia tomar conta do filho, eu já não sabia nada. E, depois, nós estávamos numas condições precárias, não tínhamos para tomar banho, não tínhamos nada, a casa era pior que... Não sei explicar. Não tinha mesmo o mínimo... Tinha teias de aranha, chovia, não tinha o mínimo, mínimo de condições. Entretanto, como eu estava muito doente, a CPJ, não sei como, mas souberem da minha situação e começarem a agir (Fam.2Mãe);

- Apoio no acesso e encaminhamento para obtenção de melhores recursos:



Entretanto, foi quando surgiu também a assistente social, a dra. (...) [nome da técnica] da segurança social, onde me conseguem esta casinha onde eu estava agora em (...) [mesmo concelho onde a CPCJ está instalada] pela segurança social. (...) Foi então quando as assistentes sociais intervirem e falarem com a câmara municipal e a câmara municipal cedeu aquela casa, através da segurança social. Tanto que eu estava a pagar uma renda de casa, mas era uma renda de casa tipo simbólica, só para não dizerem que eu estava na casa sem pagar uma renda. (...) Agora, a vida surgiu melhor e eu mudei para (...) [um concelho vizinho]. Pronto! É a 5 km do emprego, condições melhores, tem 2 quartos... Aquela casa, ali, só tinha um quarto. Tem outro estilo de vida, pronto! É uma casa com 2 quartos, uma cozinha, uma sala, pronto! Tem melhores condições... Aquela casa tinha condições, só que só tinha um quarto, não tinha condições para a gente estar 3 pessoas e o miúdo já é grande para estar a dormir na sala. Pronto! Ele também já gosta de estar à sua vontade (Fam.2Mãe);

- Formas de Acompanhamento:

(...) todas as semanas me ligavam para saber como estava a situação. (...) ‘Teve bem! ‘Teve muito bem! Porque a minha situação, bem visto, foi só mesmo para acompanhamento das miúdas em relação à perigosidade que havia em relação ao pai. Pronto! Fizeram bem o papel. Estiveram muito bem, estiveram sempre em contato para saber o que se passava (Fam.1Mãe);

(...) com o (...) [nome do jovem visado no PPP em análise], as coisas correram bem (...). Do que gostei... Pronto! lam todos os meses lá a casa, davam acompanhamento! (Fam.3Avó);

(...) falaram com as escolas, viram que os meninos estavam bem na escola, foram à minha casa uma vez, ver a minha casa... Mas correu sempre tudo bem (Fam.4Mãe);

(...) sempre acompanharam o (...) [nome do filho], muito bem, pediram indicações à escola (...) (Fam5.Mãe);

Eu sei que a comissão estava informada sobre as situações com o (...) [nome do filho], informaram-me. Portanto, eu acho que a comissão faz algum trabalho, ainda não todo, mas que faz trabalho. (...) [A]s técnicas costumam ir muito à escola. Nesse sentido, elas são muito proativas, elas não estão ali sentadinhas, andam para cá, para lá, andam a verificar... (...) [D]evem estar a fazer o trabalho delas (Fam.6Mãe);

- Respeito pelos pais/cuidadores:

Não me trataram mal, nunca. (...) Falaram [ouvia de terceiros] muitas coisas que comigo não se passou, nem metade! Nada! Nunca me trataram mal, não tenho nada que dizer. (...) Não me trataram mal, nem me meteram medo que me iam tirar o miúdo ou não sei quê (Fam.6Mãe);

- Avaliação na ótica dos pais/cuidadores ao nível da postura/interação dos profissionais com as crianças/jovens: “Respeitaram também o tempo deles, por exemplo, o (...) [nome do filho mais novo], como eu digo, não fala muito, respeitaram-no, não insistiram muito (Fam.4Mãe);

“(...) andaram sempre a tentar, até, incentivá-lo na música, que ele gosta muito de cantar... A dra. (...) [nome da profissional da CPCJ] incentivou-o muito nisso e acompanhou-o nesses sentidos [incluindo a nível escolar]. Acho que foi muito bom! Foi muito fácil, até, de lidar com a situação. (...) [G]ostei da paciência dela, da forma como ela fala com os jovens, porque consegue atingir uma linguagem, digamos, que eles estão mais habituados, para se fazer entender. Gostei muito desse acompanhamento que ela fez com ele. E mesmo a nível quase de psicóloga, que ela conversava muito com o (...) [nome do filho] e, lá está, o incentivo também que ela lhe deu para a música (Fam.5Mãe);

Relativamente aos resultados percecionados pelos próprios elementos da família intervencionada

salientamos:

- O apoio (psicossocial) sentido enquanto indivíduos e/ou ao nível da parentalidade: “Foi muito importante a gente saber que podia contar com o apoio daquele lado para poder falar, para poder expor. (...) Foi muito importante. Foi muito importante, foi” (Fam.1Mãe);

[A] CPJ e a segurança social, as assistentes sociais, forem e têm sido, para mim, uma família. Elas têm sido uma família para mim. Eu não posso agradecer mais à (...) [nome da técnica gestora do PPP]. Quando há um problema qualquer, a professora [técnica gestora do PPP] está lá para me chamar à atenção, não é que seja a ralar, mas é a alertar-me. Não é a ralar, é ela a alertar-me, porque o (...) [nome do filho] está numa fase terrível. É a alertar-me! (...) Não é a ralar comigo, não. É a alertar-me para o perigo (Fam.2Mãe);

[O] que as doutoras também me diziam para eu fazer e coisas assim, foi importante, foi. (...) [E]le, com 10 anos, vir viver comigo, assim, do nada, foi um choque. O primeiro ano foi complicado, ele não obedecia nem aos professores, nem aquela coisa toda, mas depois as doutoras lá lhe começaram a dizer: “(...) [nome do jovem], porta-te bem (...)” – e lá lhe foram fazendo ver as coisas e eu também e pronto! As coisas correram dentro da medida dos possíveis (Fam.3Avó);

De positivo, eu vim cá, fui ouvida, elas ouviram-me. Achei... Eu nunca fui muito de falar, para mim é sempre muito complicado falar, ainda por cima, vá, expor-me, mas sim fez-me bem falar com outras pessoas, explicar o sucedido, saber que não sou a única, que a gente, às vezes, pensamos que somos um bocadinho únicos e não somos, há muito mais e senti-me bem a ser ouvida e os meus filhos também (Fam.4Mãe);

Ajudou-me, que eu senti-me mais segura, porque ele [marido] ameaçava que se matava, mas que não ia sozinho e a gente vivia com muito medo, eu e a (...) [nome da filha]. E a gente sabia que não era ele. Só dizia aquilo quando estava transtornado com o álcool. Por isso é que chegámos a divorciarmo-nos, mesmo, em tribunal, que era para ver, porque ele dizia que ia deixar, que deixava, que deixava e já andávamos nisto há mais de 17 anos. E teve que ser assim, um susto. Custou-me muito, ele ter saído de casa, (...). [S]abia que ele era uma boa pessoa também e que ele só ficava transtornado por causa do álcool. (...) E a dra. [nome da técnica gestora do PPP] foi impecável comigo, porque ela escreveu numa folha branca e disse que ia ficar logo no início do processo “nós não lhe vamos tirar a (...) [nome da filha]... E ela disse-me: “lembra-se daquela folha que a gente escreveu e que está no início do processo? Nós não lhe vamos tirar a filha, a (...) [nome]. A (...) [nome do jovem] não vai sair de casa (Fam.7Mãe).

Ajudou-me bastante. Pela positiva, ajudou-me bastante. (...) A ajuda foi fez-me refletir mais a vida. Que eu não estava, na vida, a ser correto também. Ajudou-me bastante. Eu consumia bastante álcool e deixei, vai fazer agora um ano, supostamente, agora em março, vai fazer um ano, que não consumo bebidas alcoólicas (Fam.7Pai);

Eu acho que só tenho coisas boas a dizer. Claro que fiquei feliz de ter sido arquivado o processo, acho que ficamos todos, mas nem quando lá ia tinha medo, nem tinha receio, não tinha nada porque sabia que ia também desabafar e pronto (Fam.8Mãe);

Na realidade vêm falar com ela, porque como ela [esposa do entrevistado/mãe do jovem] teve o AVC, elas também vêm tentar dar um bocadinho de força a ela (...) e saber se as crianças estavam bem... Pronto, não havia problemas... Aliás, problemas a sério, ou mal eu nunca tive com elas. Elas sempre nos tentaram ajudar. Desde que a minha esposa está assim, elas têm estado mais dentro da minha família (Fam.9Pai).

- Resultados observados na atitude/comportamento dos jovens:

De manhã é que era mais complicado ir à primeira aula, porque custava-lhe [ao filho] a levantar e

(...), quando ele foi para a CPCJ, elas disseram: “não, tens que melhorar, tens que ser alguém na vida...”. Desde que ele anda lá, mudou totalmente. Mudou mesmo! Fizeram-lhe ver que se ele trabalhar no estudo, consegue ter um bom trabalho amanhã. Ele anda a tirar um curso de farmácia [curso profissional de técnico auxiliar de farmácia] e eu só tenho visto notas que nunca vi. Tem sido mesmo... (Fam.9Pai) – 17s, 18s, 19s [notas do filho] (Fam9.Mãe) – Tem estado mesmo bem! Desde que ele entrou ali [CPCJ], só o tenho visto progredir! Tem tido boas notas, os professores só falam bem dele... Àquilo que eu vi e àquilo que eu vejo agora, não tem nada a ver! E o que as professoras falam bem dele! Esperemos que seja assim até ao final! Mas vai ser, porque ele quer mesmo acabar este curso e (...) ele está a gostar (Fam.9Pai);

- Pela reunificação familiar:

Pela positiva foi, da primeira vez, quando eu depois pude... Porque a minha (...) [nome da filha mais nova] foi-me retirada, não diretamente por uma coisa que eu tivesse feito, porque não foi... Foi depois quando ma devolveram, digamos. (...) A (...) [nome da filha mais nova] pode começar a vir uma vez ou 2 por semana, mas nunca sozinha com ele [pai]. Depois nós íamos lá sempre e não sei quê e, depois, à medida que o tempo foi passando, e elas também me foram conhecendo, aí, ela depois já podia vir dormir e depois já podia não sei quê, até que chegou ao dia, passados uns bons e largos meses, que já pode voltar para casa. E aí já podia também estar sozinha com ele. (...) [D]epois, a partir daí, ele [pai] aprendeu a lição e nunca mais fumou ervas e as ganzas” (Fam.10Mãe).

- Pelo cumprimento do princípio da atualidade (ainda que o passado não seja descurado na avaliação realizada):

Porque não esquecendo, a (...) [filha mais nova da entrevistada] ficou com a minha mãe, quando isto aconteceu no primeiro processo, mas a doutora (...) [nome da técnica] sabia que nós [entrevistada e irmãs] também tínhamos estado na comissão de menores e, mesmo assim, a (...) [nome da filha mais nova] ficou com a minha mãe. E elas, não foi porque a minha mãe errou no passado, que... Tanto que eu agora tenho uma irmã com 14 anos, e a minha mãe é uma excelente mãe. Faz tudo à minha irmã. Até é demais! Eu acho que ela, como errou connosco as 4, ela, com a minha irmã, faz tudo o que a minha irmã quer e vai até ao fim do mundo pela minha irmã. Deve ter remorsos e está a fazer a esta o que não pode fazer connosco. E isso, também, foi muito importante. (...) E mesmo assim, quando eu dei o nome da minha mãe, a minha mãe foi lá, elas foram ver a casa da minha mãe, perguntaram onde é que a minha mãe trabalhava (...) e deixaram a minha mãe ficar com a (...) [criança visada]. E isso, para mim, também foi muito importante. Vê-se que elas não é: “ah, porque você erra agora, você vai errar a sua vida toda”. E é um facto! Até podia haver assistentes sociais, doutoras que: “ah, esta não, que ela antes errou e agora não é credível para tomar conta da (...) [nome da criança]. E elas deixaram a minha mãe ficar com a minha filha e nunca disseram nada. E isso foi muito importante (Fam.10Mãe).

Sem desvalorizar os aspetos menos positivos mencionados no início deste ponto, relevantes para qualquer aprendizagem/melhoria, face à amplitude dos dados positivos recolhidos (com a limitação de serem apenas referentes, diretamente, a 10 CPCJ de Portugal continental e, indiretamente a mais 2 mencionadas nos discursos dos intervenientes), faz-nos sentido apresentar contributos que podem ajudar a melhorar a imagem das CPCJ junto do público em geral. Sentimentos de gratidão e elogios foram também manifestados pelos intervenientes nos PPP (conforme Quadro V.1.2.1).

Contrariando estereótipos das CPCJ...	E sentimentos de gratidão e elogios
<p>- “(...) porque elas agirem na hora certa, porque se não, eu não tinha cá o meu menino comigo. Apesar de ele ser muito rebelde, eu não tinha cá o meu menino comigo, se não fossem elas [profissionais da CPCJ]”. [À]s vezes, as pessoas só dizem que as CPJ querem tirar os filhos... Não!” (Fam2.Mãe);</p> <p>- “Também já cheguei a ligar [para a CPCJ] para questionar algumas coisas, sempre me atenderam bem. Eu sou sincera, não sei se a minha colega, se calhar, não tivesse ligado, eu nunca me teria... Porque a gente pensa sempre que a CPCJ é um bicho de sete cabeças... Quem fala em CPCJ, quando a gente tem filhos menores... As pessoas, às vezes, ficam um bocadinho em pânico. Eu acho que não é essa a realidade. Eu tive essa experiência e não é essa a realidade, mas a gente tem sempre um bocadinho de medo” (Fam.4Mãe);</p> <p>- “A CPCJ não tem que ser vista como a má da fita (...) (Fam.6Mãe);</p> <p>- “Eles [técnicos das CPCJ] não são más pessoas, no fim! Eles estão aqui é para nos ajudar, tentar chegar a um bom ponto. Às vezes, a gente não consegue resolver tudo sozinhos. Quando são muitas crianças, ainda é pior! Neste caso, eles foram uma boa ajuda, têm sido uma boa ajuda para mim. (...) A ideia deles era mesmo tentarmo-nos ajudar com os nossos filhos” (Fam.9Pai);</p> <p>- “Eu acho que é assim, também não tenho razão de queixa. Acho que foram sempre impecáveis, têm estado sempre prontos a ajudar e acho que sim... Mesmo comigo, não tenho razão de queixa. Sei que se eu precisar de alguma coisa que eu posso contar com elas. E não tenho razão de queixa, mesmo” (Fam.9Mãe).</p> <p>- “(...) também não estavam ali para me prejudicar, a minha vida, nem para me complicar mais a minha vida. (...) E a comissão de menores é uma entidade muito importante, porque há muita negligência (...). (...) [A]qui em (...) [concelho de residência], a gente dizia que elas aqui querem tirar os filhos aos pais e blá, blá, blá. Comigo não foi assim [esta mãe tinha mais 2 filhos que permaneceram com ela] e, se calhar, com as outras pessoas também não são. Tudo depende de como a gente interioriza as coisas e... Porque é assim, é a tal coisa: elas tiraram-</p>	<p>- “A dona (...) [nome da técnica da CPCJ] tem sido uma pessoa excepcional, (...) tem sido excepcional. Tem sido excelente, mesmo. (...) Foram incansáveis, a dona (...) [nome da técnica] foi incansável, mesmo, ela é uma excelente pessoa, mesmo. (...) [E]u não posso pedir mais e só tenho mesmo a agradecer a ela [técnica da CPCJ]. Ela tem sido incansável” (Fam.1Mãe);</p> <p>- “a CPJ, a (...) [nome da gestora do PPP do jovem], como a (...) [nome de outra profissional da CPCJ], digo mesmo, forem incansáveis comigo. (...) Eu já disse à (...) [gestora do PPP] que eu não posso agradecer mais do que ela tem feito por mim e feito pelo meu filho. (...) Eu nunca vou ter palavras para agradecer aquilo que elas fizeram por mim, nunca na minha vida que vou ter palavras para agradecer aquilo que elas têm feito por mim, mas nunca, mas nunca mesmo” (Fam2.Mãe);</p> <p>- “A dra. (...) [nome da técnica da CPCJ] foi sempre impecável connosco! (...) Eu não tenho nada a dizer da doutora que me acompanhou. Acho que ela fez um trabalho excepcional, connosco, portanto eu acho que ela sabe muito bem até o que está a fazer!” (Fam.5Mãe)</p> <p>- “(...) a doutora foi 5 estrelas e, no contexto que foi muito, foi uma coisa assim muito grave e foram logo...” (Fam8.Mãe)</p>

<p>me a (...) [filha mais nova], na altura, mas eu sabia que era o papel delas. Tinha que ser! Porque não é aquilo que eu quero ou deixo de querer, é aquilo que as crianças precisam, na altura e, por vezes, nós não conseguimos ver isso. Nós pensamos tanto em nós, que não conseguimos ver isso” (Fam.10Mãe).</p>	
--	--

**Quadro V.1.2.1. Enaltecimento às CPCJ e aos Profissionais Envolvidos no Acompanhamento das Famílias Entrevistadas**

Pelos testemunhos, infere-se a grande importância, para as famílias, dos atributos pessoais e das *soft skills* interpessoais e comunicacionais dos profissionais, no contacto com os envolvidos, nas situações acompanhadas em sede de CPCJ, em detrimento, até, da componente técnica, pouco evidenciada nos discursos das famílias.

Os cuidadores das crianças/jovens entrevistados explicitaram alguns momentos e contextos em que decorreram os contactos/entrevistas com os profissionais das CPCJ. Tais contactos/entrevistas ocorreram de forma presencial nas instalações da CPCJ e/ou nas habitações das famílias, no momento inicial do processo de promoção e proteção<sup>626</sup> e no decorrer da avaliação diagnóstica e do acompanhamento das medidas aplicadas<sup>627</sup>.

Os momentos de contacto presencial também iam apresentando vários formatos (recortes individuais e em conjunto)<sup>628</sup>.

<sup>626</sup> Exs.: “A primeira vez foi aqui em casa, depois, eu fui lá (...)” (Fam1.Mãe); “Foi logo na primeira altura, logo assim que eu comecei a estar aqui... Elas forem à minha casa, elas forem ver as condições em que eu vivia... Foi logo o primeiro contato” (Fam.2Mãe); “Primeiro, nós fomos chamados lá a primeira vez” (Fam.5Mãe); “Nós fomos lá algumas vezes (...). Foi considerado violação com a (...) [nome da filha], de um ex-namorado meu. Ele tinha 35, ela tinha 13 anos... O (...) [nome do filho] presenciou tudo e porque eram os 2 menores que viviam aqui no mesmo agregado. Fomos logo lá chamados [à CPCJ], (...) para ir lá a uma reunião e, depois, fomos e a doutora disse: “vamos abrir processo...” – aquelas coisas todas formais e legais que têm de fazer também” (Fam.8Mãe);

<sup>627</sup> Exs.: “(...) vieram aqui a casa uma vez. Viram as condições das minhas filhas, tudo (...)” (Fam.1Mãe); “Aqui [instalações da CPCJ] não, elas é que iam à minha casa. A professora (...) ia muita vez, quando eu estava ali, ia muito, ao princípio, ia muita vez, quase todas as semanas ia à minha casa. Pronto! Ver como é que a casa estava, se estava com condições... Mas quase todas as semanas ela lá ia e, às vezes, já nem era para verem a casa, mas sim para conversar comigo” (Fam.2Mãe); “Elas [técnicas da CPCJ], todos os meses iam a minha casa. [Nas instalações da Comissão] Fui 1 ou 2 vezes, aquilo tinha elevador, mas depois, o elevador avariou e depois começaram elas a ir à minha casa” (a senhora em questão tem mobilidade reduzida – anda em cadeira de rodas) (Fam.3Avó); “(...) e a doutora, todos os períodos, então, pedia as informações escolares do (...) [nome do filho] e voltávamo-nos a chamar para conversar com o (...) [nome do jovem]. Se o comportamento dele tinha melhorado, se andava mais calmo, porque ao início ele era muito nervoso e, ao primeiro, começou por chamá-lo todos os períodos e, depois, só passado meio ano é que o chamou e fez-me também uma visita domiciliária, para ver” (Fam.5Mãe); “(...) Depois, nós tivemos consultas na psicóloga e a (...) [nome da filha] e também pra ver como é que decorria a nossa relação e essas coisas todas. Foi mais por aí. Depois foi durante 6 meses... Entretanto, a doutora decidiu continuar... Ficar mais 6 meses abertos, pra ver, até, como é que eles se portavam na escola e essas coisas todas. E, entretanto, depois, graças a Deus, agora, ficou resolvido” (Fam.8Mãe).

<sup>628</sup> Exs.: “Logo na primeira vez, eu fui ouvida e os meus filhos menores também, porque eu tenho uma que já é maior. Eu fui ouvida, eu e eles também, em separado. Fui eu e depois foram eles. Depois, fui lá uma segunda vez. Fui eu e eles, mas aí fomos os 3, tivemos os 3 na mesma sala” (Fam.4Mãe); “Fui a primeira vez sozinha, depois falei com a técnica que pedi para falar com o (...) [nome da criança], depois fui no dia a seguir com o (...) [nome

Os contactos telefónicos também eram um meio privilegiado nos acompanhamentos, ampliados com a situação pandémica<sup>629</sup>.

Das 10 famílias entrevistadas, apenas em 2 situações, alegadamente, não terá sido realizada visita domiciliária (Ex.: “Nunca cá vieram a casa, até porque eu não me importava nada”: Fam.6Mãe).

Também aconteceu, nesta mesma família, nas palavras da interveniente, ter sido a própria mãe a solicitar à CPCJ para efetuarem audição à criança, à data com 10 anos, com o objetivo explícito desta compreender que além de direitos também têm deveres, e os pais saírem reforçados, implicitamente, no estabelecimento de limites e regras face à criança<sup>630</sup>.

Nas famílias entrevistadas, a perceção geral foi a de que os profissionais das CPCJ tiveram em consideração o que os pais/cuidadores das crianças jovens alegavam, no âmbito dos vários tipos de decisões a tomar nos PPP:

Foram tidas em conta, sim, tanto que avançou. Ele [alegado agressor – ex-companheiro] foi lá chamado também. Ele negou tudo. Eu tenho provas, logo aí, foi tudo fidedigno, porque eu tenho gravações de tudo o que ele dizia e foram levadas em consideração, no tanto que eles tomaram medidas (...). Neste caso, talvez mais a GNR do que eles, mas eles fizeram o que tinham que fazer: foi encaminhar tudo o que tinham e as declarações a quem de direito. (...) [E]le [ex-companheiro] acalmou e no estudo [da CPCJ] o que eu disse foi tido em conta sim, sem dúvida (Fam.1Mãe);

Sim [exceptuando aquela situação da escola], levarem sempre em consideração o meu coiso, pronto! Nunca houve obstáculos nenhuns (Fam.2Mãe);

Acho que, em todos os sentidos, as minhas declarações foram tidas em conta, sim, pela doutora. Porque ela viu que, realmente, a estrutura familiar do (...) [nome do jovem] era boa. Ele é que, prontos, descarrilava um bocadinho, não é?! (...) Portanto, foi bom também (Fam.5Mãe).

Sim, porque, aliás, a dra. (...) [técnica gestora do PPP na CPCJ] perguntou-me se ele era um bom pai, se não, se era ausente, se era presente e eu disse a verdade, eu disse que ele amava a (...) [nome da filha]. Ela [a filha] era mais importante, até, que eu na vida dele. Foi quando ela me perguntou assim: “você acha que se a gente disser, se a (...) [nome da jovem] sair ou se for ele a sair, fazer uma escolha, acha que ele vai sair de casa?” / Eu disse: “tenho a certeza” – mas jamais pensei que eles iam fazer isso. (...) [E]u concordei (Fam.7Mãe). [E]u concordei, na altura (Fam.7Pai);

---

da criança] – na altura, se calhar, com 10 anos – nessa altura, depois, fomos os dois [pais] para assinar o acordo” (Fam.6Mãe).

<sup>629</sup> Ex.: “Fomos contactadas várias vezes, telefonicamente, muita vez. (...) [T]em sido telefonicamente, pronto, por causa disto da pandemia, suponho eu... Mas têm sido incansáveis, todas as semanas me ligavam para saber como estava a situação” (Fam.1Mãe);

<sup>630</sup> “Inicialmente, eu fui sozinha e até perguntei se o (...) [nome da criança] não ia e disseram-me: “não, não, não é necessário”. Mas quando eu fui à reunião, eu pedi para falarem com o (...) [criança], para ele entender que é real, porque eu acho que os miúdos precisam de... Lá está! O menino é o rei, tens os direitos todos, e os deveres? Ele precisa de perceber que tem aqui deveres. Ele está em perigo quando ele é o reizinho, quando ele pensa que pode, quer e manda e quando ele quer. Não pode, ele tem uma responsabilidade. (...) Eles têm que aprender a lidar com frustração. (...) No dia a seguir fomos lá e a técnica falou com ele. Ele estava todo nervoso, parecia que era uma coisa muito... (...) Eu não ri, mas tinha vontade de rir, porque ele estava ali parecia que estava a ser interrogado na polícia” (Fam.6Mãe). Esta parte final da frase levar-nos-ia para diversas considerações sobre a preparação dos profissionais e para a forma de entrevistar crianças, mas desconhece-se o contexto em que a entrevista decorreu, e não esquecendo os objetivos específicos explanados pela mãe à entrevistadora, ao pedir que a criança fosse ouvida na CPCJ.

Eu acho que eles tiveram bem em conta as minhas declarações, porque eu sou a mãe, nós moramos os 3 e eu acho que eles também viam por... Claro que tinham da escola, informações da escola, tinham informações até dos próprios meninos e do pai dos meninos, que também foi chamado. Mas sim, as minhas declarações acho que eles tinham isso bastante em conta, porque senão, para que é que valia a pena estarem a falar comigo ou a saber a minha opinião? Mas acho que sim, que sim, porque a doutora realçou bastantes vezes as coisas que eu dizia, que eu falava, e que sim, que via, pela escola, que tudo batia certo e que estava tudo a correr bem (Fam.8Mãe);

Eu acho que foram. Tiveram em conta, porque uma das coisas que eu sempre tentei ser lá com elas foi sempre o mais sério possível nisso. Nunca lhes fui lá dizer, inventar. (...) Nós aqui só temos que dizer a verdade do que está a passar. (...) Ele adormecia e nós... Não consigo fazer isso melhor. Foi aquilo que eu disse: “olhe, ele levanta-se é sempre à mesma hora, mas ele devia-se levantar um bocadinho mais cedo, mas nunca se conseguia levantar E eu não conseguia fazer nada sobre isso e elas [técnicas da CPCJ] perceberam e foram falar com ele para ver se conseguiam levá-lo a esse ponto dele conseguir ir mais cedo para a escola. Era isso que o trazia ali na CPCJ, era por causa dos horários que ele fazia, não era por causa de ser um mau aluno. O (...) [nome do filho] nunca foi mau aluno, o problema é que as notas baixavam por ele chegar atrasado. Chegava atrasado à escola e elas perceberam que era a realidade aí (Fam.9Pai);

Sempre! Por exemplo, quando foi do caso do primeiro processo, não me tiraram o (...) e a (...) [nome dos 2 filhos mais velhos], só me tiraram a (...) [filha mais nova]. Eu pedi e elas levaram em conta isso e que eu também não era consumidora, sempre com isso em conta e como os meninos também não estavam cá, na altura do sucedido, depois elas deixaram-me ir buscar as crianças e eles ficaram aqui comigo. Depois, também foi quando... Elas também viam o sofrimento dos pais e também veem quando os pais estão interessados e quando não estão. (...) Depois também à medida que o tempo foi passando, para a (...) [criança mais nova] vir aqui para casa, quando foi definitivamente para a minha filha vir... No segundo processo, no último, muito em conta tudo aquilo que eu disse (...). E elas perceberam a minha situação, porque sabiam perfeitamente que aquilo não tinha nexos. Não tinha mesmo. E levaram também muito isso em conta. Eu contei a história, como foi, como não foi, não sei quê... E sempre levaram em conta. Não vou dizer que não levaram, porque sempre levaram... (Fam.10Mãe).

No entanto, verificou-se que face a determinadas situações, não obstante a vontade dos pais/cuidadores poderem ir num sentido diferente, legalmente, as CPCJ, não podem respeitar tal vontade, por se tratar de situação crime (provada, posteriormente, judicialmente)<sup>631</sup>.

Face à utilidade do acompanhamento efetuado pela CPCJ, os entrevistados reconheceram alguns benefícios do mesmo, tanto para os adultos/cuidadores, como para as crianças/jovens:

---

<sup>631</sup> Vejamos: “Teve que ser. Como se trata de violência doméstica, as coisas tiveram que seguir, os âmbitos tinham que seguir. Na altura, eu sempre disse a elas [técnicas da CPCJ] que não, eu não queria, isto é, não era o meu desejo, porque eu não desejava mal nenhum àquela pessoa. Simplesmente, tentei sair de casa e arranjar uma casa aqui em (...) [no mesmo concelho] e consegui! Saí com os meus 3 filhos e não desejava nada de mal àquela pessoa. Prontos! Saí, porque já não aguentava mais aquela situação. Chega a um ponto em que a gente enche o saco, como se costuma dizer, mas elas disseram que não poderia ser assim, porque como violência doméstica, elas tinham que... Eram obrigadas a isso e não podiam guardar [a sinalização] na gaveta. E pronto! Teve que ser e foi feito [a comunicação, aos serviços do Ministério Público, para efeitos de eventual procedimento criminal]. Foi mais nesse âmbito, porque eu não estava ali... Como é que hei-de explicar? Não estava ali para... Queria sair de casa e ficar tranquila no meu canto. As coisas desenvolveram-se de outra forma e teve que ser (Fam.4Mãe).

Para os adultos	Para as crianças/jovens
<p>- “Foi muito importante a gente saber que podia contar com o apoio daquele lado para poder falar, para poder expor. Se houvesse uma coisa qualquer nós tínhamos abertura para poder ligar, logo” (Fam.1Mãe);</p> <p>- “Para mim foi muito bom, muito bom mesmo” (Fam.2Mãe);</p> <p>- “[I]am lá todos os meses à minha casa, falámos um bocadinho, falavam comigo (...), porque não é só o (...) [jovem visado], mas o outro já... Este foi o que esteve mais tempo, o outro já tem 18 anos. Entraram-me 3 crianças, 3, nesta situação, e foi complicado... Com ela, não consegui mesmo fazer nada (...). É só a revolta que tenho. Consoante aos outros [2 netos, um deles visado no PPP em análise], estou satisfeita com a CPCJ (Fam.3Avó);</p> <p>- “(...) [A] utilidade, pronto, elas deram andamento aos processos de violência doméstica e também para o tribunal de menores. Isso já está tudo resolvido, se calhar também um bocadinho graças à CPCJ, que meteu logo os processos todos e já está tudo resolvido<sup>632</sup>. (...) [E] ele [ex-companheiro] teve lá umas medidas [judiciais]...” (Fam.4Mãe).</p> <p>- “É assim, no meu caso foi útil, porque lá está, o meu filho, apesar de estar na fase da adolescência de fazer uma asneirinha aqui, uma asneira ali, é um jovem fácil de lidar, digamos assim. Se calhar, se fosse um caso mais grave, teriam que lidar de outras formas, certo?! (...) No meu caso foi uma coisa muito mais tranquila (Fam.5Mãe);</p> <p>- “(...) eu também [sentiu-se muito segura]. Eu também acabei por me sentir, porque eu não sei até que ponto, como ele estava a piorar nos últimos tempos, até que ponto ele poderia fazer alguma coisa ou não...” (Fam.7Mãe);</p> <p>- “Acho que foi bom” (Fam.7Pai);</p> <p>- [Da parte da comissão] “Eu acho que é mesmo o que eles têm que fazer e o que tem que ser, porque têm que estar em cima, têm que saber, acho que faz parte do que eles têm mesmo que fazer. Sim, vi [utilidade]. Eu confesso, eu às vezes já estava</p>	<p>- [Relativamente às filhas] “Foi a mesma coisa, sim. Ela [técnica gestora] deu-lhes também um número de telefone para elas poderem ter com elas no telemóvel, caso houvesse alguma coisa fora do acompanhamento, também, por exemplo, na escola, um lado qualquer onde elas fossem, o que quer que fosse, para entrar logo em contato com ela” (Fam.1Mãe);</p> <p>- “Relativamente ao (...) [nome do filho], também, melhorou, não muito, mas melhorou um bocadinho” (Fam.2Mãe);</p> <p>- “(...) [F]alavam (...) com eles (...). O acompanhamento foi bom e útil. [Perante o pedido para concretizar, dar exemplos:] Nem sei... Ajudou a que o (...) [nome do jovem] se adaptasse a mim. Acho que não mudou assim muitas coisas na vida dele, porque ele estava com a mãe e, no fundo, não mudou assim grande coisa... Foi só isso que começou a acontecer [ter mudado da casa da mãe para a casa da avó]...” (Fam.3Avó);</p> <p>- “(...) a (...) [nome da filha] sentiu-se muito segura. A menina sentiu-se muito segura (...). É assim, eu da minha parte, senti que a (...) [nome da filha] sentiu-se bem, sentiu-se segura (...). A doutora (...) [gestora do PPP] disse: “se lhe desse o número de telefone e ela [jovem], a qualquer hora, precisasse de ligar para se sentir mais segura...” – e ela [técnica] deu. Perguntou-lhe também se ela sentia-se melhor assim. Ela [jovem] disse que sim, mas a (...) [filha] também sentiu muito... Sentiu muito, mas sentiu-se melhor, segura, percebe? Mas sentia muito o pai: “oh, mãe, o pai não tem comer... oh mãe, isto...” – e a gente ia às compras, até, e ela tirava da despesa para levar para o pai, ao quarto onde o pai estava, e disse que o pai não tinha lá nada. Mexeu muito com a criança...” (Fam.7Mãe);</p> <p>- “É assim, eu acho que foi bom para eles também... Lá está! Não é o terem alguém em cima deles, mas aquela a situação de ficarem mais responsáveis e de, até na escola e tudo... Sei Lá! Foi mais por aí, para eles” (Fam.8Mãe);</p>

<sup>632</sup> “Eles [filhos] estão a viver comigo. Ele [ex-companheiro] sempre ajudou os filhos, nisso, não lhe posso... Mesmo antes da gente ir a Tribunal, que eu só fui no fim de novembro [de 2021], sempre ajudou eles. Para os filhos, ele sempre foi bom. Nunca foi agressivo com os filhos, nem verbal, nem fisicamente. Nada” (Fam.4Mãe);



cansada, porque ir à psicóloga, porque era aquela coisa, apesar de já não se falar na situação, mas ao lá ir eu sabia porque é que era e, até mesmo, quando tinha que ir lá com a doutora, a gente já não falava em nada do que... Mas pronto! Sabia que estava nesta situação por causa do que se tinha passado. Então, massacrava um bocadinho e confesso que já estava cansada, mas sim e sei que faz parte, que teve mesmo que ser...” (Fam.8Mãe);

- “O ter sido acompanhado pela CPCJ, eu não estou longe de continuar a ser, porque acho que são uma boa ajuda. Em certas coisas acho que são boa ajuda [CPCJ], porque há coisas que nós lhes dizemos e eles [filhos] entendem que: “ah, eu faço se quiser e não sei quê...” – E feito por ali [CPCJ], as coisas são de outra maneira”<sup>633</sup> (Fam.9Pai);

- “E para nós foi bom, porque acho que, não é esta a palavra que devo usar, mas foi, se calhar, um peso de saber que, se calhar, ele pudesse andar em caminhos que não eram próprios para ele e, se calhar, elas ao falarem com ele, ao terem conversado com ele, estão a chamá-lo à razão e isso vai ajudar muito” (Fam.9Mãe);

- “[A]té mesmo para mim, também, é tipo um abre olhos... Eu pensei: “bem, já é a segunda vez, qualquer dia fico mesmo sem eles”. Agora, da segunda vez para o meu marido, também foi um abre olhos... Porque ele assinou. Os papeis [consentimentos e APP] foram para a cadeia. Ele teve que assinar. E, depois, para o pai do (...) e da (...) [nomes dos 2 filhos mais velhos], já era a segunda vez que ele tinha que assinar os papéis. Porque é assim: não os tiraram da primeira vez, nem da primeira, nem da segunda, mas ele teve sempre que assinar os papéis, portanto, ele tinha que estar sempre a ser informado das coisas e ele não é uma pessoa exemplar. Atenção! Mas isto acontecia sempre comigo, nunca da parte dele, está a entender o que eu estou a dizer? E ele é uma pessoa que tem um feitio, assim, um bocado complicado e eu, depois, tinha que cair em cima do meu marido para lhe dizer: “já sabes como é que ele é! Eu vou ter que lhe estar a pedir... E para o meu marido foi mesmo um abre olhos, porque é

- “O (...) [nome do filho] é assim, ele também sempre procedeu bem, no sentido, sempre que ia a algum lado, sempre contactou, sempre me atendeu o telefone, sempre eu soube que ele falhava à escola... Nunca houve aqui nada para esconder. Aquilo que aconteceu, nós sabíamos. Nunca tivemos aquela coisa de não sei onde é que anda o meu filho, não sei o que é que... Não! Eu sempre tive conhecimento onde é que ele andava. Só que eu não conseguia desviá-lo de tudo. E com a ajuda delas, depois delas [técnicas da CPCJ] terem falado com ele, foi diferente. Ele parece outra pessoa, desde que entrou ali [na CPCJ]. (...) Ela [técnica] fez o (...) [nome do filho] prometer: “tu vais mudar...”. E, realmente, ele prometeu: “sim, sim” – mas também foi real: “não lhe prometo a 100%. Vou prometer que vou mudar, mas não prometo já tudo de uma vez!” Olhe, eu só posso dizer que ainda aqui há tempos ela veio cá, a que tem acompanhado, foi quando veio trazer, até, umas coisas que ela tinha lá para casa – bens alimentares [no âmbito do PPP de outro irmão, ativo à data] – e, por acaso, o (...) [jovem visado no PPP em análise] estava ali. “Então (...) [nome do jovem]...” Ela até lhe chamou “meu querido” – “então, como é que tu estás? Como é que tu te estás a portar?” / “Acho que está tudo bem” / “Então e as notas e a escola?” / “Está a correr tudo bem” – e ele até lhe disse logo a pontuação das notas dele e ela até lhe deu um abraço, só por saber que tinha mudado bastante face àquilo que viu e ao que vê agora. Ela gostou muito de o ver. E quem faz bem aos meus filhos, faz-me bem a mim! E neste caso foi o que aconteceu” (Fam.9Pai);

- “Foi, foi útil. Para ele até foi bom, porque acho que houve ali um bocadinho de reconhecimento dos erros da parte dele, com a ajuda delas” (Fam.9Mãe).

<sup>633</sup> Mais uma situação na qual os pais sentiram o apoio da CPCJ como um reforço de apoio face ao seu papel parental, na relação com os filhos.

assim... É complicado, mas tudo é uma aprendizagem (...). Às vezes, eu acho que aquilo que tem que acontecer, tem que acontecer e, por um lado, hoje, eu penso assim: “ainda bem que aconteceu”! Claro que se eu pudesse optar, nunca tinha acontecido, mas melhorou e muito o meu marido! Ao menos, deixou de fumar ganzas, isso acabou. E depois melhorou muito nisso (...). Às vezes, há males que vêm por bem” (Fam.10Mãe).

#### **Quadro V.1.2.2. Benefícios e Utilidade do Acompanhamento da CPCJ para os Cuidadores e para as Crianças**

Não obstante na maioria dos casos relatados pelos próprios intervenientes<sup>634</sup>, apenas a CPCJ, enquanto entidade, tenha assinado o acordo de promoção e proteção com os vários elementos da família (sem envolvimento de outras entidades que efetuassem o acompanhamento formalizado dos atos materiais das medidas, com a assinatura do APP e/ou PI<sup>635</sup>), outras entidades eram alocadas para apoio das famílias:

As Cáritas. As Cáritas dão-lhe [à mãe] a comida. Ainda hoje lhe dão comida, o almoço e o jantar. Agora, quando foi dos livros, também, que eu tive que comprar as fichas, mas foi só este ano, também deram para os livros, porque como eu já não estou a receber apoios da CPCJ, que eu só recebi aí coisa de 1 ano, os apoios, pouco mais ou menos, então... Não sou assim muito de pedinchar, verdade, posso estar mal... Mas este ano, por causa das fichas, que eram 80 e tal euros... Depois ele ainda rasgou uns livros e eu tive de comprar os livros, enfim... Mas pronto, ajudaram nas fichas, a assistente social da Cáritas (Fam.3Avó);

(...) mandaram para o centro de saúde [as técnicas da CPCJ efetuaram encaminhamento para os serviços de saúde devido aos consumos de álcool] (Fam.7Pai).

Noutras situações, em que, há data, não teria sido identificada a necessidade de encaminhamentos adicionais, ou que já estavam, previamente, com os devidos acompanhamentos, depois de finalizados os PPP na CPCJ, os próprios envolvidos sentiram tal necessidade e procuraram as respostas que consideraram pertinentes:

A gente, graças a Deus, nunca precisamos de apoio psicológico naquela altura<sup>636</sup>. A minha (...) [nome de uma das filhas gémeas] agora anda numa psicóloga, (...) porque ela estava a ficar um bocadinho em baixo, precisava de ter contato com alguém externo ao assunto” (Fam.1Mãe);

<sup>634</sup> Apenas com uma exceção: “Foi só mesmo a CPCJ (...) e foi o psicólogo (...). Ele era o psicólogo que entrava em contacto connosco semanalmente ou de vez em quando para poder falar connosco” (Fam.1Mãe).

<sup>635</sup> Exs.: “Sim, eu tive que assinar e eles [2 filhos e pai] também. [De entidades] Foi só a Comissão a assinar” (Fam.4Mãe); “Fomos só nós que entramos no acordo. Assinei eu e o (...) [nome do filho] e a comissão. O acordo era só mesmo ele melhorar o comportamento e não faltar às aulas...” (Fam.5Mãe); “Acho que foi só a Comissão e eu que assinei e teve que assinar o pai e os meninos também” (Fam.8Mãe).

<sup>636</sup> Esta mãe levantou uma questão que nos fez refletir sobre a adequabilidade e preparação dos profissionais afetos aos recursos comunitários disponíveis para lidarem com determinadas situações: “Na parte da psicologia é que me deixou assim um bocadinho, volto a referir, porque não fiquei assim muito... Pronto! Houve ali uma altura em que o senhor (...) [nome do psicólogo] falou comigo, estava em contacto com a dona (...) [nome da técnica da CPCJ], sabia tudo o que se estava a passar, estava a par de tudo, e ele acabou por estar a dizer... Como é que eu vou explicar... Ele nunca esteve em contacto físico connosco. Ele nunca esteve presente, aqui ou em casa, onde fosse, para falar connosco. Tudo o que ele sabia era o que eu dizia, a dona (...) [técnica da CPCJ] dizia.

É assim! Acho que a eles... A eles [filhos], acho que não os afetou, assim... Pronto, houve a separação dos pais e tudo mais... Eles até nem precisaram... Só agora a (...) [filha do meio] é que começou a ter mais ataques de ansiedade, mas tem psicóloga na escola, por isso, não requeri psicólogo aqui [na CPCJ]. O (...) [nome do filho mais novo], para já, eu não noto, mas ele também não é de falar, como eu digo. (...) [E]u já pedi psicólogo para mim, mas nem sequer foi aqui na CPCJ, foi no centro de saúde e pronto (Fam.4Mãe)!

Num outro caso, a parceria acionou os recursos necessários, não estando na dependência da CPCJ para o efeito. Aqui, o hospital (1ª linha de intervenção) ao detetar a situação ocorrida (abuso sexual), encaminhou a jovem e a mãe para consultas de especialidade:

Ela (...) [a filha] teve acompanhada [apoio psicológico] até agora... Até dezembro. Depois, a doutora também já lhe deu alta. Foi através do hospital (...) e viram-me logo e acompanharam-nos logo. Entretanto, a (...) [nome da filha], antes de ter mesmo consultas presenciais com a psicóloga, era uma doutora que ligava para mim, perguntava como é que ela estava e essas coisas todas, mas depois deixámos... É tudo do hospital (...), psicólogos e pseudoterapêuticos lá do hospital. E, entretanto, ela [filha] foi mesmo às consultas mais presenciais por causa do julgamento, porque nós fomos a um pré-julgamento e ela bloqueou. Ela nem o nome dela se lembrava, nem como é que se chamava o pai e a mãe... Pronto! E aquilo estava lá um psicólogo, mas ela não conhecia o senhor de lado e eu nem sabia que era psicólogo, pensei que fosse algum representante, algum advogado, alguma coisa e, entretanto, até foi esse mesmo psicólogo, nesse dia, que aconselhou a ela a ter um acompanhamento, mais porque se fosse preciso ela ir mesmo a julgamento para ter uma ligação com a psicóloga, porque era a psicóloga que a ia acompanhar. Foi mais por aí, mas correu bem e ela depois também acabou por gostar da doutora e por desabafar... (Fam.8Mãe).

Houve famílias a relatar que não ficaram com cópia do APP assinado, o que, eventualmente, pode dificultar a interiorização, por parte dos elementos, das cláusulas com as quais se comprometeram a cumprir (Fam.6Mãe; Fam.7Mãe).

Junto das famílias também procuramos perceber acerca da sua visão face aos aspetos-chave que conduziram à superação das situações pelas quais as mesmas haviam passado, tendo sido possível identificar 3 domínios principais, exclusivamente ou em conjugação:

1) intrínsecos aos próprios (Pais/cuidadores):

---

Ele nunca chegou a falar... Acho que falou um bocadinho, só telefonicamente, com a minha [filha] mais velha. Ele não conhecia. O psicólogo era para a família e houve ali uma altura... A dona (...) [técnica da CPCJ], não. Ela esteve a falar connosco, comigo, com a minha filha mais velha, com as mais novas ela, ela falou com pai delas... Bem visto, ela teve contactos com todos, fisicamente. Viu, conheceu. E houve ali uma altura em que o senhor (...) [psicólogo] falava só em relação ao que ouvia, telefonicamente. Eu falava, se quisesse dizer alguma coisa que não fosse, podia dizer, como aconteceu com o pai delas. Acabou por dizer coisas que não eram verdade e a dona (...) [técnica da CPCJ] teve acesso a isso tudo, inclusive, ele perguntou-lhe [ao ex-companheiro da entrevistada] se ele já tinha deixado de beber, isto dito pelo senhor (...) [nome do psicólogo] a mim: “Então você já não bebe? Já deixou de beber?”, e ele confirmou que sim, que já não bebia. E ele [psicólogo] estava-me a dizer, a mim, “mas o senhor (...) [nome do ex-companheiro da entrevistada] já não bebe”. Ai bebe, bebe! Ele não tinha, não teve contato físico connosco, ele não conheceu as pessoas, pessoalmente, ele não... Entende [para a investigadora]? O atendimento com ele era telefonicamente, pessoalmente, nunca (...) [em plena pandemia COVID-19]. (...) Foi correto, porque ele estava sempre em cima, ligava sempre, mas houve ali qualquer coisa que falhou. (...) [N]a altura, se nós precisássemos mesmo, o acompanhamento deixava muito a desejar da parte da psicologia, do resto não” (Fam.1Mãe).

Não sei, até que ponto, eu não consegui ultrapassar uma parte, sozinha, porque bem visto o acompanhamento da parte do psicólogo... Como é que eu vou explicar? Ele falava connosco, mas não mais além de: “se precisarem de ajuda, peçam”. (...) Eu quase que acredito que consegui ultrapassar uma parte sozinha, mesmo, porque eu conheço bem a pessoa em questão. Infelizmente, foi o meu companheiro durante 27 anos e eu sei bem como é que lido e como é que ele funciona, até um certo ponto. E sabendo isso eu aprendi a lidar com muitas situações. Eu ultrapassei muitas coisas sozinha, com lágrimas, com sofrimento, com as minhas filhas, mas sozinha, sozinha... Não dizendo que... Se eu precisasse de falar, ligava para a dona (...) [nome da técnica da CPCJ] e falava com ela, sem problema nenhum, mas eu sou muito assim, eu não gosto de incomodar e fico quieta no meu canto e ultrapassei muita coisa assim, sozinha. (...) [O] que se passou, eu acabei por ir resolvendo, pouco a pouco, sozinha (...) (Fam.1Mãe).

Toda a gente diz que eu consegui dar uma grande volta à minha vida. Consegui superar (Fam.2Mãe);

Pois... Os castigos. Tive de pôr o (...) [nome do filho] de castigo. Eu vi, assim, um bocadinho também... Porque eu era muito mãe galinha, né?! [risadas da mãe] E pronto, tive de pôr o (...) [nome do filho] de castigo algumas vezes, mas tudo em função de conseguirmos o trabalho que conseguimos e que ele está encaminhado (Fam.5Mãe);

(...) [E]le integrou-se bem com estes colegas, no tanto que só queria andar de preto, deixou de jogar à bola e ele agora voltou a fazer essas coisas todas que a gente fazia antigamente. (...) Eu noto diferença, mas porque nós trabalhamos para isso, não a equipa [da CPCJ] (...). [E] porque nós também mudamos de atitude com ele... Lá está, os tais castigos. Eu comecei a fazer procura de livros sobre parentalidade, existem *n*, cada um ensina a educar à sua maneira, há quem diga que castigos não funcionam, que não aprendem nada com isso; bater nem pensar, mas, às vezes, as pessoas dizem: “levaste porrada e estás aqui!”. Não é bem assim, porque, por exemplo, eu tenho traumas de ter levado porrada, logo, não vou fazer o mesmo. Logo, esse padrão teve que ser quebrado. É difícil, que ele às vezes põe-me à prova, mas sou capaz de dar um murro na porta ou na parede, ficar mal da mão, mas não lhe bato. Já não faço isso assim, deixo passar, lá está, ler é importante – vais dar uma voltinha, vais apanhar ar, vais respirar, isso já te passa, amanhã, por exemplo, já estão os 2 calmos e conseguem falar sobre o assunto. Podes ser aqueles pais de – eu mando fazer, tu fazes e não pias – mas eu acho que ele tem palavra e eu gosto de saber aquilo que ele pensa. Ele está a crescer, ele tem que ter uma opinião. (...) E o negociar, eu tenho negociado como? “Se (...) ele fizer isto, ele recebe aquilo, porque fez isto. Só que chega a um ponto em que nós podemos não ter para lhe dar. (...) Nós tivemos que mudar estratégias cá em casa, porque lá está, é o filho único e tem tudo, e não pode, primeiro nós pensamos assim: “vamos dar tudo a ele, porque nós não tivemos”, mas depois percebemos que ter tudo não é bom (...), porque ele não dá valor. Ele chegou a partir 8 tablets (...). Acabaram-se os tablets, não tem televisão no quarto, estragou-a. E tivemos que mudar esse tipo de atitudes. “Não! Tu tens que começar a dar valor, as coisas custam dinheiro. E tens que perceber que primeiro para as conseguires, tens que provar que as mereces e, depois, se as estragares, não voltas a ter.” (...) E é assim que ele vai dando valor (Fam.6Mãe);

Ser corajoso e ter força de vontade, que não é fácil! Força de vontade, porque muitas das vezes, para se deixar uma coisa, tem que se evitar de frequentar certos lugares... Não sei se me faço entender... Deixar, por exemplo, os amigos, as amizades, deixar de frequentar cafés, sítios onde há álcool, por exemplo, para não cair em tentação (Fam.7Pai);

Eu estou sempre pronto, para quando elas me ligam, eu só não vou se não puder. Também quero ouvir a parte delas, também quero saber se está tudo bem, se não anda, dessa informação que eles andam a recolher. (...) Tentei sempre dar sempre o meu melhor (...) (Fam.9Pai);

2) inerentes ao trabalho da CPCJ – neste ponto foram considerados 4 aspetos, que, nalgumas situações podiam ser combinados:

- o apoio psicossocial fornecido diretamente: “Foi só na medida de as minhas filhas estarem mais protegidas (...). [A] parte do acompanhamento das miúdas que estavam sempre em cima, falavam connosco” (Fam.1Mãe);

É só o que eu digo, entrarem na minha na hora certa, porque eu estava com uma grande depressão, eu estava mesmo, mesmo, muito, muito mal. (...) [S]empre apoio para eu ser acompanhada pelos médicos, nunca deixar os medicamentos, apoiarem-me em tudo, apoiarem-me em tudo! Tudo” (Fam.2Mãe);

Foi elas falarem comigo, pronto! Falarem comigo e essas coisas assim, que a gente, às vezes, a falar também... Também se desabafa, também se fala e pronto! Depois, irem lá falar comigo, com ele, e as coisas, aí, foram indo (Fam.3Avó);

(...) [T]ambém a doutora (...) [nome da técnica da CPCJ] e também o diretor de turma dele, que andava sempre a conversar comigo. Foi excepcional também, os dois. E tanto é que ele [filho] passou de ter 5 negativas para 0 (zero) e passou com ótimas notas. Portanto, o trabalho, o acompanhamento, e de ele se achar inseguro e da gente exagerar a dizer que ele até podia ir para um colégio [referindo-se a uma instituição de acolhimento] e que não era nada! Mas pronto! Ele, com esse medo, começou a atinar. Embora eu sabendo que não, a gente, ameaçava-o assim para ver se ele tinha medo... De ficar sem a mãe [riso da mãe]... Agora também já passou! Ele tem estado bem. Foi a maneira que ele se sentiu mais controlado por todos e que, realmente, já estava a ficar grande e os problemas caíam em cima dele, porque a CPCJ também serve para isso, para eles verem que os atos deles têm consequências... Nesse sentido, foi isso que conseguimos (Fam.5Mãe);

Se calhar, os conselhos que a doutora nos deu, a ajuda que ela nos deu e até mesmo, às vezes, o (...) [nome do filho] houve uma fase que tinha algumas negativas na escola e a doutora deu-lhe alguns conselhos e para fazer as coisas assim, doutra maneira, e acho que foi mais por aí (Fam.8Mãe);

- a celeridade da intervenção e a transparência:

Com a CPCJ? O que é que elas fizeram para me ajudar? É assim, se calhar, fazer as coisas, digamos, o mais rápido possível. Não estar, como é que eu hei-de explicar, não me estar sempre a massacrar com as coisas... Não foi preciso eu estar à espera muito tempo das coisas ou não saber o que é que podia esperar daquilo. Não, sempre foram diretas. Para mim, o pior é a incerteza, nós estarmos no vai, não vai, vão tirar, não vão... [Esclareceram-na] Exatamente! Isso, para mim, foi o mais importante e depois, também, sempre foram abertas, sempre disseram aquilo que pensavam e que não pensavam. (...) Depois, aos poucos e poucos, graças a Deus, também não foi assim muito moroso. Fomos nós que nos metemos nesta situação... Às vezes, acidentes acontecem, mas isto não foi um acidente. Isto foi uma coisa que não deveria ter acontecido (Fam.10Mãe);

- o acesso a determinados bens materiais<sup>637</sup>: “[O] que eles me apoiaram mais foi com alimentação (...)” (Fam.2Mãe); “O apoio económico, nessa altura, também existia. Enquanto estive lá e coiso [enquanto o PPP esteve ativo na CPCJ], houve sempre o apoio económico” (Fam.3Avó);

---

<sup>637</sup> De forma a que algumas crianças/jovens vejam garantidos os seus direitos e a sua própria segurança alimentar e económica, torna-se necessário acionar os serviços de assistência social e humanitária, na promoção de bem-estar. Uma criança sem meios condignos de subsistência não está protegida, como já abordamos.

E mesmo a CPCJ ajudou, para que tentasse... O que é que eles pensaram? Que seria também falta de meios para conseguir dar aquilo que a gente queria dar e... E eles sempre tentaram ajudar com alguma coisa ou através da assistencial social ou através deles mesmo, deram-nos sempre um apoiozinho [apoio económico deliberado no âmbito da medida aplicada ao jovem]. E, então, tem sido, assim, mais fácil de ultrapassar. (...) Já agora, no confinamento, nós estávamos aqui, eles não sabiam e ligaram-me uma vez e: “Então, sr. (...) [nome do pai], está tudo bem?” / “Está, olhe, estamos em confinamento”. / E elas: “Precisam de alguma ajuda?” Disponibilizaram-se para ajudar naquilo que pudessem ajudar e eu disse: “nós estamos numa situação um bocado complicada e sem trabalho, agora, e ainda mais estando no confinamento, ainda é mais complicado... As posses já não são muitos e, assim... “Precisa de alguma coisa?” [perguntaram as comissárias] / “Preciso para os miúdos...” – foi aquilo que eu mais pedi. E elas conseguiram logo! (...) [bens alimentares]. Foram incansáveis! (...) Pode faltar para tudo, mas para os meus filhos comerem, beberem, nunca falta. É uma das coisas que tento sempre não deixar falhar. (...) [E] elas também ajudam naquilo que podem (Fam.9Pai).

- apoio por via de outros encaminhamentos efetuados pela CPCJ:

A CPCJ também me pôs em contato com uma associação de apoio à vítima, onde, sempre que precisei, falei com um psicólogo. Ajudou-me muito. Quando eu precisava, ligava. Às vezes, não atendiam logo, mas retornavam a chamada e isso ajudou-me, porque há certas situações que... Pronto, são mais complicadas e mesmo o estar afastada daquela pessoa, porque eu vivi 22 anos com aquela pessoa. Ainda hoje não é fácil e, então, ajudou-me bastante (Fam.4Mãe);

As psicólogas ajudaram-me muito. [Depois reformulou, dado que uma era assistente social e não psicóloga]. A assistente social era da (...) [nome da IPSS da zona que lhe prestou apoio] e a psicóloga e psiquiatra eram da equipa de tratamento (...) [noutro concelho] (Fam.7Pai); e

3) Apoio de terceiros – este apoio proveio de vários campos:

- nível espiritual (refúgio na Igreja e/ou na religião):

E eu não sou católica, quer dizer, eu nasci e fui batizada católica, mas já há 5 anos que ando na evangélica e foi também uma família que eu apanhei. Portanto, essa, para mim, é incansável. Essa manda-me mensagens, estão sempre a querer que vá à missa, à igreja lá deles e não sei quantos... Mesmo uma família (Fam.2Mãe);

Para mim, foi Deus. Eu refugiava-me muito e buscava muita força em Deus. Foi o que me deu mais força (Fam.7Mãe);

- da rede informal (família e/ou amigos): “Se não fosse a minha irmã e a minha comadre, a madrinha do (...) [nome do filho], não sei se eu ainda cá estava... Mas estou!” (Fam.2Mãe);

(...) [E]u só fui a 2 consultas com a psicóloga, porque... É pá, aquilo para mim... Eu gosto de conversar e gosto de desabafar. Gosto mesmo, mas não me sentia assim muito à vontade e só fui 2 ou 3 vezes. E ela: “Ah, mas tem que ir! Tem que ir, até por causa do processo e por causa destas coisas todas! Vá! Se não, depois, andam em cima de si...” – mas não. Graças a Deus não me chatearam muito com isso. [Conseguiu ultrapassar de outra forma] Sim, e com os amigos e tudo. Foi-se fazendo (Fam.8Mãe).

- da rede formal: “Foi só na medida (...) de lhe terem tirado a arma que ele tinha. Foi a GNR que o fez nesse processo (...)” (Fam.1Mãe);

Esta diretora de turma que o (...) [nome da criança] tem agora, integrou o miúdo nesta nova turma (...). E porque ele mudou de professora e esta professora tem sido uma mais-valia, sinceramente (...). É assim, os miúdos quando passam do 5º para o 6º ano, normalmente, mantêm a mesma

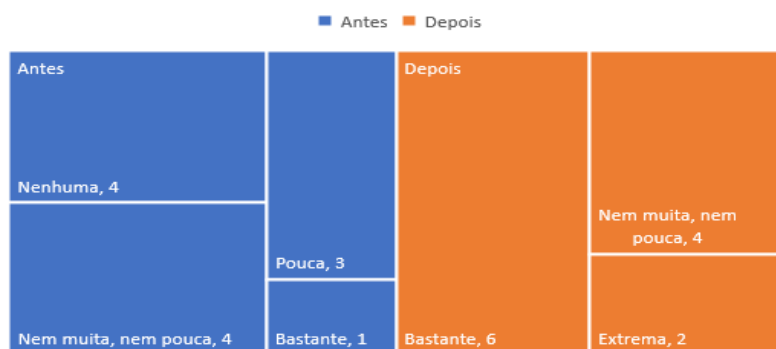
turma, e a professora fez questão de avisar a turma toda que iam ter um menino novo na turma, para o integrar, para ajudarem na integração do miúdo e isso correu muito bem, mesmo (...). E, então, eu noto uma grande diferença no (...) [nome do filho] este ano, pela turma em que ele está, pelos professores que ele tem (Fam.6Mãe);

Eu acho que, aí, foi mais as psicólogas, porque eu não ia muito à minha, mas desabafava com a da (...) [nome da filha], porque a doutora, primeiro, falava com as 2 e, depois, falava só com a (...) [jovem]. Até porque, no início, foi muito complicado, porque ele [ex-namorado da mãe] escrevia-me cartas da prisão e quando eu dava um passo para a frente, recebia uma carta dele, eram 10 para trás... E aquilo foi mesmo muito complicado, até deixar mesmo de... Ele estava em (localização de um estabelecimento prisional] e depois deve ter mudado para outra e já não deve ter podido escrever mais, não sei... Entretanto deixou de escrever. E é assim, a doutora falava, acompanhava... Mas acho que foi mais as psicólogas, nessa altura. Foi mais pelas psicólogas (Fam.8Mãe);

O apoio que foi dado pela assistência social, que também esteve no meio e continua a estar, porque nós também tivemos a parte económica também um bocado complicada... Inicialmente foi através da assistência social, eu carregava os telemóveis dos meus filhos ao final do mês. Todos os meses carregava os telemóveis e elas meteram-me na ideia que seria melhor fazer um pacote televisão, por causa da internet, que realmente eu não tinha e passei a ter (Fam.9Pai).

Nesta investigação consideramos relevante aferir, igualmente, o grau de confiança das famílias na entidade CPCJ, em dois momentos distintos no tempo: num momento prévio ao primeiro contacto com a CPCJ e num momento final do acompanhamento da Comissão.

No primeiro caso, os dados apontam maioritariamente para o facto de, antes ainda de um primeiro contacto das pessoas com as CPCJ, a sua ideia pré-concebida face a estas entidades ser, maioritariamente, negativa (quadrantes superiores, acomodando 7 dos 12 entrevistados (58,3%):



nenhuma confiança (4; 33,3%) e pouca confiança (3; 25%), conforme Gráf. V.1.2.1).

O contágio de eventuais situações com desfechos que impactam o público causam ruído e ajudam à construção duma imagem que lhes confere menor confiabilidade:

“Tinha pouca confiança, vou ser sincera (...), porque nós ouvimos situações e ficamos sempre assim, com receio. A gente não sabe o que é que nos pode acontecer. É mesmo assim...! (...) No meu caso, eles vieram cá. Estiveram, viram a situação (...) estiveram 100% e, realmente, há outras situações que nós ouvimos, às vezes, até na televisão que não sabemos bem até que ponto seja verdade ou não, mas ouvimos e deixa-nos sempre assim um pouco com o pé atrás (Fam.1Mãe);

Eu não tinha confiança, porque diziam tão mal da CPJ, que a CPJ só queria tirar as crianças e, portanto, não tinha. Verdade seja dita que não tinha confiança. Tinha pouca confiança. Quando falavam sobre CPJ, eu julgava que era uma coisa e afinal de contas... A CPJ havia de entrar nas casas

de muitas pessoas que eu conheço, e não era só a CPJ, eram os delegados de saúde, porque eu sei de casos piores e bem piores, de casas imundas, de casas imundas, mas pronto... (Fam.2Mãe);

Pouca confiança, para começar... Porque, eu já ia com medo... É como eu lhe digo, sempre ouvi falar, quando falavam em CPCJ... Eu sempre ouvi falar assim um bocadinho mal. Então, pensei que seria tudo igual. Eles diziam que quando as coisas entram na CPCJ é muito mau, porque tiram os filhos aos pais e não sei quê (Fam.9Pai);

Ainda antes do primeiro contato, não tinha confiança nenhuma, pois eu ouvia dizer cobras e lagartos da CPCJ! (...) Também tive pessoas que me disseram: “Ah, foste-te meter na CPCJ, vais-te arrepender!” Por isso, quando vim da primeira vez, vim assim um bocado a medo... (Fam.4Mãe);

(...) de início tinha expectativa negativa... Era zero! [nenhuma confiança]. As pessoas com quem eu falei sobre a CPCJ, todas me assustaram: “vão-te fazer a vida negra, vão tentar tirar-te o miúdo...” – são mesmo coisas que dizem assim – “vão-te fazer a vida negra, vão tentar tirar-te o miúdo, vão à tua casa *n* vezes, para ver como é que o teu filho está e para ver como é que ele é tratado... Sei lá, esta senhora daqui que tem o miúdo em casa... lá está, o miúdo está em casa e ninguém fez nada. Mas também não lhe tiraram o filho... Não sei que idade o miúdo tinha, quando esta situação aconteceu... Mas era tudo negativo, nada, nada positivo (Fam.6Mãe).

À exceção de 2 situações, em que as pessoas se situaram de igual forma nas duas situações temporais, no que se refere à confiança na entidade CPCJ (1 no “nem muita, nem pouca confiança”: Fam.3Avó<sup>638</sup>; e 1 no “bastante confiança”: Fam.8Mãe<sup>639</sup> – ambas as situações já com outros contactos prévios), todos os outros participantes cuidadores no estudo (10), aumentaram o seu grau de confiança na instituição CPCJ, entre um e quatro graus<sup>640</sup>: 80% (8) situaram o seu grau de confiança nos polos opostos, dividindo-se entre bastante confiança (60%; 6) ou para extrema confiança (20%; 2). Vejamos mais alguns testemunhos: “Ah, aí, tinha muita confiança, mesmo! [Situou em] Bastante confiança” (Fam.1Mãe);

---

<sup>638</sup> Antes: “Antes do primeiro contacto, eu não tinha, assim, conhecimentos com a CPCJ. Eu não tinha nada disso. Antes do meu neto estar sinalizado, eu não conhecia, nunca tinha ouvido falar nisso. É melhor ser nem muita, nem pouca confiança. Eu nunca tinha ouvido falar nisso”; Depois: “Eh pá... bastante confiança... eu, para ser sincera, não tive assim muita, por causa do que aconteceu à minha neta e estava sempre com um pé à frente e outro atrás... Nunca tive assim muita confiança, mas para estar a dizer que não tinha confiança, também estou a ser injusta, porque tinha confiança, até falava muito com uma doutora que foi a primeira que estive no caso antes (...). Nem muita, nem pouca confiança. É melhor! Tinha aquela confiança para falar o que devia e, às vezes, pensava, será que fiz bem? Será que fiz mal em falar? Sei lá! Era aquela coisa, sempre pensando no que poderia acontecer” (Fam.3Avó).

<sup>639</sup> Antes: “Eu sentia bastante confiança, porque eu sabia que estavam lá para ajudar, logo mesmo no primeiro contato, que sabia que... Para já, eu já sabia que era um procedimento normal e depois... Também senti um bocadinho de medo, que é aquela situação dos tirarem ou o que é que vai acontecer, mas isso também a assistente social do hospital também me salvaguardou, porque ela disse: “Não! Nós queremos é que, com tudo o que se passou, que não fique a relação mãe e filha estragada. Não vamos tirar, nem separar, porque aí piorava as coisas todas...” E foi mais por aí, foi mais para tentar restabelecer a ligação que existia e que se quebrou um bocadinho... Mas sim, foi bastante confiança, porque sabia que era para ajudar. (...) É assim, eu até já há muitos anos, eu já tinha pedido ajuda da CPCJ, noutra situação (foi quando me separei do pai deles. Ela tinha um ano e meio e ele tinha 3 anos e foi muito complicado, que ele dizia que mos tirava, dizia que... Foi assim muito complicado aquele início de separação, depois as coisas acalmaram). Já nessa altura também achei que era o trabalho deles, fizeram bem o trabalho (Fam.8Mãe).

<sup>640</sup> Houve mesmo quem passasse do 1 – Nenhuma confiança para o 5 – Extrema confiança (Fam.10Mãe), situando-se a média da diferença de graus nos 2 acima, tal como a mediana. A moda situa-se em 1 grau de diferença (em sentido ascendente).



Agora, tenho bastante confiança, pois já passei esse processo e vi que não era... A gente ouviu muita coisa... Eu disse à minha colega: “Foste... Foste...” / E ela, depois, disse-me: “a minha filha já ‘teve lá também, por outro caso, e sempre fui muito bem tratada”. / Não é isso que as pessoas dizem...” (Fam.4.Mãe).

Não vou pôr extrema confiança, mas bastante confiança. Confio nas pessoas que lá estão. Não é só por me terem ajudado, nesta situação, mas vi que elas têm gosto naquilo que fazem e não estão ali para tirar nenhum filho aos pais. Querem é tentar dar uma força aos filhos para que os pais também se sintam um bocadinho mais à vontade com eles, para os tirarem do mau ambiente, para lhes dar forças para o dia de amanhã ter um trabalho e essas coisas todas (Fam.9Pai).

Só tenho é a agradecer tudo de bom! Extrema confiança! Confio totalmente nelas, porque elas o que elas fazem é para o meu bem e se o meu filho errar elas estão ali (Fam.2.Mãe);

Ah, sim, era o máximo [extrema confiança]. Depois, não tenho mesmo nada a apontar. Confio, por acaso, confio. Confio mesmo e sei que quando eu fiquei sem a (...) [filha mais nova] doeu muito na altura, mas eu sei que foi muito grave e foi mesmo muito grave. E elas até podiam ter feito pior ainda! Podiam ter tirado todos [eram 3 filhos] e podiam ter dificultado muito a minha vida (...). [E]u sei que elas tinham a razão delas. Aquilo que aconteceu foi muito grave. É uma coisa que não pode acontecer a uma criança e eu não tiro isso, mas não vou dizer que não me doeu na altura, porque ainda hoje quando falo disso... [suspirou fundo e os olhos lacrimejaram] Foi muito difícil mesmo. É que sabe o que é uma filha drogada? Ela nem andava ainda e eu desesperada, a pensar que era uma doença grave e, depois, é uma vergonha... Já viu? No hospital os médicos a olharem para mim de lado, a fazerem muitas perguntas a pensar que eu tinha drogado a minha filha. Eu nunca iria fazer isso. É assim, eu sei que eles estavam a fazer o papel deles, porque há pais que são capazes disso, mas eu sei que não sou e dói-me (Fam.10Mãe).

Com vista à melhoria do funcionamento das CPCJ, os elementos adultos das famílias/cuidadores foram convidados a refletir e contribuir com eventuais sugestões, seja para o trabalho das CPCJ consigo, seja no trabalho com as crianças. As respostas obtidas iam no sentido, no caso daqueles que se manifestaram agradados com o trabalho das CPCJ com as quais contactaram, naquilo que mais valorizavam e que deveria ser generalizado a nível nacional<sup>641</sup>.

Determinada mãe, ao longo do seu discurso, acabou por deixar o seu testemunho de como era a “comissão de menores” de há cerca de 22 anos atrás (na transição das CPM para as CPCJ, quando era também ela criança), para a comissão dos tempos atuais – como ela a vê – suscitando reflexão para situações de maus tratos/violência institucional e traumas decorrentes do próprio acompanhamento recebido, que pode(ria)m acontecer, de forma a que os profissionais estejam atentos, para evitar perpetuar o contrário daquilo para que foram mandatados, comprometendo a qualidade da intervenção:

A minha passagem, e eu também já ‘tive na CPCJ durante muitos anos e foi durante anos, não foi durante um ano ou dois, quase dos meus 6 anos até aos meus 16, acho que sempre tive na CPCJ (...). A minha avó, coitada da minha avó, que criou os filhos, os netos, os genros, as noras, criou tudo (...). E a minha avó era quase enxovalhada lá... Tratavam, às vezes, a minha avó muito mal e a minha avó fazia o que podia... A minha avó tinha ficado viúva há pouco tempo, ficou com 2 netas

---

<sup>641</sup> Para conhecimento destes resultados, vide Anexo AB.

a cargo dela, fora os outros netos e os meus tios que... A minha avó é que sempre cuidou daquilo tudo... Eu nunca tive problemas com nada, mas há sempre alguém que é o suporte da família e a minha avó, coitada, era ela. E a minha avó, às vezes, era enxovalhada, tratavam, às vezes, muito mal a minha avó. (...) E a minha avó, às vezes, quando ia lá à CPCJ era muita gente. Era a doutora (...) e a doutora (...) [nome de 2 profissionais] e um outro doutor que foi professor... Antes, era uma mesa como esta, mas aberta, de uma ponta a outra, cheia de pessoas e era totalmente diferente. Faziam-nos falar no meio daquela gente toda e punham crianças, como eu, tinha 6-7-8 ou 9 anos, na altura, a falar para aquela gente toda. E isto foi na (...) [concelho distinto do concelho atual de residência da entrevista]. [Comparando com a experiência atual da entrevistada enquanto mãe:] Não! Não! Era a doutora (...) e a doutora (...) e o professor (...) [nomes respetivos], era só esses 3, mas estava lá, quase sempre, só um ou dois [presentes nos atendimentos]. Mas, antigamente, juro que era, você [para a entrevistadora] não tem noção! Era muita gente ali. Nós éramos crianças e a minha avó, às vezes, era enxovalhada. Por isso é que eu digo, o recado que eu tenho a dar, acho que, com os anos, isto está a evoluir e há coisas que as pessoas podem não saber, mas há coisas que a minha memória apagou e há coisas que eu nunca mais me esqueço. Lembro-me de tudo pormenorizadamente. E já passou muitos anos e eu nunca vou esquecer! Às vezes, elas até mesmo para as crianças parece que... Não lhe sei explicar. Era totalmente diferente. A passagem que eu tive, à passagem que é agora, não tem nada a ver. Há muita evolução mesmo! (...) Eu sempre me lembro da minha avó ser velha e a minha avó com 57 anos não era velha! Era nova, mas eu sempre me lembro da minha avó assim velha. Coitadinha! E enxovalhavam a minha avó... Pelo contrário, a minha avó foi uma grande avó! Ela tinha acabado de ficar viúva. Ela tomou conta do meu avô durante um ano e tal, que o meu avô morreu de cancro. Ela estava completamente desgastada e depois ainda ficou comigo e com a minha irmã... E depois não é só ela ficar comigo e com a minha irmã, é o peso que isso traz. É ela ver a minha mãe como estava... Nós, uma vez, ficamos um ano e tal sem saber nada da minha mãe. Foi muito tempo! A minha avó alugava táxis e ia à procura da minha mãe por todo o lado... E a minha mãe nunca teve problemas com droga. Simplesmente não queria ser mãe. Foram 2 coisas graves e parece que eles [profissionais da CPCJ] estavam ali para enxovalhar as pessoas. Hoje em dia, não. (...) Acho que, com os anos, está a evoluir imenso! E acho muito importante, porque antigamente, era horrível. Até mesmo para as crianças, era muito mau. Hoje em dia, não. (...) Digo-lhe, há traumas que nós nunca mais esquecemos. (...) E depois, em vez de ser um sítio para nos facilitar, estamos sempre a pensar que aquele sítio ainda é pior do que a situação que a gente já está a viver. Hoje em dia, já não! (...) E estou-lhe a dizer, não era como é hoje em dia. (...) Por isso é que a melhor sugestão que eu posso dizer é mesmo essa, é aquela que já está a ser feita... É a evolução das coisas e para as pessoas deixarem de pensar que a comissão é uma coisa má (Fam.10Mãe).

Parece que, apesar “do que se diz sobre as CPCJ”, as famílias entrevistadas continuam a reconhecer validade e utilidade na assunção do papel mandatado dos profissionais, no cumprimento dos desígnios que lhes foram atribuídos, na aceção de Lipsky (2019). O busílis da questão está na forma como tal é cumprido e nas condições que o possibilitem.

E as crianças/jovens entrevistadas, o que dizem das CPCJ? O que apreciaram mais ou menos no contacto/acompanhamento efetuado pelas CPCJ? O que os jovens mais retiveram e apreciaram no contacto/acompanhamento efetuado com/pela CPCJ com a qual contactaram pode resumir-se, maioritariamente, a 3 áreas: 1) as competências interpessoais e comunicacionais dos profissionais; 2) a sua presença e disponibilidade; e 3) a perceção da ajuda e apoio(s) rececionado(s). Vejamos exem-

plos dos testemunhos para cada uma das áreas:

Competências interpessoais e comunicacionais	Presença e disponibilidade	Perceção da ajuda e apoio(s) rececionado(s)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Eu gostei muito da simpatia delas” (Jovem1.Fam.1);</li> <li>- “Então, eu gostei delas se preocuparem, delas perguntarem como é que a gente ‘tava (...) (Jovem5.Fam.4);</li> <li>- “Tipo... A doutora falava bem comigo...” (Jovem10.Fam.8)</li> <li>- “Eu gostei do acolhimento, a senhora foi simpática – a senhora que ‘teve a falar com a gente” (Jovem11.Fam.8);</li> <li>- “(...) sempre foram muito cuidadosas em ver como é que eu estava e em ver o que é que se passava, em terem atenção para não serem tão... Diretamente comigo, nunca foram arrogantes, nem nada... (Jovem12.Fam.9).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “(...) são muito acessíveis” (Jovem1.Fam.1);</li> <li>- “(...) eles são muito acessíveis, porque eles até deram um contacto (...), e eu sempre que precisei, eu liguei para ela [técnica gestora do PPP] e ela esteve sempre disponível para mim. Sempre que eu liguei ela atendeu” (Jovem2.Fam.1);</li> <li>- “O que mais gostei é que elas estavam, as senhoras estavam sempre presentes, mesmo se eu fizesse alguma coisa na escola, elas iam sempre lá a casa. Todos os meses elas iam 1-2 vezes lá a casa, sempre para falar comigo, se eu fizesse mal. (...) Senti que ajudou muito” (Jovem4.Fam.3);</li> <li>- “(...) oferecerem disponibilidade, se acontecesse alguma coisa, para ligarmos (Jovem5.Fam.4).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Ajudaram-me bastante” (Jovem1.Fam.1);</li> <li>- “Terem mudado a minha vida... Ter uma casa nova e tirarem-me da casa em que eu estava” (Jovem3.Fam.2);</li> <li>- “(...) de oferecerem ajuda (...) (Jovem5.Fam.4);</li> <li>- “É pá! Não sei! Ajudou!” (Jovem6.Fam.4);</li> <li>- “O que eu mais gostei foi eles terem ajudado, quando aconteceu isto tudo” (Jovem9.Fam.7);</li> <li>- “E o que eu gostei foi eles a tentarem-me ajudar...” (Jovem10.Fam.8);</li> <li>- “O que mais gostei foi a parte do apoio que deram, em relação a um apoio económico, alimentar também, e até mesmo o apoio motivacional, talvez, não sei se será o termo correto... Até mesmo em relação à parte da última vez que falei com as senhoras da CPCJ, com técnicas, elas até me motivaram pela parte da universidade, que aqui em (...) [nome da localidade] há universidade de enfermagem e elas criaram-me uma expectativa boa em relação a isso (Jovem12.Fam.9).</li> </ul>

**Quadro V.1.2.3. Do que os Jovens Mais Gostaram e Valorizaram no Contacto/Acompanhamento da CPCJ**

Dos 12 jovens entrevistados, 9 (75%) deram conta de que não teria havido coisa alguma de que não tivessem gostado no contacto/acompanhamento das CPCJ (“não tenho nada a falar sobre o que não gostei, porque não foi nada”: Jovem5.Fam.4; idêntico em Jovem1.Fam.1, Jovem2.Fam.1, Jovem3.Fam.2, Jovem4.Fam.3, Jovem6.Fam.4, Jovem7.Fam. 5, Jovem10.Fam.8, Jovem11.Fam. 8).

Dos outros 3 casos, duas das situações mencionadas diziam respeito a ocorrências que aludiam a problemas sentidos na comunicação e relação interpessoal, sendo, numa delas, a CPCJ diretamente

visada (“o que menos gostei foi, uma vez estávamos lá, a falar com umas senhoras e, depois, uma chamou-me de mentiroso... Ela disse que eu era o Pinóquio ou algo do género”: Jovem8.Fam.6) e na outra, uma situação ocorrida no PPP de um dos irmãos do jovem em apreço, visando uma profissional de uma escola, mas que marcou o discurso do jovem:

Só uma situação que me deixou assim um bocadinho mais desconfortável, que foi em relação ao meu irmão mais novo, e nem foi comigo diretamente, foi com o meu pai. A parte de mim, nem me incomoda muito, e nem foi diretamente da CPCJ, foi mesmo uma técnica (...) que faltou ao respeito ao meu pai. Mas fora isso, não houve mais nada (Jovem12.Fam. 9).

A outra situação relatada referia-se à rapidez da própria intervenção realizada (“o que menos gostei foi terem-nos apanhado despercebidos e o meu pai ter saído muito rapidamente de casa, assim... Ninguém estava à espera”: Jovem9.Fam. 7).

Os jovens entrevistados também revelaram a sua interpretação acerca da ocorrência de mudança (ou não) na sua vida, após o acompanhamento das CPCJ. Face ao total de jovens entrevistados, a maioria (10; 83%) sentiu diferença para melhor nas suas vidas, contra (2; 17%), em que não sentiram mudanças (“Continua igual, só que é uma pressãozinha, porque podem-me tirar dos meus pais. Não foi bem dessa forma [que lhe disseram isto], mas pode acontecer. Ninguém em específico [lhe disse isso], só li sobre”: Jovem8.Fam.6; “Acho que não”: Jovem11.Fam. 8).

Nesta análise, face aos jovens que sentiram mudanças na sua vida, diferenciaram-se 3 tipos/níveis de mudanças:

1) A nível pessoal:

Senti, porque portava-me muito, muito mal, e então... Eu já, desde pequenino, com 10 e 9 anos para aí, eu já estava na CPCJ e, então, desde que vim para a minha avó, elas começaram a ir lá mais vezes, eu comecei a sentir mais resultado, fui seguindo o que elas me diziam e, então, tenho-me dado bem. Foi só mesmo... senti-me, prontos, que o meu comportamento mudou, com o seguir os conselhos delas [técnicas CPCJ] (Jovem4.Fam.3);

(...) acho que fiquei um pouco mais calma e acho que hoje em dia já está tudo melhor, devido às ordens da CPCJ” (Jovem5.Fam.4);

Sim, obviamente... [F]ez-me pensar mais e eu andava meio perdido, não é?! Com as conversas que tinha com a senhora [técnica da CPCJ] fez-me pensar muito melhor e acordar para o que andava a fazer e essas coisas que andava a fazer, tipo, faltar às aulas e essas coisas... Das conversas que tive com a senhora [técnica da CPCJ] fez-me pensar muito bem no que eu andava a fazer e... O que é que era melhor eu fazer... Não era bem perdido, mas normal na idade para alguns... (Jovem7.Fam. 5);

Senti um bocado... No início, custou-me um bocado, porque a minha mente ainda estava um bocadinho longe de tudo o que era certo, dizendo assim... Estava muito distraído, só queria brincadeira e tudo... Não me fazia, nem um pouco de diferença, o que elas diziam. Eu queria era continuar a minha vida como estava. Para mim, estava bem naquele momento. Não tinha tanta consciência das coisas e, para mim, estava bem. Mas, depois, por um lado, também fez-me aprender com os erros que estava a cometer. Apesar de eu estar consciencializado da situação em que estava (...), eu, naquele momento, não me importava com as consequências disso. Só depois é que eu me comecei a preocupar mais com as consequências e não só, em relação à proteção de

menores, que podia haver consequências com os meus pais, porque podiam levar para que fosse mal cuidado dos meus pais, em relação a mim, mas também na parte da escolaridade, porque eu não quero sair antes de completar, no mínimo, o 12º ano. E, depois, comecei a ver que quanto mais eu faltava às aulas, mais tempo eu iria estar na escola para completar o mínimo dos objetivos. Sim, estimulou-me [para atingir esse objetivo] (Jovem12.Fam. 9)

2) A nível do contexto familiar e relacional: “Um pouco sim, nos problemas que eu tinha com meu pai. Ele desde que soube que a gente tínhamos a CPCJ, ele não abrandou muito, mas também não continuou...” (Jovem1.Fam.1);

Senti um bocadinho em relação à situação que se passa, porque as coisas andam muito mais calmas. (...) muita estabilidade já em casa, porque a gente cada vez que aparecia um assunto do pai, que é o que se trata, do pai em casa a gente discutia todas, porque não conseguimos chegar a uma conclusão, porque o que andava a afetar a nós todas era a situação do meu pai (Jovem2.Fam.1);

Sim, em casos pessoais, o meu pai (não sei se a minha mãe falou sobre...), mas o meu pai não teve, depois, muito contato com a minha mãe, porque isso influenciava também com os filhos (Jovem5.Fam.4);

Sim, senti uma mudança, porque além de ter tido paz neste tempo, agora os meus pais estão bem e pronto... O meu pai libertou-se do álcool e agora tenho paz. Agora não tenho aquele medo e aquele receio que eu tinha antes (Jovem9.Fam. 7);

Senti. Senti que a minha relação com a mãe ficou melhor (Jovem10.Fam.8); e

3) A nível das condições físicas/materiais em que vivia: “Sim, senti. Não tenho mais exemplos. [confirmou ser, basicamente, a nível da mudança para a casa nova, mencionada anteriormente]” (Jovem3.Fam.2).

Face aos 10 casos em que foram sentidas mudanças, após o acompanhamento das CPCJ das zonas territoriais respetivas, fomos aferir o grau de importância, por sexo, que os jovens atribuíam a tais mudanças, atrás explicitadas pelos próprios. Mais de metade (6; 60%) atribuiu muita (3; 30%) ou extrema importância<sup>642</sup> (3; 30%) à mudança ocorrida. Havia mais rapazes (4), comparativamente às raparigas (2), a situarem a sua resposta neste polo bpositivo. Numa posição mais intermédia situavam-se mais jovens do sexo feminino, que consideravam as mudanças ocorridas como de moderada importância (3). Apenas um dos jovens de sexo masculino situou a sua resposta num dos polos negativos (pouco importante).

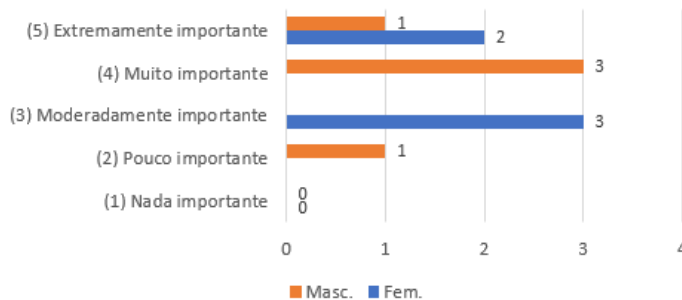
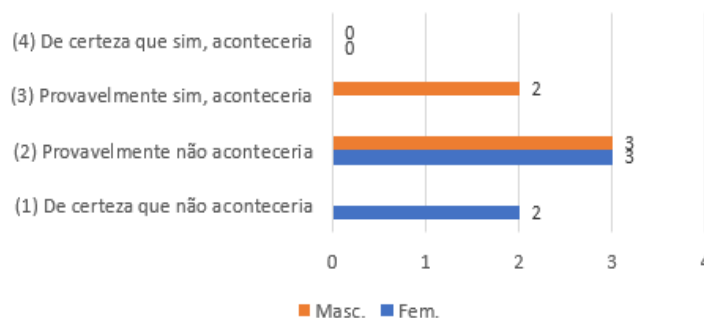


Gráfico V.1.2.2. Grau de importância atribuída à mudança

<sup>642</sup> Um dos jovens justificou, espontaneamente, a sua posição na escala: “No 5, ajudou-me até mesmo na minha saúde mental, dizendo assim, o meu psicológico tem melhorado... Ajudou-me a crescer também, de alguma forma” (Jovem12.Fam.9).

Atendendo aos inúmeros fatores que podem concorrer para a ocorrência de mudanças na vida das crianças e jovens, nesta investigação procuramos aferir a perceção dos próprios intervenientes face ao papel/responsabilidade das CPCJ nessas mudanças por eles mencionadas, tendo sido solicitado para se posicionarem numa escala (visível no Gráfico V.1.2.3), face à frase: “Esta mudança podia ter acontecido sem o apoio da CPCJ” (caso a resposta tivesse sido positiva, face à existência de mudança percecionada). Observou-se que 80% dos jovens (8 em 10) consideraram que a mudança vivenciada se deveu, pelo menos, em parte, ao apoio e acompanhamento das CPCJ, considerando 2 jovens do sexo feminino que tal mudança “de certeza que não aconteceria” sem a intervenção da CPCJ, e 6, repartido de igual forma, entre rapazes e raparigas, que a mesma “provavelmente, não aconteceria”<sup>643</sup>. 2 jovens (20%) do sexo masculino mostraram-se mais confiantes face à possibilidade de alcançarem aquela mudança específica na sua vida, sem ser por intermédio da CPCJ, ainda que um deles reconheça o “empurrão” que tal apoio possa ter constituído: “A 3 – Provavelmente, sim, aconteceria, só que, provavelmente, demoraria mais tempo” (Jovem7. Fam.5).



**Gráfico V.1.2.3. Papel/responsabilidade da CPCJ face à mudança ocorrida**

e 6, repartido de igual forma, entre rapazes e raparigas, que a mesma “provavelmente, não aconteceria”<sup>643</sup>. 2 jovens (20%) do sexo masculino mostraram-se mais confiantes face à possibilidade de alcançarem aquela mudança específica na sua vida, sem ser por intermédio da CPCJ, ainda que um deles reconheça o “empurrão” que tal apoio possa ter constituído: “A 3 – Provavelmente, sim, aconteceria, só que, provavelmente, demoraria mais tempo” (Jovem7. Fam.5).

À semelhança do que ocorrera com outros elementos da família, também os jovens, no geral, foram ouvidos pelos profissionais das CPCJ, em contexto de visita domiciliária (mencionado, expressamente, por 7 jovens (58,3%) (ex.: “Falou comigo quando foi lá a casa. (...) A primeira vez foi aqui em casa, que tiveram a fazer o relatório das coisas”: Jovem1.Fam.1) e, com maior expressão – na sua totalidade (12) – nas instalações da CPCJ (ex.: “Fui chamado lá várias vezes, quando... Por vários motivos, quando falavam com a escola, para me dizerem que estava bem, ou que...” (Jovem7.Fam.5);

Elas falaram comigo desde o primeiro momento do processo. Logo que o processo chegou à proteção de menores, fui logo chamado, para ir com o meu pai lá, para falarem comigo, com o meu pai, para assinar um termo de responsabilidade, também, para me comprometer a melhorar a situação em que eu estava (Jovem12.Fam.9);

Nós fomos chamados lá. Mais do que uma vez, fui... Fomos (Jovem11.Fam.8).

A respeito da audição dos jovens, destacamos 4 aspetos que foram surgindo:

1) os vários formatos em que ocorria (individualmente e/ou em conjunto com outros familiares):

<sup>643</sup> Exemplo de testemunho de um dos jovens do sexo masculino que situou a sua resposta neste grau da escala: “Realmente, ajudou-me bastante, por isso, ficaria ali entre o 2 e o 3, mas coloque o 2, provavelmente não aconteceria. Influenciou bastante a parte da CPCJ pela positiva, por isso, acho que provavelmente, não aconteceria” (Jovem12.Fam.9).

“Elas falaram mais diretamente com o meu pai, mas houve várias alturas em que eu fui mesmo lá ao estabelecimento, para conversar diretamente com elas, pessoalmente. Algumas vezes foi com o meu pai, outras vezes pediram mesmo para falar sozinho com elas” (Jovem12.Fam.9);

2) o número de profissionais envolvidos: “Falaram [com o jovem]. Eu fui lá umas 3 vezes. Eu falei, da primeira vez, com uma pessoa; na segunda era essa pessoa mais uma e na terceira eram as duas” (Jovem8.Fam.6);

3) Lembranças sobre o acordo de promoção e proteção:

Também fui à CPCJ quando a dona (...) [nome da técnica gestora do PPP] me chamou lá para falar do assunto. (...) [D]epois quando fomos lá, foi mesmo para falar do meu pai. O meu pai tinha ido lá falar com o advogado e foi para a gente falar também para haver acordo e não sei quê... (Jovem1.Fam.1);

Sim, assinei qualquer coisa. [confirmou que assinou algo para que a CPCJ a pudesse acompanhar e o APP entre todos] Sim, assinei. Eu assinei tudo com as senhoras. Quando fui falar, elas deram os papéis e eu assinei<sup>644</sup> (Jovem5.Fam.4);

[sobre a eventual assinatura de APP] (...) que não podia faltar às aulas, tinha que me portar bem, ser assíduo, pontual, não podia ter participações disciplinares... (Jovem7.Fam.5);

Também assinei um contrato, do não faltar à escola e assim... (Jovem10.Fam.8);

4) percepção da diferenciação de idades para audição pelos profissionais

[O jovem referiu ter tido um primeiro processo na CPCJ quando era mais pequenino e um outro posteriormente – reabertura em análise.] Em pequeno, nunca falavam, porque a minha mãe não gostava de ter, assim, pessoas em casa. Então, só começaram a falar comigo quando eu fui para a minha avó e era durante o processo. E, depois, eu comecei-me a portar melhor na escola, elas deixaram-me de acompanhar, porque já estavam a ver que eu já me estava a dar bem (Jovem4.Fam.3).

Nalguns casos foi ainda possível aferir a percepção dos jovens sobre a influência das suas declarações nos processos de promoção e proteção. Vejamos alguns exemplos:

Algumas, sim... Que eu não queria estar com ele [pai] de 15 em 15, como está no contrato deles<sup>645</sup> os 2. Eu devia estar de 15 em 15 dias com ele ou todos os fins de semana com ele e, eu, desde o início que tinha dito que não, que não queria ficar com ele, porque ele chegava a casa bêbado e eu tinha muito medo. E, então, eu disse à minha mãe (...), que desde o início que eu disse que não ficava com o meu pai e, depois, falei com a CPCJ, com a [nome da técnica gestora do PPP] quando ela foi lá a casa e eu disse que eu não ficava com ele e aí, na altura, ele embirrava mesmo muito, porque dizia que era para a gente fazer o acordo à risca e não sei quê... E e eu disse à D. [nome da técnica] que não queria estar com ele. E ele, desde aí que deixou de chatear a gente, principalmente a gente as duas [irmãs gémeas] para ir lá a casa dormir (Jovem1.Fam.1).

Até mesmo numa situação, depois, do meu irmão, ‘tive lá, pediram para falar sozinho com elas para ver o que é que eu achava melhor. (...) Pediram a minha opinião, em relação ao meu irmão, algo que as pudesse ajudar para melhorar, também, a situação do meu irmão e para ver se conseguia ajudá-lo, neste caso. Infelizmente, a opinião que eu dei, elas tentaram levá-la a cabo, só

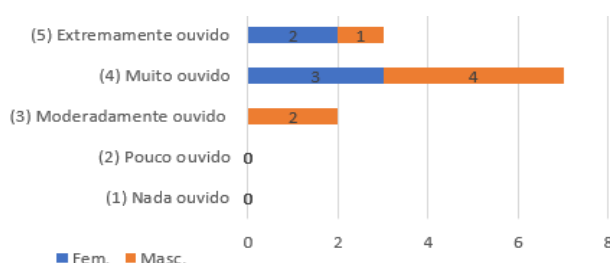
<sup>644</sup> Desconhecendo-se, contudo, se existiu algum tipo de “negociação prévia” das cláusulas ou se as mesmas foram meramente apresentadas aos jovens, com base na avaliação efetuada.

<sup>645</sup> Presume-se que fosse, neste caso, o acordo de regulação do exercício das responsabilidades parentais (“É o acordo que eles tiveram por causa dos 15 dias, da pensão... Foi o advogado dele tratou disso: Jovem1.Fam.1).

que não foi permitido, porque a opinião que tinha dado e que eu tinha sugerido era que o meu irmão fosse para a mesma escola que eu, mas infelizmente a escola não aceitou, por falta de vagas no 7º ano (...) (Jovem12.Fam. 9).

[declarações tidas em conta pela CPCJ, no seu PPP:] Sim. Pela parte de... Eu nunca tive nenhuma situação que fosse para além dos atrasos. A única coisa que elas me diziam quando eu ia lá... Tentavam falar comigo e ver o que é que se passava, o que é que eu fazia, porque é que eu faltava às aulas e atrasava-me para as aulas e eu nunca menti em relação a isso. Sempre disse a verdade e sempre fui sincero relação a isso e elas sempre me tentaram ajudar da melhor maneira (Jovem12.Fam. 9).

Foi igualmente solicitado aos jovens para se manifestarem, situando-se em duas escalas (gradações visíveis nos gráficos respetivos), no que concerne ao que sentiram ao falar com o(s) profissionais das CPCJ, de acordo com duas afirmações colocadas: quanto a serem efetivamente ouvidos(as) e quanto a serem compreendidos(as). Face aos dados obtidos, conforme Gráf. V.1.2.4,

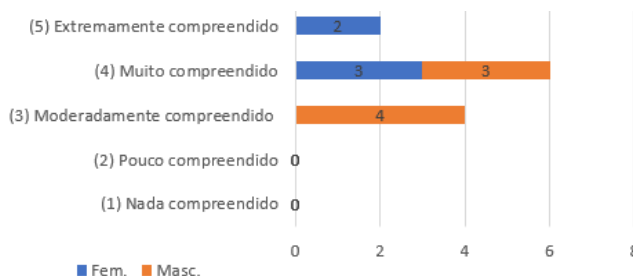


**Gráfico V.1.2.4. Sentimento dos Jovens Quanto a Serem Ouvidos**

diferença mínima, a mais, para as raparigas, que se sentiram, mesmo, extremamente ouvidos<sup>647</sup>.

Quanto a sentirem-se compreendidos pelos profissionais que os ouviram/entrevistaram/atenderam, a opção com

salienta-se que a maioria dos jovens se sentiu muito ouvido (7; 58,3%) – sendo a diferença entre raparigas e rapazes mínima (há um jovem do sexo masculino a mais, comparativamente às raparigas, a sentir-se muito ouvido<sup>646</sup> – havendo outros 3 jovens (25%), agora com a



**Gráfico V.1.2.5. Sentimento dos Jovens Quanto a Serem Compreendidos**

<sup>646</sup> Fomos procurando, em simultâneo, perceber o que acontecia que fazia com que o(a) jovem se sentisse dessa forma – Exs.: “Uma postura normal, profissional. [Via-o/sentia-o] pelas várias perguntas que me faziam, deixavam-me responder” (Jovem7.Fam.5); “Ela estava com atenção quando eu falava... [No acompanhamento] Acho que ela voltava a fazer as perguntas para ver como estava” (Jovem9.Fam.7); “Porque a senhora dizia se a gente tivesse alguma dúvida, para falar e que ia ajudar...” (Jovem11.Fam.8); “Tendo em conta que falavam comigo diretamente e, muitas vezes, até mesmo comigo sozinho, acho que fui muito ouvido. Era pela parte de: elas faziam-me as perguntas, as que tinham a fazer, para saber como é que eu estava e, depois, quando eu respondia às coisas, elas iam-me fazendo perguntas sobre o que eu ia dizendo. Por exemplo, se eu dizia que não vou a esta aula, porque me sinto mal, elas perguntavam: “sentes-te mal porquê? O que é que se passa? O que é que aconteceu? Tens algum colega, na turma, que te está a perturbar, que te está a dificultar a tua concentração, que está a dificultar o teu bem-estar psicológico naquele momento?” (Jovem12.Fam.9)

<sup>647</sup> Exs.: “Elas estavam sempre lá para me ajudar. Elas falavam muito calminhas, sempre assim muito sérias, para mim, quando eu falava e pareciam que elas decoravam mais ou menos o que eu que eu dizia, para me tentarem ajudar” (Jovem4.Fam.3); “Elas, as senhoras, falaram comigo, meteram-me confortável, poderia falar de tudo com elas e acho que foi isso que me fez ficar confortável a falar com elas” (Jovem10.Fam.8); “Tipo, ela dava-me confiança para falar” (Jovem10.Fam.8).



maior frequência de respostas recaiu em “muito compreendido”<sup>648</sup>, repartido de forma idêntica para raparigas e rapazes (6; 50%). No que respeita à compreensão sentida, a categoria “moderadamente compreendido”<sup>649</sup>, acomodou 4 jovens do sexo masculino (33,3%), ultrapassando, em número, o grau de “extremamente compreendido”<sup>650</sup>, com o posicionamento de 2 jovens (16,7%) do sexo feminino. Verifica-se, então, que não obstante a inexistência de jovens, de qualquer um dos sexos, a sentir-se nada ou pouco compreendidos, a maioria dos rapazes (4; 57,1%) sentiu-se menos compreendida, comparativamente às jovens do sexo feminino, unicamente posicionadas nos graus que representam uma maior compreensão.

De acordo com os jovens entrevistados, à exceção de um<sup>651</sup>, que referiu ter sentido: “... medo, medo, muito medo!”: Jovem8.Fam.6), todos os outros manifestaram um sentimento geral ou estado emocional avaliativo de valência positiva, face ao acompanhamento efetuado pela CPCJ. Palavras como “... melhor” (Jovem1.Fam.1), “... muito bem” (Jovem2.Fam.1), “... agradável” (Jovem3.Fam.2), “... senti-me compreendido. Senti que ajudou muito” (Jovem4.Fam.3); “... melhor e confortável” (Jovem5.Fam.4); “...bem” (Jovem6.Fam.4; Jovem7.Fam.5; Jovem10.Fam.8; Jovem11.Fam.8); “... compreendida e segura” (Jovem9.Fam.7); e “... estimulado a melhorar” (Jovem12.Fam.9), refletiam a perceção do acompanhamento por si experienciado.

Na ótica dos jovens, o que mais os ajudou a ultrapassar as situações pelas quais a CPCJ os tinha acompanhado, decorreu, maioritariamente, do seu contato direto (momentos de audição/entrevista/atendimento) com os profissionais das CPCJ e da intervenção, daí, implementada: “... foi ter falado com elas e elas terem tomado decisões, como a retirada da arma do meu pai<sup>652</sup>” (Jovem1.Fam.1);

---

<sup>648</sup> Vejamos alguns testemunhos: “(...) porque eles trabalham com isto e, ao sermos ouvidos, descarregamos muito peso de cima de nós (Jovem2.Fam.1); “A atenção delas. [E achas que aquilo que tu dizias, que elas tinham em conta nas decisões que tomavam ou não?] Sim, porque quando iam lá de novo, elas falavam no que eu tinha dito anteriormente, na vez anterior” (Jovem4.Fam.3); “Houve uma vez que, se não estou enganada, acho que, uma vez, que eu disse que o meu pai não tinha condições para pagar a pensão, do mês, no quarto onde ele estava, e elas deram um apoio e pagaram aquele mês” (Jovem9.Fam.7).

<sup>649</sup> Exs.: “Era mais ou menos compreendido, porque diziam-me que entendiam, mais ou menos, que as coisas que eu faço é da minha idade, mas que não é normal fazer. É comum fazer, mas não é normal” (Jovem7.Fam.5); “No mais ou menos compreendido. A maneira que falaram comigo, era um pouco agressivo, eu acho” (Jovem8.Fam.6); “Eu acho que era moderadamente compreendido. Também não havia muito que compreender. Neste caso, eu estava errado. Eu faltava, já nem tinha nada que me perturbasse... Já era por mim, já não me sentia bem a entrar na sala, porque a certo ponto os professores já, sem querer, me deixavam desconfortável, porque como estava muito tempo fora das aulas, eu ao chegar lá, eles diziam: “estás, aqui, (...) [nome do jovem]! Há quanto tempo que não te via...” – e, por esse lado, já me sentia incomodado em estar presente. Eu sei que não era por mal, os professores não faziam isso com intenção de me deixar desconfortável, nem gozar comigo, mas realmente começou a deixar-me mais desconfortável, aí, do que só a perda de vontade de estar lá” (Jovem12.Fam.9).

<sup>650</sup> Exs.: “Elas pediram-me para eu falar e ouviram-me até ao fim e, depois, disseram o que achavam, as ideias dela, portanto, é praticamente a mesma coisa da pergunta anterior” (Jovem5.Fam.4); “Ai, como é que eu vou dizer? Ela dava a entender que me compreendia” (Jovem10.Fam.8).

<sup>651</sup> De sexo masculino e o mais novo entrevistado.

<sup>652</sup> Neste caso, a CPCJ alertou as autoridades competentes, de forma a que a retirada da arma pudesse ocorrer.

“... ter acalmado mais o pai” (Jovem2.Fam.1); “... uma casa<sup>653</sup>” (Jovem3.Fam.2); “... seguir os conselhos delas” (Jovem4.Fam.3); “... ajudou-me a ficar menos stressada” (Jovem5.Fam.4);

... eles [CPCJ], quando o meu pai saiu de casa, pude-me sentir mais segura... pronto. [Após o regresso do pai:] Já não sinto aquele medo, aquele receio... Antes, quando o meu pai chegava, já sabia que ele estava com álcool e não estava bem e, agora, sei que quando ele sai, quando ele vem, eu sei que ele vem sem álcool, que vem diferente, que vem calmo, não vem nervoso como antes... (Jovem9.Fam. 7);

... elas falarem comigo (Jovem10.Fam.8);

... sim, nas minhas dúvidas<sup>654</sup> (Jovem11.Fam. 8).

... a atenção que elas... para além de eu me sensibilizar quanto a isso, foi a atenção que elas davam ao meu caso em específico, talvez distinto de todos os outros, mas ao meu caso específico... Elas davam bastante atenção (Jovem12.Fam. 9).

No caso de um dos outros jovens, a situação problemática, na conceção do próprio, teria sido ultrapassada de forma complementar entre trabalho da família e trabalho da CPCJ: “As conversas que a CPCJ tinha comigo, as conversas com a minha mãe, os castigos, essas coisas... Resumindo esta pergunta, é as conversas familiares e as conversas com a CPCJ” (Jovem7.Fam. 5).

Encontramos também uma situação na qual, para ultrapassar a situação problemática, o apoio da rede informal (neste caso, os amigos), à semelhança do que também acontecera com determinado cuidador, e o esforço do próprio, foram destacados/valorizados:

... foi os meus amigos, foi os meus amigos... Foi os amigos e eu também acordo cedo e vou sempre de bicicleta e isso, que é uma coisa que eu gosto de fazer, que é andar de bicicleta. Eu comecei a ir para a escola e a vir, agora, de bicicleta. Os meu amigos também ajudam, porque agora eu tenho amigos para brincar, para falar... (Jovem8.Fam.6).

Quando convidados a refletir sobre o que deve acontecer para que a CPCJ melhore o seu trabalho com as crianças/jovens (e com as famílias), os entrevistados salientaram, maioritariamente, a satisfação com a experiência pessoal da sua passagem pelo sistema de proteção, neste segundo patamar de intervenção, sugerindo uma ampliação daquilo que para eles tinha sido relevante (com a ética, a confidencialidade e o cuidado/atenção focadas reconhecidas pelos próprios, no trabalho dos profissionais), onde se inclui o ouvir mais e se infere o impacto positivo do poder relacional e conversacional na relação de ajuda<sup>655</sup>.

Quando questionados sobre o que mais os surpreendera face ao apoio prestado pelos profissionais das CPCJ, o foco dos jovens incidiu, fundamentalmente, naquilo que haviam valorado dos

---

<sup>653</sup> A CPCJ ter despoletado, por via dos encaminhamentos efetuados junto de entidades de 1ª linha de intervenção, acesso, desta família, a uma casa com melhores condições de habitabilidade.

<sup>654</sup> Foi o esclarecimento dessas dúvidas, por parte dos profissionais, que ajudou mais o jovem.

<sup>655</sup> Como bem descrito na literatura, por exemplo, por Pena (2013) e por Maluccio (1995), sendo que para este último autor a vertente relacional do processo de ajuda é, frequentemente, o principal veículo terapêutico na prática direta com crianças, mais até do que no trabalho com adultos.

Para conhecimento das sugestões dos jovens para a melhoria do serviço prestado pelas CPCJ, vide Anexo AC.

contactos/acompanhamentos efetuados (que também se aproxima, nalguns pontos, do referido pelos cuidadores). Assim, o que os jovens relataram que mais os surpreendeu, foram aspetos considerados positivos, distribuídos:

- por características inerentes aos profissionais e sua postura: “Da simpatia delas, da maneira que elas trabalham, foi muito... Foram muito acessíveis, na altura. Acho que é isso” (Jovem1.Fam.1);

O cuidado que eles tiveram, porque, se calhar, se não fosse noutra CPCJ, se fosse noutra empresa ou algo do tipo, eles poderiam não ter essa calma e não ter-se preocupado tanto. Por exemplo, podiam levar tipo assim: “o pai dela fez tão mal a ela e à mãe, ainda o vamos ajudar e preocuparmos com ele, com o que ele vai comer ou com o que ele vai vestir...” Mas não! A CPCJ teve esse cuidado, tanto com o meu pai, como com a minha mãe e como comigo. Talvez se fosse com outras pessoas, se calhar, elas poderiam não ter esse cuidado e nem se preocupar: “ai, o senhor vai morar onde? O que é que ele vai comer? Mas a CPCJ preocupou-se. Foi uma coisa que, para mim, foi muito importante. Que eles ajudaram (Jovem9.Fam.7);

A postura dos profissionais comigo. Surpreendeu-me no aspeto de darem atenção à gente e ao ouvirem a gente quando a gente precisa. Surpreendeu-me nesse aspeto (Jovem11.Fam.8);

Surpreendeu-me, de certa maneira, em vários aspetos. Primeiro, porque, no início, eu nunca achei que viessem para me ajudar. (...) [P]orque era uma coisa que me incomodava, de certo modo, porque eu não estava a contar em ter pessoas a entrar na minha casa, a entrar na minha vida de forma indesejável, naquele momento, é claro (Jovem12.Fam.9);

- pelos bens materiais que ajudaram a alcançar: “Em darem uma casa nova...” (Jovem3.Fam.2);

Mas ajudaram-me bastante, principalmente, do apoio económico, porque nós tínhamos e continuamos a ter certas dificuldades, não a um nível extremo, mas... Não só pelas dificuldades, mas, se calhar, não ser só aquilo para aquilo mesmo... Podermos ter algo mais do que o simples. Ajudaram-nos, se calhar, a ter outro estilo de vida, dizendo assim, porque mesmo sendo um valor simbólico, já é um valor que ajuda bastante, neste caso. Era em meu nome, mas era pago diretamente aos pais (Jovem12.Fam. 9); e

- pela intervenção realizada e resultados obtidos, designadamente, face à família...: “Ao terem conseguido falar com o meu pai, porque eu já pesquisei ajuda para ele, eu ando no psicólogo mesmo na escola e tentam ajudar e ele não quer” (Jovem2.Fam.1);

Eu não sei se isto foi ordem da CPCJ, mas não estava à espera que elas, tipo, não sei como explicar... Acho que o meu pai ficou mais compreensível... Eu não sei explicar, mas, se calhar, com o diálogo que elas tiveram com ele, talvez ele abriu os olhos, um pouco. E ele, antes, não abria, mesmo se fosse eu a falar com ele, acho que ele nunca iria compreender muito bem. Mas acho que como ele veio falar com estas senhoras, se calhar, caiu-lhe a ficha, que tem que ser mais compreensivo e tem que ter mais calma com as situações (Jovem5.Fam.4);

... e face aos próprios jovens: “(...) e vários outros objetivos de vida”<sup>656</sup> (Jovem3.Fam.2);

No meu comportamento surpreendeu-me muito, porque comecei a seguir os conselhos delas, como já tinha dito. Porque eu ouvia, ouvia, ouvia, mas... E, depois, comecei a dar mais atenção, comecei até que comecei a mudar. [para análise, neste caso, o que o surpreendeu mais foi nele pp e tb existe face ao exterior] Sim, em mim. [Face aos profissionais:] a atenção. A atenção, porque

---

<sup>656</sup> Ajudaram o jovem a interiorizar outros objetivos de vida.

elas estavam muito, muito, muito, muito em cima de mim, muito, mesmo na escola. Na escola, pronto, eu fazia asneiras. No dia seguinte, eu já tinha elas a ligar para a minha avó a dizer que eu já tinha feito asneira (Jovem4.Fam.3);

Foi por aí... Da escola... Nas notas e tudo (Jovem10.Fam.8).

Quando convidados, querendo, a deixar uma mensagem final à CPCJ respetiva, que acompanhou cada jovem entrevistado, o que se obteve foram mensagens de reconhecimento do trabalho feito e de agradecimento. Entre elas, destacamos a “porta aberta” em caso de necessidade...:

Eu gostei. Eu acho que, se um dia a gente precisar de ajuda ou alguma coisa assim, eu acho que a CPCJ ajudaria muito à gente, porque ainda por cima, na situação do meu pai, eu acho que elas ajudariam muito... (Jovem1.Fam.1);

“É agradecer por tudo o que fizeram nós e agradecer também a ajuda que elas também disponibilizam sempre, porque eu já vou ter 18, vamos sair daqui ou já saímos e, se acontecer alguma coisa, elas estarem sempre cá, para nos ouvir em qualquer situação e desejar tudo de bom” (Jovem5.Fam.4);

... E o cumprimento, com qualidade, de funções dos profissionais sentidas pelos jovens (expectadas num atendimento, pelo público em geral, conforme visto no âmbito teórico da qualidade de serviço): “Eu senti-me ouvida, bastante acompanhada. Nunca me senti sozinha, sinceramente. Eles têm bastante compreensão para connosco (...). E é só” (Jovem2.Fam.1); “Para olharem para outros meninos que precisem mais” (Jovem3.Fam.2); “Que o trabalho delas me surpreendeu muito e que, mudem só a frequência [para acompanharem mais] e, de resto, que não mudem nada, que são umas pessoas incríveis!” (Jovem4.Fam.3); “Para continuar o trabalho como está. Não acho que tenha algo de mal (Jovem7.Fam. 5);

Primeiramente, muito obrigado, por eles terem ajudado a minha família e que eles não parem, porque graças a eles eu hoje tenho os pais em casa e eu não tenho mais receio, nem traumas e, hoje, sou feliz. Espero que eles continuem, para que outras famílias também possam ser reconstruídas (Jovem9.Fam. 7);

Gostei deles falarem connosco (Jovem10.Fam.8);

Talvez agradecer pelo trabalho que fizeram (Jovem11.Fam.8);

Não tenho nada de mal a acrescentar, muito pelo contrário, só me ajudaram a crescer e a... Não me motivaram, neste caso, porque o motivar vem de nós mesmos, mas estimularam bastante a motivar-me. Estimularam-me a motivar-me. E sinto-me motivado para muitas coisas da vida, se calhar a fazer-me “Homem”, dizendo assim... A fazer-me entender as coisas de outra maneira, de outro ponto de vista, a fazer-me compreender melhor as pessoas e compreender-me melhor a mim mesmo. Até podiam elas não me compreender a 100%, mas o facto delas me estimularem a esse ponto, já me fez a mim compreender-me a mim mesmo, saber o que eu queria e ajudar-me a fazer o mesmo com outras, porque eu posso não estar, assim, ligado a nenhuma área desse género, mas posso ajudar os outros com aquilo que me ajuda a mim (Jovem12.Fam.9).

Na sequência das mensagens finais deixadas pelos jovens, alguns mencionaram objetos, símbolos ou imagens que, para eles, representaram o acompanhamento efetuado pelas CPCJ respetivas. Vejamos a diversidade de representações: “Se calhar, um telemóvel, que eu sempre tive em contacto com a (...) [nome da técnica gestora do PPP]” (Jovem2.Fam.1);

Uma bola de futebol, sempre colada a mim. Por exemplo, eu sou jogador de futebol e a bola, para mim, é uma coisa importante e está sempre comigo. Então, é como se fosse uma bola para mim, está sempre comigo. [Investigadora: mas quando tu queres marcar golos, ela tem de ir. Como é que fazes?] Tem de ir, mas depois volta! Foi muito importante para mim (Jovem4.Fam.3);

[A jovem em causa viu um dos quadros realizados por crianças que estava na sala onde foi realizada a entrevista e disse:] Talvez, tipo, como se fosse aquele desenho ali. É tipo várias pessoas a dar as mãos. Como se fosse várias pessoas a dar as mãos, tipo, não somos família, mas estamos cá para tudo. Como se fosse aqueles desenhos que são recortados. É tipo aquilo [imagem que estava na sala, com 4 bonecos de mãos dadas], mas só que tem mais pessoas. Acho que é isso, porque é sempre uma fonte de ajuda, para todos nós, nem que seja idoso ou criança ou um jovem ou adulto, estão sempre cá para ajudar (Jovem5.Fam.4);

Uma imagem de uma família abraçada, feliz... era isso (Jovem9.Fam. 7);

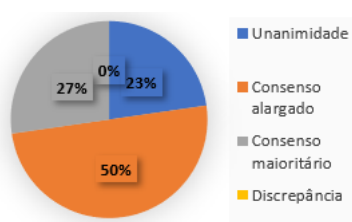
Talvez o planeta Terra, porque tem a ver com a gente... Porque eles ajudam as crianças e protegem-as (Jovem11.Fam.8);

Uma pomba branca, da paz. Porque, realmente, a pomba branca simboliza a paz e eu sinto que, após este processo todo, que eu tive de acompanhamento, entrei em paz interior comigo mesmo (Jovem12.Fam.9).

## 2. Domínios, Dimensões e Indicadores para a avaliação da qualidade da intervenção nas CPCJ

Não obstante a partilha prévia (no Cap. III) de diversos temas e indicadores conexos para a avaliação de determinada realidade no âmbito da proteção à criança, salientamos que os melhores indicadores a poderem, eventualmente, ser aplicados em contexto nacional, devem ser escolhidos e adaptados de acordo com as necessidades e realidade locais (Pencheon, 2007), que neste caso são as CPCJ.

Na senda deste desígnio, consideramos relevante, previamente, apurar a perceção atual dos



**Gráfico V.2.1 Grau de Concordância – Potencialidades**

peritos convidados para o Painel Delphi, no que concerne às potencialidades e vulnerabilidades apontadas ao sistema português de promoção e proteção, onde se inserem as CPCJ. Na 1ª ronda do Painel obtiveram-se 22 itens identificados como potencialidades e 27 como vulnerabilidades, sem aferição da distinção de pesos entre eles. Apresentamos, em seguida, as potencialidades e as vulnerabilidades do SPPP que foram validadas, até à 2ª ou 3ª rondas, pelos peritos, nos seguintes graus de consenso<sup>657</sup>. Começamos pelas primeiras, onde não se registaram itens discrepantes, logo na 2ª ronda (cf. Gráfico V.2.1).

<sup>657</sup> Recordemos (cf. descrito no Cap. I): Nesta análise consideramos uma concordância obtida de 100%, como “unanimidade”; uma concordância entre os 90% e os 99% como “consenso alargado”; e uma concordância entre os 70% e os 89% como “consenso maioritário”. Consideramos “discrepância” para valores obtidos inferiores a 70%, tendo sido estes os itens correspondentes que transitaram para uma terceira ronda do Painel.

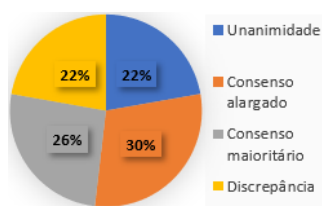
Dos 22 itens apresentados no Quadro V.2.1 face às potencialidades, 5 (22,7%) registaram uma concordância de 100%. Noutros 11 itens (50%) foi obtida uma concordância acima dos 90% (91,7%). Entre os 70% e os 89% de concordância, situaram-se os restantes 6 itens (27,2%) (concordâncias de 83,3%\*; 75%\*\*):

<b>Potencialidades do SPPP</b>	Unanimidade	<p>A5. Participação da criança nos vários níveis da prevenção;</p> <p>A6. Proteção da criança como sujeito de direitos;</p> <p>A7. Intervenção balizada por princípios orientadores e critérios de elegibilidade;</p> <p>A12. Envolvimento entusiástico e comprometido por parte dos profissionais nas CPCJ;</p> <p>A16. Prevalência da avaliação qualitativa e multidisciplinar do risco, numa perspetiva de abordagem sistémica dos fenómenos.</p>
	Consenso alargado	<p>A1. Conceção epistemo-filosófica e humanista: conceção teórica baseada nos DH e na CDC; marco legal vanguardista, compatível com o novo estatuto adquirido pela criança; foco simultâneo na promoção do bem-estar/ prevenção universal e na proteção/ prevenção seletiva, indicada + recuperação; reconhecimento da necessidade da integração de vários ramos do saber e de um trabalho colaborativo num modelo de intervenção sistémica;</p> <p>A2. Edificação do modelo gradativo e primordialidade do foco preventivo e interventivo das ECMIJ: subsidiariedade; estrutura por níveis ou patamares de intervenção, com objetivos claros - Comunidade (e famílias), ECMIJ, CPCJ (como organizações não judiciais) e Tribunais (de Família e Menores); e distinção entre risco e perigo;</p> <p>A3. Permeabilidade do sistema e cruzamento com demais diplomas legais, facilitando o ajustamento à realidade dos fenómenos sociais contemporâneos e incorporação de melhorias;</p> <p>A4. Crescente aposta na prevenção universal (Mês da Prevenção dos Maus Tratos na Infância e Tecer a Prevenção);</p> <p>A8. Processo com garantias para todos os intervenientes, onde o consentimento assume destaque;</p> <p>A9. Constituição de equipas de trabalho comunitário e das CPCJ (Multidisciplinaridade, interdisciplinaridade, interinstitucionalidade e interprofissionalidade) na avaliação e intervenção;</p> <p>A10. Possibilita um mapeamento dos recursos existentes e um conhecimento das características do território de intervenção;</p> <p>A11. Esforço de capacitação formativa dos profissionais nas CPCJ;</p> <p>A18. Gestor de caso/processo como potenciador de um acompanhamento mais próximo da criança/família;</p> <p>A19. Está acautelado um conjunto de medidas protetivas e a necessidade da sua revisão periódica (CPCJ e TFM);</p> <p>A22. Exigência de avaliação contínua e <i>accountability</i>.</p>

Consenso maioritário	<p>A13. Não judicialização do processo de promoção e proteção*</p> <p>A14. Possibilidade de denúncias anónimas, com confidencialidade do apelante e maior probabilidade de amplitude de crianças a proteger*</p> <p>A15. No trabalho de promoção e proteção são privilegiados estilos de Lideranças Colaborativas**;</p> <p>A17. Características próprias do processo decisório democrático na minimização/redução do erro (CPCJ)*;</p> <p>A20. APP como instrumento de co-responsabilização e colaboração dos envolvidos*;</p> <p>A21. Crescente adequação das respostas de acolhimento residencial às necessidades e faixas etárias das crianças**.</p>
----------------------	---

**Quadro V.2.1. Resultados Painel Delphi – Potencialidades do SPPP**

No que se refere às vulnerabilidades apontadas ao funcionamento do Sistema, na 2ª ronda, face



a um total de 27 itens, quase ¾ (74%) obtiveram consenso entre os peritos. Os outros 26% dos itens foram submetidos a uma 3ª ronda. Apresentamos no Quadro V.2.2, em seguida, os itens validados, por grau de consenso, até à 3ª ronda (final).

**Gráfico V.2.2. Grau de Concordância – Vulnerabilidades**

<b>Vulnerabilidades do SPPP</b>	Unanimidade	<p>B6. Subfuncionamento da modalidade alargada das CPCJ;</p> <p>B7. Cultura de colaboração ainda frágil e visão de silo (vs. sistémica integrada);</p> <p>B8. Fragilidades na qualificação dos profissionais e das equipas;</p> <p>B9. Competências e perfis dos profissionais para as funções a desempenhar, em qualquer um dos patamares de intervenção e inexistência de critérios para a seleção dos profissionais nas entidades de origem para integrarem as CPCJ. Gestão de expectativas;</p> <p>B14. Tempos de afetação, rotatividade e escassez de recursos (humanos);</p> <p>B26. Escassez na representatividade da medida de acolhimento familiar face ao residencial.</p>
	Consenso alargado	<p>B2. Fragilidades na comunicação entre os vários patamares de intervenção;</p> <p>B3. Políticas desarticuladas e pensamento político reativo (não preventivo);</p> <p>B4. Imagem pública das CPCJ e lacunas na comunicação externa destas entidades com a comunidade;</p> <p>B5. Prevenção não generalizada, com as consequentes fragilidades na eficácia face à intervenção precoce;</p> <p>B10. Lacunas no nível de participação e de envolvimento das crianças e jovens (prevenção e intervenção);</p> <p>B15. Escassez de recurso (materiais/logísticos) e dependência das maiores ou menores fragilidades face aos municípios (entidade que fornece esse apoio)<sup>658</sup>;</p> <p>B19. Inexistência de um instrumento de avaliação agregador;</p> <p>B20. Processo de intervenção e acompanhamento de medidas protetivas;</p>

<sup>658</sup> Este item foi validado na 3ª ronda, obtendo consenso alargado (anteriormente, tinha tido 66,7% de concordância).

	B25. Determinadas respostas comunitárias na 1ª linha (ausência, inadequabilidade ou menor qualidade).
Consenso maioritário	<p>B1. Interiorização do modelo na comunidade e dificuldade na assunção de responsabilidades (interventor vs. espectador) (exs.: proatividade cidadã face à sinalização; cumprimento da subsidiariedade)*;</p> <p>B12. Priorização de funções (serviço público obrigatório e prioritário vs. serviço na entidade de origem) e incompatibilizações (ex.: Presidentes de Câmara comissários)**</p> <p>B13. Inexistência de standard mínimo de horas de formação dos profissionais prévia à entrada nas CPCJ**</p> <p>B17. Tempos de intervenção e da tomada de decisão<sup>659</sup>;</p> <p>B18. Lacunas na fundamentação científica das avaliações e propostas de intervenção**</p> <p>B21. Burocratização no processo de promoção e proteção nas CPCJ<sup>660</sup></p> <p>B23. Papel enfraquecido da Comissão Nacional no apoio à qualidade da intervenção das CPCJ em determinadas áreas (mera emissão de orientações e não diretivas específicas para serem cumpridas)**;</p> <p>B24. Avaliação de desempenho dos comissários prejudicada (com destaque para a modalidade restrita - quem avalia (entidades de origem) não conhecem pormenorizadamente o tipo ou qualidade do trabalho desempenhado pelo seu representante)**;</p> <p>B27. Escassez de acolhimento residencial especializado*.</p>

**Quadro V.2.2. Resultados Painel Delphi – Vulnerabilidades do SPPP**

Na 2ª ronda do Painel, dos 27 itens apresentados, 6 (22,2%) registaram uma concordância de 100%. Em mais 8 itens (29,6%) foi obtida uma concordância acima dos 90% (designadamente, 91,7%). Entre os 70% e os 89%, situam-se mais 7 itens (25,9%) (concordância de 83,3%\*; 75%\*\*).

No final da 3ª ronda, já em escala dicotómica (concorda/discorda), 2 itens (B11 e B22, com graduação, respetivamente, de 66,7%, 50%), sendo discrepantes – abaixo de 70% de consenso – foram eliminados. Também o item B16 repetiu a posição face à 2ª ronda (<50), sendo eliminado com assunção de uma posição de discordância por parte dos peritos (58,3%; 7 vs. 5)<sup>661</sup>.

Da análise de conteúdo referente aos domínios das práticas profissionais, nas CPCJ, que podem acrescer qualidade ao processo de intervenção protetivo no sistema português de promoção do direitos e proteção de crianças e jovens, foram identificados e categorizados, com a realização do Painel Delphi, 10 domínios e 19 dimensões/subdomínios, apresentados no Quadro V.2.3.

Não obstante por detrás de alguns desses domínios e dimensões/subdomínios estarem diversos processos e subprocessos (como visto no capítulo anterior), aqueles foram, didaticamente, divididos

<sup>659</sup> Este item foi validado na 3ª ronda, obtendo consenso maioritário (anteriormente, tinha tido 58,3% de concordância).

<sup>660</sup> Este item foi validado na 3ª ronda, obtendo consenso maioritário (anteriormente, tinha tido 50% de concordância/discordância).

<sup>661</sup> Os resultados estatísticos discriminados, faseados por rondas do Painel, encontram-se disponíveis no Anexo AD – Secção A e Secção B, respetivamente, sobre as potencialidades e vulnerabilidades do sistema de proteção.



entre 3 eixos de avaliação: estrutura, processos e resultados.

<b>Domínios</b>	<b>Dimensões/Subdomínios</b>	<b>Eixos de Avaliação</b>
<b>1. Política interna da organização</b>	1.1 - Missão, valores e objetivos	Estrutura
	1.2 - Constituição (Multi/Interdisciplinaridade) e funcionamento	
<b>2. Recursos Humanos</b>	2.1. Formação	
	2.2. Competências Pessoais, Relacionais e Técnicas	
	2.3. Comprometimento ético	
	2.4. Disponibilidade (Tempo)	
	2.5. Supervisão	
	2.6. Espaço de Autocuidado (pessoal e de equipa)	
	2.7. Estatuto e valorização na progressão de carreira	
<b>3. Recursos Materiais / Logísticos</b>		
<b>4. Liderança</b>		
<b>5. Política de comunicação externa</b>	5.1. Com a comunidade	
	5.2. Relações interpessoais com os utilizadores dos serviços protetivos	
<b>6. Accountability</b>	6.1. Sistema de receção, gestão e tratamento de reclamações	
	6.2. Avaliação (CPCJ e desempenho comissários)	
<b>7. Processos decisórios / de intervenção</b>	7.1. Elegibilidade	Processos
	7.2. Obtenção de consentimentos	
	7.3. Avaliação ecossistémica da criança	
	7.4. Deliberação de Medidas e Contratualização	
	7.5. Execução de medida e acompanhamento	
	7.6. Processo de término do acompanhamento da CPCJ	
<b>8. Processos de Gestão de Casos</b>		
<b>9. Processos de Gestão de informação nos PPP</b>		
<b>10. Resultados / Impacto</b>		Resultados

Quadro V.2.3. Domínios das Práticas Profissionais, nas CPCJ, que Podem Acrescer Qualidade ao Processo de Intervenção Protetivo

Para cada um destes domínios/subdomínios supra identificados foram elaborados diversos indicadores, com vista a aferir o nível de concordância dos peritos participantes nesta investigação, face à pertinência de cada um daqueles na eventual medição da qualidade das práticas profissionais, que poderiam, em simultâneo, acrescer qualidade ao processo de intervenção protetivo.

Os indicadores serão apresentados, de forma integrada, no Quadro V.2.4, conforme os resultados alcançado até à 3ª ronda do Painel Delphi<sup>662</sup>.

<b>1. Política Interna da Organização</b>  <b>1.1 Missão, valores e objetivos</b>	Consenso alargado	C1.1.1. A Comissão tem uma visão e missão bem definidas, alinhadas com os princípios da Convenção sobre os Direitos da Criança (ex.: o superior interesse da criança e o “ <i>do no harm</i> ”), comprometendo os comissários na sua respetiva ação (em cada uma das duas modalidades)
	Consenso maioritário	C1.1.2. Existe um Regulamento Interno atualizado, do conhecimento de todos os comissários. C1.1.3. A CPCJ assegura a existência de uma política de privacidade dos dados, seja dos comissários, seja dos sujeitos com quem trabalha a nível da modalidade restrita. C1.1.4. A CPCJ assegura um funcionamento em permanência, sendo acessível às crianças e famílias em termos de horas e localização. C1.1.5. As diversas entidades representadas na modalidade alargada da CPCJ trabalham em parceria e dinamizam, conjuntamente com outras entidades (parceiros estratégicos) e com os membros da comunidade, atividades com vista à prevenção do risco e do perigo, no respeito pelos direitos das crianças (no âmbito dos projetos MPMTI, Tecer a prevenção ou outros), envolvendo sempre que possível os órgãos de comunicação social para disseminação das informações. C1.1.6. Existe um Plano Local de Promoção dos Direitos e de Proteção de Crianças e Jovens.
	Discrepância	C1.1.7. Existe um Plano de Ação anual ou bienal aprovado, com objetivos SMART definidos e atividades correspondentes, sendo cada uma delas avaliada, no sentido de aprendizagem com a experiência (indicação para “cair” na 2ª ronda e eliminação final na 3ª); C1.1.8. N.º de candidaturas apoiadas para a obtenção do “Selo Protetor” por parte de alguma ECMIJ do concelho (indicação para “cair” na 2ª ronda e eliminação final na 3ª).

<sup>662</sup> Para um conhecimento faseado pelas rondas, a nível estatístico, referente aos domínios das práticas, sugere-se eventual consulta da Secção C do Anexo AD. Salienta-se que foram 25 os itens tidos como discrepantes, levados à 3ª ronda, acrescentando um a analisar pela primeira vez como explicado anteriormente. Destes 26, 20 obtiveram concordância e 6 acabaram por ser eliminados, estando assinalados no quadro como “discrepância”.

<b>1.2. Constituição (Multi/Interdisciplinaridade) e funcionamento</b>	Unanimidade	<p>C1.2.5. Nenhum comissário (ou apoio técnico / estagiário) inicia funções sem apresentar, à Comissão, ou à entidade que o designa, um registo criminal (sem menções de algo que impeça o trabalho com crianças).</p> <p>C1.2.6. A CPCJ tem um ciclo regular de reuniões, nas duas modalidades de funcionamento, que é do conhecimento de todos os membros que integram cada uma delas.</p> <p>C1.2.8. Cada uma das modalidades distintas de funcionamento, no âmbito das suas funções, delibera com imparcialidade e independência.</p>
	Consenso alargado	<p>C1.2.2. A Comissão de Proteção corresponde a uma instituição oficial não judiciária, com autonomia funcional, com uma composição multidisciplinar, interinstitucional e interprofissional em qualquer uma das suas modalidades (alargada e restrita).</p> <p>C1.2.4. Antes da indicação dos representantes das instituições, existe diálogo entre a CPCJ e as mesmas as serem representadas nessa sede, acerca do «perfil» do profissional a integrar e o tempo a dedicar à CPCJ, tendo em consideração as concretas condições, exigências e dificuldades para um trabalho eficaz e eficiente da CPCJ.</p> <p>C1.2.10. A existência de um descritivo de funções, ajudaria os comissários, ainda que em modalidades distintas da CPCJ (e suas entidades de origem), a conhecerem bem o seu papel a desempenhar.</p> <p>C1.2.14. Por manifesta falta de meios humanos, ao nível da modalidade restrita, as CPCJ podem acolher, no seu meio laboral, elementos de apoio técnico que cumpram determinados requisitos, devendo ser tida em consideração as suas avaliações e pareceres nos processos em que intervenham, vertidos e votados em ata.</p> <p>C1.2.17. A eleição do(a) Presidente decorre conforme prevista na LPCJP, não estado sujeita a pressões institucionais ou políticas.</p>
	Consenso maioritário	<p>C1.2.1. Comissão funciona com portaria de instalação publicada.</p> <p>C1.2.3. Garantir que na composição da Comissão (em cada uma das modalidades) estão representadas todas as entidades legalmente definidas (na LPCPJ).</p> <p>C1.2.7. A modalidade alargada funciona com grupos de trabalho para, de forma mais eficaz, desenvolver as suas ações preventivas.</p> <p>C1.2.9. Atendendo à deliberação imparcial e independente, logo também apolítica, a CPCJ na sua composição deve assegurar que não acolhe elementos em exercício de cargos políticos no seu município/freguesia (ex.: Presidências de Câmara, vereações), evitando utilização indevida das suas funções na Comissão.</p> <p>C1.2.11. Grau de satisfação dos comissários com as suas funções</p> <p>C1.2.12. Grau de compromisso dos comissários com a missão da CPCJ</p> <p>C1.2.13. As funções a desempenhar na CPCJ são priorizadas face às funções a desempenhar nas respetivas entidades de origem, em situações eventualmente concorrentes e/ou perante as emergências/ urgências vivenciadas pelas famílias.</p>

			<p>C1.2.15. A CPCJ procura identificar o que impede a participação dos comissários/ entidades representadas e promove uma solução que facilite a participação nos trabalhos desta parceria.</p> <p>C1.2.16. Quando um comissário quiser cessar funções/mandato na CPCJ, fá-lo-á somente com a chegada de um novo elemento que o substitua (salvaguardando-se situações de doença súbita, mas que carecem, na mesma, de substituto num período razoável a acordar com o(a) Presidente da CPCJ).</p>
--	--	--	--

<b>2. Recursos Humanos</b>	<b>2.1 Formação</b>	Unanimidade	<p>C2.1.8. N.º de profissionais com formação especializada para lidar com situações de abuso sexual<sup>663</sup></p> <p>C2.1.10. N.º de profissionais com formação especializada em terapia / mediação familiar e/ou em sistémica<sup>664</sup></p>
		Consenso maioritário	<p>C2.1.1. Os profissionais a integrar a modalidade restrita da CPCJ têm formação superior em áreas das Ciências Sociais e Humanas ou afins.</p> <p>C2.1.2. Garantia de um n.º mínimo de horas de formação inicial (intensiva) dos profissionais, prévia à entrada nas CPCJ (não inferior a 60h)</p> <p>C2.1.3. A Comissão Nacional disponibiliza a formação inicial aos profissionais</p> <p>C2.1.4. A Comissão Nacional disponibiliza formação especializada e reciclagem de conhecimento, em várias áreas (ex.: maus tratos) aos profissionais (numa lógica de formação contínua, atendendo à crescente complexidade dos fenómenos)</p> <p>C2.1.5. N.º de profissionais que são integrados na CPCJ com uma sessão de informação/esclarecimento nas duas primeiras semanas de começo, prestadas internamente, para conhecimento da cultura e procedimentos internos</p> <p>C2.1.6. N.º de profissionais com formação especializada em violência doméstica</p> <p>C2.1.7. N.º de profissionais com formação especializada ao nível da audição da criança e desenvolvimento infantil</p> <p>C2.1.9. N.º de profissionais com formação especializada em avaliação e intervenção em competências parentais</p> <p>C2.1.11. N.º de profissionais com formação especializada em saúde mental ou psicopatologia em crianças e jovens<sup>665</sup></p>

<sup>663</sup> Este item caiu na 2ª ronda e foi recuperado na 3ª, passando de discrepante a grau de unanimidade.

<sup>664</sup> Este item caiu na 2ª ronda e foi recuperado na 3ª, passando de discrepante a grau de unanimidade.

<sup>665</sup> Este item caiu na 2ª ronda e foi recuperado na 3ª, passando de discrepante a grau de consenso maioritário.

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>2.2. Competências Pessoais, Relacionais e Técnicas</b></p>	<p>Unanimidade</p>	<p>C2.2.1. Os comissários são competentes, confiantes, diligentes e têm um perfil* adequado às funções a desempenhar (na modalidade restrita esta exigência é ainda mais evidente para a gestão e prestação de “serviços” eficazes e de qualidade superior às crianças). * inclui elevados níveis de sensibilidade, empatia, integridade, inteligência emocional, humildade e humanismo, capacidade de escuta ativa/reflexiva, perspicácia e capacidade de análise/raciocínio crítico, resolução de problemas e organização, bem como capacidade de aplicação de conhecimentos teóricos, de intervenção em crise, de mediação, facilitação, colaboração e gestão de conflitos.</p>
	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>2.3. Comprometimento ético</b></p>	<p>Unanimidade</p>
<p>Consenso alargado</p>		<p>C2.3.2. O profissional age eticamente e com justa causa, realizando avaliações e elaborando relatórios fundamentados para apresentação em sede de reunião da modalidade restrita, para benefício do bem-estar e potencial de desenvolvimento da criança.</p> <p>C2.3.5. O comissário reconhece que o seu mandato implica um certo nível de poder, usando-o responsabilmente, para priorizar e favorecer os interesses das pessoas a favor de quem trabalha (sujeitos de intervenção).</p> <p>C2.3.6. Os profissionais trabalham de forma respeitosa e inclusiva (acolhendo as diferenças culturais e a diversidade), assumindo uma postura colaborativa com as pessoas com quem contactam no âmbito das suas funções, sejam crianças e famílias, sejam outros parceiros institucionais.</p> <p>C2.3.7. O profissional mantém limites profissionais/pessoais apropriados e reconhece e declara conflitos de interesse quando eles surgem.</p>

		<p>C2.3.8. O profissional é conhecedor dos seus limites profissionais e encaminha as pessoas para os serviços que melhor respondam às suas necessidades.</p> <p>C2.3.9. O profissional procura promover um ambiente de trabalho favorável, partilhando com os demais um sentido ético de missão pela manutenção do bem-estar e da segurança para as crianças.</p> <p>C2.3.10. Os profissionais procuram um elevado nível de auto-conhecimento e uma melhoria contínua do seu trabalho.</p>
<b>2.4. Disponibilidade (Tempo)</b>	Consenso maioritário	<p>C2.4.1. Os elementos da modalidade alargada da CPCJ dedicam, efetivamente, um mínimo de 8 horas mensais para exercício de funções nessa sede, conforme legalmente estipulado.</p> <p>C2.4.2. Os profissionais da modalidade restrita exercem funções a tempo inteiro, exceptuando em casos devidamente fundamentados.</p>
	Discrepância	<p>C2.4.3. N.º de profissionais que interromperam as suas funções na CPCJ antes do término dos mandatos (3,6,9 anos) e no fim dos mesmos, no ano em avaliação (indicação para “cair” na 2ª ronda e eliminação final na 3ª).</p>
<b>2.5. Supervisão</b>	Consenso maioritário	<p>C2.5.1. Existem momentos de supervisão interpares, em equipa e/ou com outras equipas de CPCJ (Presidentes e secretários; e restantes técnicos), de reflexão e partilha, tanto de boas práticas, como de aprendizagens resultantes de situações ou casos percecionados como de menor sucesso.</p> <p>C2.5.2. Os comissários cumprem, nas suas práticas, com as orientações e diretrizes escritas emitidas pela Comissão Nacional, de forma a desempenharem eficazmente/ com qualidade as suas funções na CPCJ, sendo apoiados tecnicamente, por essa mesma entidade, via ETR.</p> <p>C2.5.3. Os profissionais beneficiam de supervisão externa, mediante a existência de protocolos entre a CPCJ/ Município correspondente com universidades ou peritos externos (e eventual apoio da Comissão Nacional), onde, entre outros aspetos, se podem desconstruir narrativas, representações, estereótipos e dinâmicas sistémicas, que podem ter impacto negativo no desempenho profissional e nos diversos processos inerentes ao processo de promoção e proteção.</p>
<b>2.6. Espaço de Autocuidado</b>	Consenso alargado	<p>2.6.3. Os profissionais que se encontrarem em situação de <i>burnout</i> deverão ser referenciados à sua entidade de origem de forma a iniciarem um adequado processo de acompanhamento clínico (medicina do trabalho ou outra).</p>

<b>2.7. Estatuto e valorização na progressão de carreira</b>	Consenso maioritário	<p>C2.6.1. Os profissionais podem beneficiar do acesso a apoio psicossocial (formal ou informal) para promover o seu bem-estar, gestão emocional e stress.</p> <p>C2.6.2. Os profissionais participam e desenvolvem momentos de descontração e de <i>teambuilding</i>, promovendo ambientes de trabalho saudáveis.</p>
	Consenso alargado	<p>C2.7.2. Para evitar que os membros sejam prejudicados nas avaliações de desempenho, já que quem os avalia (nas entidades de origem) não conhece, em pormenor, o trabalho e a qualidade com que o mesmo é executado, as suas avaliações poderiam passar a ser combinadas (dependendo do tempo de afetação à CPCJ). Assim, quem estiver na CPCJ a 100% seria avaliado nessa sede com uma adaptação do SIADAP e uma avaliação 360º (em que todos avaliam todos numa comissão - auto e hetero-avaliação), sendo depois comunicada às respetivas entidades de origem, que deverá ter aquela em consideração, exceptuando em situações de conflito interno e devidamente fundamentado. Para quem está a tempo parcial, os itens da avaliação referentes às funções específicas do membro na CPCJ, seriam, nessa medida (% de tempo afeto), avaliados nessa sede, sendo agregado à % na contabilização dos itens em avaliação na sede da entidade de origem (tentar utilizar um termo de avaliação justa)<sup>666</sup>.</p>
	Consenso maioritário	<p>C2.7.3. As competências também podem ser alvo de avaliação nessa mesma medida previamente proposta.</p>
	Discrepância	<p>C2.7.1. O especial e honrado estatuto dos membros das CPCJ é obrigatoriamente relevado (e de forma dupla, para os membros da restrita), para efeitos de progressão na carreira (indicação para “cair” na 2ª ronda e eliminação final na 3ª).</p>

<sup>666</sup> Este item caiu na 2ª ronda e foi recuperado na 3ª, passando de discrepante a grau de consenso alargado.

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>3. Recursos Materiais / Logísticos</b></p>	<p>Consenso maioritário</p>	<p>C3.1.1. A CPCJ dispõe de instalações adequadas ao trabalho que desenvolve na comunidade. Funciona em instalações que garantem: acesso direto ao exterior, espaço adaptado a pessoas com mobilidade reduzida, o respeito pela privacidade das crianças e das famílias no atendimento (sala de espera e sala de atendimento) e confidencialidade processual; espaços dignos de trabalho para os profissionais (salas de trabalho).</p> <p>C3.1.2. A Comissão dispõe dos equipamentos materiais necessários ao seu trabalho (como computadores, impressora/fotocopiadora multifunções, acesso à internet, telefones, papel, etc).</p> <p>C3.1.3. A entidade responsável pelo apoio logístico às CPCJ (Câmaras Municipais) procura eliminar as deficiências de mobiliário e equipamentos, garantindo a segurança nos postos de trabalho, a segurança do arquivo dos processos (armários com possibilidade de tranca), a utilização exclusiva dos computadores pela CPCJ (e não partilhada por outros serviços) e os equipamentos informáticos compatíveis com o n.º de profissionais em funções (independentemente das entidades de origem dos mesmos).</p> <p>C3.1.4. É assegurada a limpeza e desinfeção regular dos espaços.</p> <p>C3.2.1. A CPCJ tem acesso, com facilidade, a viatura e sem limitações de horários (ex.: para um funcionamento habitual e para situações urgentes).</p> <p>C3.3.1. A Comissão dispõe de Fundo de Maneio (cedido pelas autarquias às CPCJ, anualmente, durante a primeira quinzena do mês de janeiro, sendo alvo de atualização, caso venha a ser utilizado nas situações previstas legalmente).</p> <p>C3.3.2. O Fundo de Maneio é guardado/ permanece nas instalações da CPCJ (e não nas instalações de outros serviços) para facilitar a sua utilização quando necessário e em tempo útil.</p>
	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>4. Liderança</b></p>	<p>Consenso alargado</p>
<p>Consenso maioritário</p>		<p>C4.1. O(a) líder tem clara a missão e os objetivos da CPCJ, coordenando as atividades da Comissão a favor de uma resposta eficaz com vista à proteção das crianças.</p> <p>C4.2. O(a) líder colabora e coloca-se ao serviço dos outros (equipa e utilizadores do apoio da CPCJ), promovendo a sua participação.</p> <p>C4.3. O(a) líder utiliza os poderes/papéis de coordenação de que está investido(a) com sensibilidade e consistência.</p> <p>C4.4. O(a) líder fomenta sentimentos de bem-estar à sua volta/ na equipa, promotores do sentido de coesão.</p> <p>C4.5. O(a) líder co-constrói o sentido de compromisso em torno da causa para a qual todos trabalham.</p> <p>C4.7. O(a) líder ajuda os outros a pensar sobre os problemas de formas inovadoras ou de outras perspetivas.</p>



	<p>C4.8. O(a) líder consegue equilibrar o enfoque nos resultados com as preocupações e necessidades de cada elemento da equipa, apoiando os colegas a desenvolverem-se a si próprios.</p> <p>C4.9. O(a) líder dá feedback de como os colegas estão a proceder e dedica atenção especial a quem possa parecer mais isolado ou com dificuldades na execução das tarefas.</p> <p>C4.10. O trabalho do(a) líder inspira confiança nos outros.</p> <p>C4.11. O(a) líder é um(a) bom(oa) ouvinte.</p> <p>C4.12. O(a) líder expressa os seus pensamentos claramente e fala bem para grupos.</p> <p>C4.13. O(a) líder delega responsabilidades.</p> <p>C4.14. O(a) líder procura ganhar e que os membros da equipa também ganhem.</p> <p>C4.15. O(a) líder cria um clima de orientação para a resposta em tempo útil, expressando por palavras simples e assertivas o que há a fazer (ainda que validado pela equipa).</p> <p>C4.18. O(a) líder mantém os membros da parceria plenamente informados, existindo um plano de comunicação interna.</p> <p>C4.20. O(a) líder é um(a) bom(oa) negociador(a) e sabe quando deve ceder.</p> <p>C4.21. O(a) líder resolve bem situações que geram divergências.</p> <p>C4.22. O(a) líder mantém sempre uma atitude positiva.</p> <p>C4.23. O(a) líder admite quando comete erros, procurando soluções.</p> <p>C4.24. O(a) líder tira aprendizagem dos erros cometidos (por si ou por outros), encarando-as como oportunidades de melhoria.</p>
--	--

<b>5. Política de Comunicação Externa</b>	<b>5.1. Com a comunidade</b>	Consenso alargado	<p>C5.1.1. A CPCJ tem canais de comunicação instituídos com a comunidade (formais e informais), possibilitando as sinalizações e prestando informações sobre a sua missão e formas de apoio, por meio de um método apropriado de comunicação (com linguagem clara e compreensível), fomentando a confiança do público face ao trabalho que desenvolve.</p> <p>C5.1.2. A CPCJ mantém mecanismos para que a comunidade seja informada, com regularidade, acerca das atividades que desenvolve.</p> <p>C5.1.5. É fomentada a comunicação interinstitucional para evitar a sobreposição de intervenções e conseqüente desperdício de recursos.</p> <p>C5.1.6. A CPCJ promove ações de (in/)formação com peritos(as) que são diretamente relevantes para as entidades parceiras ou grupos específicos da comunidade.</p>
		Consenso maioritário	<p>C5.1.3. É recolhida informação acerca das necessidades, interesses ou preocupações das entidades da comunidade (representadas ou não na CPCJ).</p> <p>C5.1.4. Os resultados destes levantamentos servem de base orientadora para projetos conjuntos.</p>

<b>5.2. Relações interpessoais com utilizadores dos serviços protetivos</b>	Consenso alargado	<p>C5.2.1. A comunicação existente incentiva a participação dos beneficiários (famílias, crianças e jovens).</p> <p>C5.2.2. Existe transparência e esclarecimento claro dos procedimentos, desde um momento inicial.</p> <p>C5.2.3. Existe cordialidade/afabilidade no trato (comunicação verbal e não verbal) com as crianças e as famílias, não sendo proferidas expressões ou palavras de menor prestígio para a instituição no contacto com os sujeitos de intervenção ou outros parceiros.</p> <p>C5.2.7. Os profissionais, seja presencial, seja telefonicamente, demonstram disponibilidade para ouvirem as pessoas. Em caso de impossibilidade imediata, devolvem a(s) chamada(s) logo que possível (preferencialmente, ainda no mesmo dia) e/ou agendam atendimentos ou outras formas de contacto num curto prazo.</p>
	Consenso maioritário	<p>C5.2.4. Caso exista dificuldade no relacionamento entre determinado profissional e determinado sujeito de intervenção, ser equacionada a eventual alteração de gestor de caso/processo.</p> <p>C5.2.5. Existe uma comunicação assertiva e esclarecedora, que não é sentida de forma intimidante ou ameaçatória.</p> <p>C5.2.6. Os profissionais, por via de diversas técnicas comunicacionais, confirmam a compreensão da mensagem pelo recetor.</p> <p>C5.2.9. Para pessoas com deficiência auditiva, a CPCJ recorre a intérpretes de Língua Gestual Portuguesa, para garantir uma comunicação eficaz.</p>
	Discrepância	<p>C5.2.8. A CPCJ tem disponível documentos de trabalho oficialmente traduzidos nalgumas línguas de acordo com as nacionalidades das crianças acompanhadas (indicação para “cair” na 2ª ronda e eliminação final na 3ª).</p>

<b>6. Accountability</b>	<b>6.1. Sistema de receção, gestão e tratamento de reclamações</b>	Consenso alargado	<p>C6.1.2. A informação de que existe livro de reclamações na CPCJ encontra-se afixada em local visível para os utilizadores do apoio desta entidade.</p> <p>C6.1.4. É realizada, periodicamente, análise do tipo de problema inerente à(s) reclamação(ões) recebida(s), no sentido de proporcionar uma aprendizagem e melhoria de eventual situação problema/incidente<sup>667</sup>.</p> <p>C6.1.5. O(s) resultado(s)/repercussão(ões) da eventual reclamação apresentada são conhecidos/as da CPCJ e retirados momentos de aprendizagem e reflexão face aos/às mesmos/as<sup>668</sup>.</p>
		Consenso maioritário	<p>C6.1.1. Existe, em funcionamento, um mecanismo de receção de reclamações, encaminhamento das mesmas para a CNPDPCJ (entidade que procede ao tratamento e posterior resposta, em prazo que não deve ser superior a 15 dias, conforme legalmente estabelecido).</p> <p>C6.1.3. N.º de reclamações recebidas no ano em avaliação<sup>669</sup>.</p>

<sup>667</sup> Este item caiu na 2ª ronda e foi recuperado na 3ª, passando de discrepante a grau de consenso alargado.

<sup>668</sup> Este item caiu na 2ª ronda e foi recuperado na 3ª, passando de discrepante a grau de consenso alargado.

<sup>669</sup> Este item caiu na 2ª ronda e foi recuperado na 3ª, passando de discrepante a grau de consenso maioritário.

<b>6.2. Avaliação (CPCJ e desempenho dos comissários)</b>	Consenso alargado	<p>C6.2.1. A CPCJ desempenha as suas funções de acordo com a legislação, regulamentos, políticas e normas nacionais para proteger as crianças e promover o seu bem-estar.</p> <p>C6.2.3. A Comissão tem um sistema de avaliação das suas atividades de proteção da criança e bem-estar, apresentando anual e publicamente um relatório de atividades, que é submetido à aprovação da modalidade alargada e, posteriormente, remetido às entidades devidas (conforme legislação em vigor), até ao dia 31/jan. do ano seguinte a que as atividades respeitam.</p>
	Consenso maioritário	<p>C6.2.2. A CPCJ e os profissionais demonstram <i>accountability</i> face ao seu trabalho e para a sua efetividade na proteção à criança.</p> <p>C6.2.4. N.º de ações/encontros, por trimestre, realizados entre o(a) interlocutor(a) dos serviços do Ministério Público com a CPCJ, para apreciação da legalidade e adequação das decisões nos processos de promoção e proteção e fiscalização da sua atividade processual.</p> <p>C6.2.5. N.º de eventuais auditorias realizadas pela Comissão Nacional à CPCJ<sup>670</sup>.</p> <p>C6.2.6. Existe avaliação da comunicação interna e externa da CPCJ, com vista à sua melhoria.</p>

<b>7. Processos decisórios / de intervenção</b> <b>7.1. Elegibilidade</b>	Unanimidade	<p>C7.1.7. Não havendo legitimidade para a intervenção da CPCJ, a sinalização é remetida à(s) entidades adequadas (ECMIJ; CPCJ territorialmente competente; ou MP/Tribunal), sob o lema: “nenhuma sinalização fica sem resposta atempada”.</p> <p>C7.1.8. As respostas em situações de procedimentos urgentes, com base nas melhores evidências possíveis, ocorrem com o apoio das forças de segurança e, posteriormente, do MP e do TFM.</p> <p>C7.1.9. Caso exista eventual matéria criminal, procede-se à comunicação, junto dos serviços do DIAP ou do SEIVD (consoante a matéria sinalizada).</p>
	Consenso alargado	<p>C7.1.1. Rececionada a comunicação de eventual risco/ perigo para a criança, é efetuada pesquisa a nível nacional (na aplicação informática) para aferição da eventual existência de processo a favor da criança (atual ativa e n.º de sinalizações anteriores registadas na aplicação referentes à mesma criança).</p> <p>C7.1.3. Em equipa (ainda que possa haver triagem prévia por parte do(a) presidente), procede-se à análise da competência territorial, material (tipologia de perigo, grau de atribuição e a quem se deve a situação) e verificação do cumprimento do princípio da subsidiariedade, para determinação da resposta apropriada.</p> <p>C7.1.4. Não havendo outro processo de promoção e proteção a favor da mesma criança e cumprindo-se os pressupostos anteriores, validado em sede de restrita, procede-se à instauração/reabertura imediata de processo e sua distribuição a um técnico gestor.</p>

<sup>670</sup> Este item caiu na 2ª ronda e foi recuperado na 3ª, passando de discrepante a grau de consenso maioritário.

		<p>C7.1.5. A distribuição dos processos pelos comissários é feita mediante um conjunto de critérios estipulados, assegurando, por exemplo, que nenhum caso é distribuído a um profissional que não tenha o treino necessário, experiência e tempo para lidar com o caso de forma apropriada.</p> <p>C7.1.6. Todas as crianças sinalizadas recebem a assistência apropriada às suas necessidades. Assim, os comissários, suportados pela restrita, asseguram uma triagem e uma priorização competente (eficaz) dos casos: identificando (ou não) necessidade de realização de diligência sumária junto da entidade que sinaliza (quando não existem ou não são claras as informações ou dados mínimos, como identificações, moradas e especificidades das situações de perigo que permitam a análise e a posterior instauração do processo); analisando as problemáticas (com primazia para os casos de negligência grave, maus tratos e abuso sexual); as idades das crianças (mais novas numa ótica de intervenção o mais precocemente possível); analisando o grau de perigosidade; e a necessidade, ou não, de intervenção imediata.</p> <p>C7.1.10. Instaurado processo, diligencia-se pelo contacto presencial com os pais/cuidadores, representantes legais e/ou detentores da guarda de facto (exceptuando alguma situação particular, de residência ou permanência, no estrangeiro, de alguma das pessoas que deva prestar o consentimento, na qual o contacto poderá ser telefónico ou por videoconferência, com troca de documentação assinada por e-mail).</p> <p>C7.1.11. Se adequado e relevante para a intervenção (havendo alguma dúvida ou incerteza face a quem convocar), pode a CPCJ solicitar, a título gratuito, nesta fase, o assento de nascimento da criança e verificar a existência de eventuais averbamentos.</p>
	Consenso maioritário	C7.1.2. Com a receção da comunicação é aberto processo (componente administrativa – de registo de entrada na plataforma).

. Processos decisórios / de intervenção 7.2. Obtenção de consentimentos	Unanimidade	C7.2.2. Prestados os devidos esclarecimentos, é efetuada a recolha de consentimentos/não consentimentos (adultos responsáveis previamente identificados) à intervenção da CPCJ, em impressos próprios para o efeito.
	Consenso alargado	<p>C7.2.1. No primeiro momento de encontro, os comissários garantem a audição respeitosa dos pais/cuidadores, representantes legais e/ou detentores da guarda de facto, informando-os (de forma simples e clara) acerca da situação sinalizada, ouvindo-os sobre ela; acerca de como se processa a intervenção, das medidas que pode tomar, do direito de não autorizarem a intervenção e suas possíveis consequências e do seu direito a fazerem-se acompanhar de advogado, conforme consta dos n.ºs 1 e 2 do art.º 94º da LPCJP, bem como da política de privacidade de dados da Comissão.</p> <p>C7.2.3. Sempre que se verifique necessário, com vista à avaliação de determinadas áreas e dados sensíveis (nomeadamente de saúde), solicitar os devidos consentimentos para a obtenção de informação/dados pessoais sensíveis a respeito do próprio.</p> <p>C7.2.4. Os profissionais estão cientes de que a forma como explicam o que é o consentimento e o que o mesmo implica (não obstante a existência de</p>

		<p>modelos específicos para prestação do mesmo) pode ter influência na decisão de quem tem de o prestar, sendo que deverão ser o mais esclarecedores e neutros possíveis para que a pessoa em causa tome a decisão que entender por conveniente.</p> <p>C7.2.8. Todas as crianças são vistas pelo seu respetivo gestor de caso (e/ou por algum colega mais bem posicionado, disciplinarmente falando, se houver alguma necessidade específica – ex.: da área da saúde se for bebé; psicólogo em determinadas situações).</p> <p>C7.2.9. N.º de dias ou tempo médio entre a receção da sinalização e o primeiro contacto com a família</p> <p>C7.2.10. Em caso de não consentimento ou oposição para a intervenção da CPCJ, o processo é remetido/ entregue aos/nos serviços do Ministério Público o mais rapidamente possível (entre 0 e 48 horas em situações mais urgentes e em situações de emergência nas quais é aplicado procedimento urgente na ausência de consentimento, intervindo as CPCJ para proteção imediata da criança; nas restantes situações, em espaço de tempo nunca superiores a 2 semanas).</p>
	<p>Consenso maioritário</p>	<p>C7.2.5. Os profissionais estão igualmente conscientes de que a prestação de um consentimento ou não oposição são sinónimos de uma intervenção menos formal e judicializada e, conseqüentemente, menos estigmatizante para a criança e respetiva família.</p> <p>C7.2.6. N.º e % anual de consentimentos, não oposições, não consentimentos e oposições prestados para a intervenção, depois de uma informação esclarecedora (base para qualquer intervenção das CPCJ).</p> <p>C7.2.7. É garantida a audição, respeitosa, individual e a participação da criança, para se pronunciar sobre as situações que deram origem à intervenção e, a partir (geralmente) dos 12 anos, poder autorizar ou não (não oposição/ oposição) a avaliação da sua situação e o apoio da CPCJ.</p>
<p><b>7. Processos decisórios / de intervenção</b> <b>7.3. Avaliação ecossistémica da criança</b></p>	<p>Consenso alargado</p>	<p>C7.3.2. A avaliação é conduzida mediante um plano prévio<sup>671</sup>.</p> <p>C7.3.3. Não obstante o princípio da intervenção mínima e da atualidade, quando existem consentimentos, as avaliações diagnósticas deverão ser sistémicas, ecológicas e o mais completas possíveis (eixos sincrónico – presente – e diacrónico – história da família) com vista à boa fundamentação, seja do arquivamento dos processos, seja da aplicação de medidas de promoção e proteção.</p> <p>C7.3.5. A avaliação contempla ainda os fatores de resistência (referentes à criança, pais/cuidadores e contexto familiar e comunitário); o nível de reconhecimento da família, face às suas dificuldades; o compromisso dos pais/cuidadores com a intervenção/motivação e capacidade para a mudança; e cooperação com os serviços.</p>

<sup>671</sup> Este item caiu na 2ª ronda e foi recuperado na 3ª, passando de discrepante a grau de consenso alargado.

		<p>C7.3.6. Na avaliação, os profissionais prestam atenção à linguagem verbal e mais ainda à linguagem não verbal (ex: expressões faciais, aspeto físico, marcas, contacto visual, postura corporal, gestos, uso do espaço envolvente, cheiro) da criança e familiares.</p> <p>C7.3.7. Para a recolha da informação, e não obstante a flexibilização necessária a cada caso específico, são consultadas fontes diversas para a obtenção de um diagnóstico holístico sobre a situação da criança (ex: escola, saúde – UCSP/USF + Consultas Especialidade, Equipas de Protocolo do RSI/AS, CAFAP, Forças de Segurança, vários elementos da família – nuclear, incluindo a criança, e alargada com contacto regular com a mesma), bem como diferentes métodos e técnicas de recolha de informação (Observação, Visita Domiciliária, Entrevista, Checklist/Questionários).</p> <p>C7.3.8. A recolha da informação é feita, tendo por base um conjunto de princípios éticos.</p> <p>C7.3.12. Verificando-se tal necessidade, a CPCJ procede às comunicações nos termos do art.º 69º da LPCJP para salvaguarda da situação da criança (ao nível dos procedimentos tutelares cíveis).</p> <p>C7.3.13. N.º e % de deliberações tomadas (aplicação de medida, revisão de medida e arquivamento) dentro e fora do tempo previsto<sup>672</sup>.</p>
	<p>Consenso maioritário</p>	<p>C7.3.1. Todas as situações são avaliadas nos termos da LPCJP – princípios orientadores – e com base nas melhores evidências possíveis (exceptuando as situações de ausências de consentimentos/oposições, mas incluindo-se eventuais situações onde se vislumbra a necessidade de aplicação de procedimentos urgentes e as situações nas quais foram prestados os devidos consentimentos e não oposições).</p> <p>C7.3.4. Essa avaliação é feita com base no modelo ecológico de avaliação e intervenção nas situações de risco e perigo e correspondentes protocolos de avaliação por faixas etárias, centrados nas necessidades da criança e nos fatores de risco/perigo e de proteção.</p> <p>C7.3.9. As crianças são auscultadas e tidas em consideração face a quaisquer decisões que as afetem diretamente (p.ex., face a qualquer tipo de medida a aplicar).</p> <p>C7.3.10. A audição da criança é realizada de forma sensível e competente, de acordo com o seu desenvolvimento e grau de maturidade.</p> <p>C7.3.11. O(A) comissário(a) completa a avaliação (que se pretende justa) no menor espaço de tempo possível, ainda que, legalmente, possa ir até um máximo de 6 meses.</p> <p>C7.3.14. N.º de dias ou tempo médio de conclusão da avaliação diagnóstica (em situação de emergência e em situação não emergencial), com vista a uma intervenção atempada</p> <p>C7.3.15. N.º de crianças alvo de maus tratos reiterados após sinalização prévia</p> <p>C7.3.16. N.º de crianças (0-17 anos) que morrem por agressões dos cuidadores, com sinalização prévia no sistema de proteção</p>

<sup>672</sup> Este item caiu na 2ª ronda e foi recuperado na 3ª, passando de discrepante a grau de consenso alargado.

<b>7. Processos decisórios / de intervenção</b> <b>7.4. Deliberação de Medidas e Contratualização</b>	Unanimidade	<p>C7.4.5. Para crianças dos 0 aos 6 anos, a medida de acolhimento familiar é preferencial face ao acolhimento residencial (exceptuando em casos devidamente fundamentados).</p>
	Consenso alargado	<p>C7.4.3. Para cada processo de promoção e proteção procura-se atingir um elevado grau de confiança na decisão coletiva tomada.</p> <p>C7.4.4. A escolha da medida a aplicar tem por base a gradação das medidas a nível da sua gravidade e os princípios do menor dano possível para a criança e de evitar acolhimentos e separações desnecessárias.</p> <p>C7.4.7. Antes da discussão em equipa restrita, o(s) gestor(es) de caso já abordaram e exploraram com a família e a criança possíveis caminhos para apoiar a superação do perigo, tendo em consideração as suas opiniões, sempre que possível e que tal seja compatível com o bem-estar da criança.</p> <p>C7.4.8. Em caso da necessidade de intervenção urgente (com continuação de avaliação diagnóstica), quando há consentimentos, prepara-se a aplicação de medida cautelar.</p> <p>C7.4.9. N.º de dias ou tempo médio entre a deliberação da medida e a assinatura do APP com os pais/ cuidadores, crianças com 12 ou mais anos e entidades executoras da medida (a tomada de ação é atempada e efetiva para proteger a criança)</p>
	Consenso maioritário	<p>C7.4.1. O(a) gestor(a) de processo, apresenta à equipa uma súmula da situação em análise, e uma fundamentação rigorosa, baseada em evidências, factos e intuições comprovadas para a sua proposta, seja de arquivamento do processo (se o perigo não se confirmar ou já não subsistir), seja de aplicação de medida protetiva (confirmando-se a situação de perigo), ficando a decisão lavrada em ata e nos termos dos art.ºs 27º e 29º da LPCJP.</p> <p>C7.4.2. No processo de tomada de decisão, cada comissário tem espaço para expor as suas ideias, sendo respeitado pelos colegas, mesmo em situações de discordância. A votação pode ajudar a gerar maior consenso.</p> <p>C7.4.6. Aquando da aplicação da medida protetiva mais adequada à situação de cada criança específica (e previamente auscultada a entidade/ o profissional a envolver), o plenário da comissão restrita designa a(s) pessoa(s)-chave em diferentes níveis de intervenção com responsabilidades claramente definidas, para intervir e acompanhar a criança e a família.</p> <p>C7.4.10. N.º e % de situações comprovadas de perigo para as crianças no seu contexto de origem.</p> <p>C7.4.11. Os pais/cuidadores/demais responsáveis envolvidos e crianças são consultados e podem negociar, verdadeiramente, partes dos acordos de promoção e proteção, na exata medida em que tal favoreça a sua colaboração e, acima de tudo, garanta o bem-estar e a segurança da criança.</p>

<b>7. Processos decisórios / de intervenção</b> <b>7.5. Execução de medida e acompanhamento</b>	Unanimidade	<p>C7.5.3. Tempo médio de execução e acompanhamento das medidas em meio natural de vida (a ser medido aquando da cessação das medidas e ano de arquivamento dos processos em CPCJ)<sup>673</sup>.</p>
	Consenso alargado	<p>7.5.2. Os comissários monitorizam a medida aplicada, em articulação com as entidades designadas para o acompanhamento da mesma e com as famílias, identificando as mudanças observadas nestas e nas crianças.</p> <p>C7.5.6. As medidas de colocação terão a menor duração de tempo possível para promover a reintegração saudável e viável da criança na família (na sua, nuclear ou alargada) ou na comunidade, seja por via da sua autonomização (para jovens mais velhos), seja pela integração de outras formas alternativas de família (incluindo o apadrinhamento civil).</p> <p>C7.5.7. Nas situações em que se verifique comprovada incapacidade parental e reduzido potencial de mudança, sem demais alternativas válidas em meio natural de vida, de forma a honrar o tempo útil da criança, e no prazo mais curto possível, comunicar aos serviços do MP possível necessidade de encaminhamento para a adoção.</p> <p>C7.5.12. A audição da criança é fundamental para a revisão de qualquer medida aplicada, sendo que o gestor de caso, procurará obter a sua perspetiva.</p>
	Consenso maioritário	<p>C7.5.1. Assinado o acordo de promoção e proteção e respetivo plano de intervenção pelas partes envolvidas, dá-se início à execução da medida e ao acompanhamento inerente da criança e respetiva família.</p> <p>C7.5.4. Tempo médio das medidas de colocação aplicadas e acompanhadas (a ser medido aquando da cessação das medidas e ano do arquivamento dos processos em CPCJ)<sup>674</sup></p> <p>C7.5.5. O APP e o correspondente acompanhamento, para medidas em meio natural de vida, e exceptuando a medida de apoio para a autonomia de vida, não excede os 18 meses.</p> <p>C7.5.8. N.º de crianças em acolhimento com contacto regular com as suas famílias de origem / outras pessoas significativas</p> <p>C7.5.9. N.º dias de permanência da criança, por tipo de colocação (familiar e residencial) (desde a entrada à saída)<sup>675</sup></p> <p>C7.5.10. N.º de crianças que voltaram para as suas famílias, em segurança, após deliberação da CPCJ.</p> <p>C7.5.11. N.º de jovens que se autonomizaram (não regressando à família de origem) após deliberação da CPCJ.</p> <p>C7.5.13. Em caso de mudança de residência da criança por tempo superior a três meses, procede-se à transferência do processo, devidamente organizado fisicamente e informatizado, para a CPCJ da nova zona de residência da criança.</p>

<sup>673</sup> Este item caiu na 2ª ronda e foi recuperado na 3ª, passando de discrepante a unânime.

<sup>674</sup> Este item caiu na 2ª ronda e foi recuperado na 3ª, passando de discrepante a grau de consenso maioritário.

<sup>675</sup> Este item caiu na 2ª ronda e foi recuperado na 3ª, passando de discrepante a grau de consenso maioritário.



<b>7. Processos decisórios / de intervenção</b> <b>7.6. Processo de término do acompanhamento da CPCJ</b>	Unanimidade	C 7.6.7. N.º e % de crianças que voltam a ser sinalizadas, dentro do prazo de 12 meses, após a prestação continuada de “serviços protetivos”, por via de medida aplicada <sup>676</sup>
	Consenso alargado	C7.6.2. O processo de promoção e proteção termina, mas pode existir continuidade do acompanhamento por parte de alguma ECMIJ para consolidar a mudança alcançada (caso necessário).
	Consenso maioritário	C7.6.1. O arquivamento do processo ocorre mediante a verificação de algum dos critérios legais para o efeito. C7.6.3. Grau de satisfação das crianças com o apoio da CPCJ C7.6.4. Grau de satisfação das famílias com o apoio da CPCJ C7.6.5. N.º e % de famílias e/ou as crianças que identificaram efeitos positivos da ação da CPCJ na melhoria dos seus contextos. C7.6.6. N.º e % de crianças que foram sinalizadas e cujo processo foi arquivado sem fornecimento de apoio adicional, com nova sinalização ocorrida dentro do prazo de 12 meses

<b>8. Processos de Gestão de Casos</b>	Consenso alargado	C8.2. A prática profissional é realizada, no essencial, conforme os procedimentos e orientações técnicas existentes (e sempre dentro do quadro legal), o que não impede o comissário de procurar respostas mais criativas e adequadas às necessidades específicas verificadas de determinada criança e família. C8.3. Os prazos legais são tendencialmente cumpridos. C8.8. Cada gestor tem atribuído um número adequado de processos que lhe permita uma gestão de qualidade (independentemente da dimensão da CPCJ e do VPG) <sup>677</sup> . C8.9. O(a) gestor(a) de caso vai mantendo o processo atualizado (diária, semanal ou mensalmente) na aplicação informática (independentemente da periodicidade de emissão dos relatórios) <sup>678</sup> . C8.13. N.º de encaminhamentos para respostas de cariz humanitário (apoio alimentar, vestuário, recursos económicos de subsistência) e N.º de crianças e/ou famílias que receberam essas respostas <sup>679</sup>
	Consenso maioritário	C8.1. O planeamento dos casos de promoção e proteção é gerido e monitorizado para melhorar a prática e os resultados a favor as crianças. C8.4. As medidas são revistas em prazos não superiores a 6 meses, sendo o tempo de revisão intercalar decidido em conformidade com a necessidade da criança e a proximidade requerida do acompanhamento. C8.5. N.º e % de casos instaurados/reabertos e arquivados num período de 3, 6 e 12 meses C8.6. Tempo médio de duração dos PPP nos quais não são aplicadas medidas de proteção

<sup>676</sup> Este item caiu na 2ª ronda e foi recuperado na 3ª, passando de discrepante a unânime.

<sup>677</sup> Este item caiu na 2ª ronda e foi recuperado na 3ª, passando de discrepante a grau de consenso alargado.

<sup>678</sup> Este item caiu na 2ª ronda e foi recuperado na 3ª, passando de discrepante a grau de consenso alargado.

<sup>679</sup> Este item caiu na 2ª ronda e foi recuperado na 3ª, passando de discrepante a grau de consenso alargado.

		<p>C8.7. N.º (ou média) de diligências realizadas, em cada processo de promoção e proteção (atendimentos presenciais, contactos telefónicos e/ou digitais com família e com serviços comunitários, visitas domiciliárias), distinguindo entre processos com e sem medida aplicada<sup>680</sup>.</p> <p>C8.10. As crianças e as famílias são envolvidas em todas as fases do processo de promoção e proteção.</p> <p>C8.11. Atendendo a que todas as crianças têm direito a serem ouvidas, o(a) comissário(a) adapta a sua linguagem à faixa etária e grau de desenvolvimento da criança, recorrendo a instrumentos mais lúdicos facilitadores do diálogo e da compreensão da mesma, e preferencialmente a sós (fora da presença dos cuidadores).</p> <p>C8.12. As crianças e as famílias têm acesso atempado a serviços especializados ou de assistência social (articulação estratégica para a alocação/implementação de recursos).</p> <p>C8.14. N.º de encaminhamentos para serviços especializados (ex.: nos âmbitos da Saúde, da Educação e do Apoio à Família), seja da criança, seja dos pais/cuidadores, e n.º de respostas positivas efetivadas<sup>681</sup></p>
<p>9. Processos de Gestão de informação nos PPP</p>	<p>Consenso maioritário</p>	<p>C9.1. De qualquer diligência realizada (ou tentativa da mesma) num processo de promoção e proteção resultam registos, cronologicamente guardados nos processos (físicos e informáticos).</p> <p>C9.2. Existe uma escrita cuidada por parte do comissário, face a eventuais relatórios ou outras peças processuais (aplicação da ética do cuidado na escrita, havendo possibilidade de consulta do processo por parte dos interessados diretos), de forma a que os sujeitos se sintam respeitados e não acusados/ofendidos (não obstante a necessidade de serem identificados fatores de risco/perigo reais para a criança).</p> <p>C9.3. Toda a informação relevante obtida a respeito da criança e da família é usada para planear e prestar (ou encaminhar para serem prestados) serviços de proteção e/ou bem-estar efetivos.</p> <p>C9.4. Não obstante a confidencialidade e sigilo a que estão obrigados, os profissionais partilham informação (com outras entidades) acerca da criança e da família quando necessário para as proteger e melhorar as suas condições de vida (e com a sua autorização prévia, contida e explícita nos consentimentos).</p> <p>C9.5. Existe uma comunicação efetiva com as famílias/cuidadores e com as crianças, sendo-lhes fornecidas as informações em formatos acessíveis.</p> <p>C9.6. A CPCJ dispõe e utiliza um sistema informático único, robusto e seguro para gravar as informações e gerir tudo o que está inerente ao processo de promoção e proteção.</p>

<sup>680</sup> Este item caiu na 2ª ronda e foi recuperado na 3ª, passando de discrepante a grau de consenso maioritário.

<sup>681</sup> Este item caiu na 2ª ronda e foi recuperado na 3ª, passando de discrepante a grau de consenso maioritário.

		<p>C9.7. A aplicação informática com a qual os profissionais trabalham, contempla diferentes níveis de acesso, como forma de proteção de dados.</p> <p>C9.8. Cada profissional garante que as pastas com os processos físicos de promoção e proteção e as informações constantes dos mesmos, com os quais esteja a trabalhar, depois da sua utilização, são devidamente guardados/trancados em local próprio definido em equipa, diariamente, de forma a proteger os dados que lhe são confiados, cumprindo com o RGPD.</p>
--	--	---

10. Resultados / Impacto	Consenso maioritário	<p>C10.1. N.º de famílias que, no pós-acompanhamento de medida aplicada, reconhecem um fortalecimento das suas competências e a superação dos fatores que desencadearam a intervenção</p> <p>C10.2. N.º de famílias a quem, no pós-acompanhamento de medida aplicada, é reconhecido (pela CPCJ e/ou entidade executora dos atos materiais da medida) um fortalecimento das suas competências e a superação dos fatores que desencadearam a intervenção</p> <p>C10.3. Tipo de melhorias percebidas</p> <p>C10.4. N.º e % das crianças e dos seus cuidadores que reportam melhorias na sua saúde mental ou bem-estar psicossocial depois do acompanhamento da medida</p> <p>C10.6. N.º de recolocações residenciais/familiares, como fruto de uma reunificação falhada no ano em análise<sup>682</sup></p>
	Discrepância	<p>C10.5. Em casos de supostos maus tratos físicos, o N.º e % de pais/cuidadores que, após intervenção, terão abolido a utilização do castigo corporal nas crianças</p>

**Quadro V.2.4. Resultados do Painel Delphi – Indicadores por Domínios e Subdomínios**

### **3. Proposta de Instrumento de Autoavaliação da Qualidade da Intervenção das CPCJ: Perspetiva dos prestadores do “serviço”**

A presente investigação finaliza-se com a aplicação, em estudo piloto, com amostra reduzida (29 comissários das 5 zonas regionais do Continente) do IAQPI, instrumento construído com o contributo das várias fases de recolha empírica e, principalmente, do Painel Delphi visto no ponto anterior.

Atendendo a que num processo de avaliação e melhoria contínua, a componente da autoavaliação é fundamental<sup>683</sup> (HMIE, 2009), apostamos na construção deste instrumento, podendo aquela, posterior e preferencialmente, ser complementada também por uma componente de avaliação externa (por exemplo, por via das auditorias).

Vejamos, em seguida, os resultados obtidos, por domínios, sendo que pretendemos destacar apenas alguns dados que nos parecem relevantes em termos do seu impacto, com vista à melhoria,

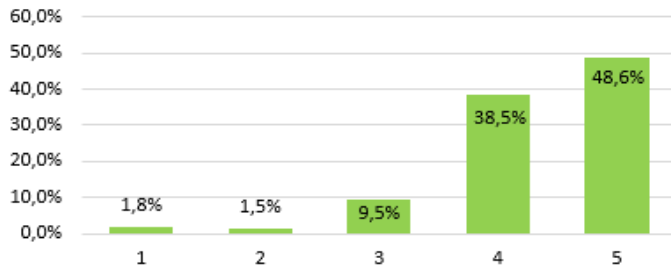
<sup>682</sup> Este item caiu na 2ª ronda e foi recuperado na 3ª, passando de discrepante a grau de consenso maioritário.

<sup>683</sup> Informando e fundamentando os planos de ação das CPCJ e da própria CNPDPCJ

bem como tendências e/ou diferenças significativas, e não uma análise exaustiva.

### 3.1. IAQPI em Teste Piloto na Autoavaliação das Práticas de Intervenção nas CPCJ

Numa análise global<sup>684</sup>, podemos dizer que os comissários respondentes autoavaliaram, de forma



**Gráfico V.3.1.1: Totalidade das escolhas em cada opção de resposta**

muito positiva, a qualidade das suas práticas, situando-se a maioria das respostas num nível máximo (5)<sup>685</sup> (48,6%; 1775) e no nível imediatamente anterior (4) (38,5%; 1407), naquilo que poderíamos entender como os níveis mais avançados das práticas de

intervenção nas CPCJ (em termos de profundidade/intensidade).

Face ao domínio da Política Interna da Organização<sup>686</sup>, evidenciamos que existe uma relação significativa entre o tempo de serviço semanal e a participação dos comissários em grupos de trabalho para conceção e implementação de ações de cariz preventivo do risco/perigo, havendo uma proporção significativamente mais elevada de comissários que trabalham até 14h por semana, fazendo parte e participando, superficialmente, de determinados grupos de trabalho da modalidade alargada (50%) ( $\chi^2(6) = 13,931, p = 0,040$ ). A associação entre as duas variáveis é moderada (V de Cramer = 0,490).

A relação entre o tempo de serviço semanal e a priorização das funções na CPCJ face ao serviço de origem também é significativa, havendo uma proporção significativamente mais elevada de comissários que trabalham até às 14h por semana, priorizando, às vezes, o serviço na CPCJ (75%), seguida da proporção de comissários que trabalham entre as 29h e as 35h, que priorizam, sempre, o serviço na CPCJ (89,5) ( $\chi^2(6) = 35,056, p < 0,001$ ), com uma associação forte entre estas variáveis (V de Cramer = 0,777).

Relativamente ao domínio dos Recursos Humanos, nomeadamente, no que respeita às Competências Pessoais, Relacionais e Técnicas, os comissários respondentes assumem, no geral, um

<sup>684</sup> Que integrou a totalidade das respostas com escala qualitativa ordinal. Ficaram de fora as respostas em escala (0-10) e as qualitativas nominais, alvo de análise diferenciada, mais à frente. Para um conhecimento, na íntegra, das variáveis integradas no instrumento aplicado, sugere-se a consulta do Anexo AE – Secção A, com as perguntas/itens, escalas de resposta e nível de medida.

<sup>685</sup> Existem algumas variações nas escalas, para adequação das mesmas aos itens em análise, porém, procuramos manter um mesmo alinhamento que facilitasse a análise por cada domínio das práticas de intervenção identificados. A título de exemplo, e de forma maioritária, o nível 5 abarcou a opção de resposta “Muito aprofundadamente” e, o nível 4, a opção de resposta “Aprofundadamente”. As outras opções de resposta, que se verificaram minoritárias, nesse mesmo tipo de escala, situaram-se no 3 (“Medianamente”), no 2 (“Superficialmente”) e no 1 (“Muito superficialmente”).

<sup>686</sup> O tratamento estatístico do IAQPI pode ser consultado na Secção B do Anexo AE.

elevado nível de autoperceção das suas competências, destacando-se, entre elas, a integridade (Média = 9,38, numa escala entre 0-10). O valor médio mais baixo, embora também elevado, situa-se ao nível da empatia (Média = 8,45). O valor mínimo de 6 (nessa mesma escala) foi somente assinalado face à competência de conhecimento dos recursos locais e de inteligência emocional, tanto na vertente do autocontrolo (autodomínio), como na dos relacionamentos interpessoais (mediação, facilitação, colaboração e gestão de conflitos).

Quando testamos as diferenças entre as competências por zonas regionais, surge apenas como estatisticamente significativa a relação entre estas últimas e o conhecimento dos recursos locais, havendo uma proporção maior de comissários do Algarve com um forte conhecimento dos recursos locais (100%)<sup>687</sup> ( $\chi^2 (16) = 50,005, p < 0,001$ ), sendo a associação entre as variáveis moderada a tender para o forte (V de Cramer = 0,657).

Face à dimensão Comprometimento Ético, apuramos que apesar da maioria dos comissários assumir ter um pensamento crítico e reflexivo na prática diária, refletindo acerca dos riscos inerentes a cada intervenção, 51,7% aprofundadamente, e 44,8% muito aprofundadamente, verificamos uma relação estatisticamente significativa entre esta variável e o tempo de afetação semanal, havendo uma proporção estatisticamente significativa de comissários com tempos de afetação semanal até às 14h que assumem ter, medianamente, um pensamento crítico e reflexivo na prática diária<sup>688</sup> (25%) ( $\chi^2 (4) = 10,764, p = 0,022$ ), sendo a associação entre variáveis, moderada (V de Cramer = 0,431).

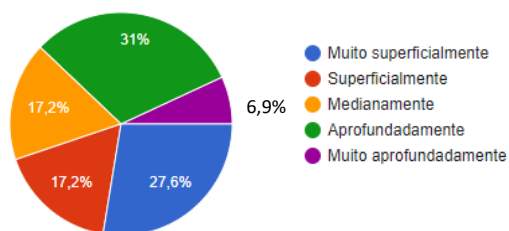
Quanto à dimensão Disponibilidade (Tempo), verificamos a existência de uma relação entre o tempo de afetação semanal e a disponibilidade para ouvir as crianças. Não obstante a maioria dos comissários disponibilizarem-se para ouvir, muito aprofundadamente, as famílias e as crianças, entre os que estão a tempo inteiro, existe uma proporção significativamente mais elevada de comissários que trabalham até 14h por semana, conseguindo disponibilizar-se para ouvir as famílias e as crianças, aprofundadamente ( $\chi^2 (2) = 6,693, p = 0,035$ ). A associação entre as variáveis é moderada (V de Cramer = 0,480).

Como fomos vendo a nível de literatura e dos resultados obtidos noutras fases da pesquisa, e pese embora não tenhamos muito a destacar em termos estatísticos no IAQPI nesta dimensão, a supervisão é um tema de suma importância para os profissionais, sem que exista uma correspondente oferta por parte das entidades de origem ou por parte da CNPDPCJ. Um(a) comissário(a) respondente reiterou esta ideia: “É indispensável e urgente supervisão regular externa” (IAQPI.3), indo ao encontro do men-

---

<sup>687</sup> Alertamos para o reduzido número de respostas registadas no IAQPI nesta zona específica, para evitar leituras generalizadas e/ou enviesadas.

<sup>688</sup> Sugerindo que quanto maior o tempo de afetação, maior o comprometimento ético em termos de pensamento crítico e reflexivo.



**Gráfico V.3.1.2: Procuro ou benefício de supervisão externa ao nível de casos e/ou para melhoria das dinâmicas com os utilizadores dos “serviços” protetivos**

Materiais/Logísticos consideramos pertinente analisar apenas as respostas negativas dos comissários (do que não dispõem para conhecimento das necessidades), comparando-as por região<sup>689</sup>. Destacamos o seguinte:

- a inexistência de espaço adaptado a pessoas com mobilidade condicionada constitui, em termos de frequência, o maior problema ao nível dos recursos materiais/logísticos nas CPCJ dos comissários respondentes (para 16 num total de 29 – 55,2%), sendo transversal às CPCJ do Continente, conforme explicitado no Quadro, mais agravado nas zonas regionais Algarve (100%), no Norte (77,8%) e em Lisboa, Santarém e Setúbal (57,1%);

- a inexistência de sala de espera (para 31% da totalidade dos respondentes – 9 em 29) é mais evidente nas CPCJ das zonas Norte (44,4%) e Alentejo (50%);

- na zona Centro evidenciou-se mais a inexistência de acesso direto das CPCJ onde os elementos respondentes exercem funções, ao exterior (66,7%)<sup>690</sup>. A diferença revelou-se estatisticamente significativa nessa zona regional ( $\chi^2(4) = 10,797, p = 0,018$ ), sendo a associação entre as variáveis moderada (V de Cramer = 0,610);

- onde parece funcionar tudo bem, em todas as zonas regionais, é ao nível da limpeza e desinfeção regular dos espaços.

Tendo o IAQPI sido dividido, no seu preenchimento, no que respeita ao domínio das lideranças, de forma a que os presidentes/secretários se pudessem autoavaliar nos itens selecionados e os restantes comissários, sem tal acréscimo de funções, pudessem efetuar uma heteroavaliação usando itens idênticos, foi possível comparar os níveis de resposta<sup>691</sup>. Assim, quando comparamos os valores

cionado pelos coordenadores regionais e pelos profissionais que participaram nos FG. Mais de ¼ dos comissários (27,6%) refere que já beneficiou de supervisão externa muito superficialmente e 17,2% fê-lo superficialmente, ficando a dúvida se, na prática, alguma vez o fizeram, como forma de melhoria do seu trabalho.

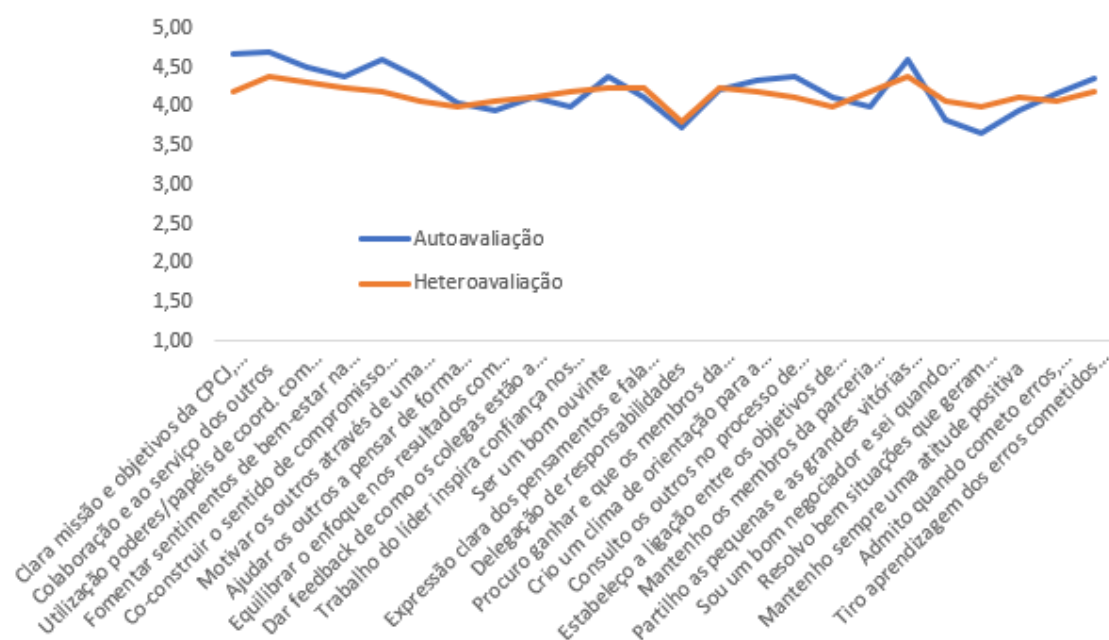
No que concerne ao domínio dos Recursos

<sup>689</sup> Um quadro complementar pode ser consultado no Anexo AE – Secção B – D3.

<sup>690</sup> Na totalidade dos comissários respondentes, 24,1% (7) não dispunham, nas CPCJ onde exercem funções, de acesso direto ao exterior.

<sup>691</sup> Não obstante as instruções de preenchimento, houve 6 comissários que preencheram, tanto enquanto funções de coordenação (Presidência/Secretariado), como em funções sem demais acumulações nas CPCJ. No primeiro caso 18 comissários responderam enquanto Presidentes/Secretários (autoavaliação) e, no segundo, 16 comissários responderam para avaliar a liderança nas suas CPCJ (heteroavaliação).

da autoavaliação com os da heteroavaliação, apesar de serem percecionadas ligeiras diferenças<sup>692</sup> (dentro de uma avaliação global bastante positiva), encontramos apenas uma diferença estatisticamente significativa, designadamente, na afirmação “Resolvo bem situações que geram divergências”/“O(a) líder resolve bem situações que geram divergências”, sendo que os presidentes/secretários assumiram uma autoperceção mais modesta, sendo mais bem avaliados pelos outros ( $Z = -2,000, p = 0,046$ ).



**Gráfico V.3.1.3: Auto e Heteroavaliação do Domínio da Liderança**

Existe uma relação estatisticamente significativa entre “O(a) líder expressa os seus pensamentos claramente e fala bem para grupos” e o tempo de exercício total de funções em CPCJ, tal como esta última variável e “O(a) líder procura ganhar e que os membros da equipa também ganhem”, evidenciando-se, respetivamente e de forma idêntica, uma proporção significativamente mais elevada de presidentes/secretários que trabalham há mais de 10 anos em CPCJ que, de forma aprofundada, tanto expressam os seus pensamentos claramente e falam bem para grupos, como procuram ganhar e que os membros da equipa também ganhem ( $\chi^2 (6) = 13,029, p = 0,017$ ), sendo a associação entre as variáveis assinaladas, moderada ( $V$  de Cramer = 0,638).

A relação entre a zona regional dos comissários e a variável “O meu trabalho inspira confiança nos outros” é estatisticamente significativa, havendo maior proporção de comissários presidentes/secretários na zona regional Algarve, cuja autoperceção é mais modesta, considerando que o seu trabalho inspira, medianamente, confiança nos outros (100%) ( $\chi^2 (8) = 15,429, p = 0,040$ ), com uma associação moderada

<sup>692</sup> A visão comparativa e descritiva completa da auto e heteroavaliação da liderança, pode ser consultada no Anexo AE – Secção B – D4.

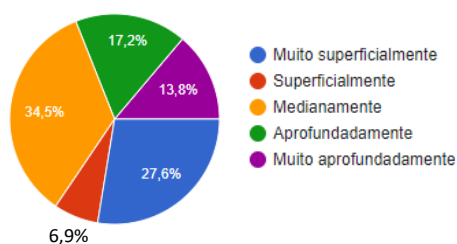
entre as variáveis (V de Cramer = 0,655).

A zona regional apresenta ainda uma relação estatisticamente significativa com a variável “O(a) líder tem clara a missão e os objetivos da CPCJ, coordenando as atividades da Comissão a favor de uma resposta eficaz com vista à proteção das crianças”, existindo uma proporção maior de comissários a exercer funções no Alentejo que consideram que o líder, apenas muito superficialmente, tem clara a missão e os objetivos da CPCJ, coordenando as atividades da Comissão a favor de uma resposta eficaz com vista à proteção das crianças (50%) ( $\chi^2 (9) = 15,827, p = 0,048$ ). A associação entre as variáveis apresentadas é moderada (V de Cramer = 0,574).

No âmbito do domínio da Política de Comunicação Externa, destacamos o contributo de cada comissário para a desmistificação do papel da CPCJ junto da comunidade, promovendo uma visão positiva da mesma, sendo que, neste domínio, não foram encontradas diferenças significativas, nem face a essa variável com a zona regional a que pertencem ( $\chi^2 (8) = 3,907, p = 0,919$ ), nem com o tempo de afetação semanal ( $\chi^2 (4) = 2,351, p = 0,671$ ) ou mesmo com o tempo total de prática em CPCJ ( $\chi^2 (4) = 6,483, p = 0,164$ ).

Constituindo a *accountability* uma temática relevante na presente investigação, bem como um domínio próprio das práticas profissionais interventivas que podem acrescer (ou não) qualidade às mesmas, verificamos que não existem diferenças estatisticamente significativas entre cada variável conexas a este domínio, nem face à zona regional, nem face ao tempo de afetação semanal ou face ao tempo total de prática em CPCJ. Destaca-se o facto de 93,1% dos comissários, quando solicitado, disponibilizarem sempre o Livro de reclamações.

Focalizando o domínio dos Processos Decisórios / de Intervenção e a sua dimensão da avaliação ecossistémica da criança, os dados obtidos apontam apenas para uma diferença estatisticamente significativa, existindo uma proporção significativamente mais elevada de comissários que trabalham na zona regional Algarve, que têm, medianamente, por base, um conjunto de princípios éticos na recolha da informação (100%) ( $\chi^2 (8) = 34,470, p = 0,007$ ). A associação entre essa variável e a zona regional é forte (V de Cramer = 0,771).



**Gráfico V.3.1.4: Avaliação Complementada por Outros Modelos (além do Modelo Ecológico)**

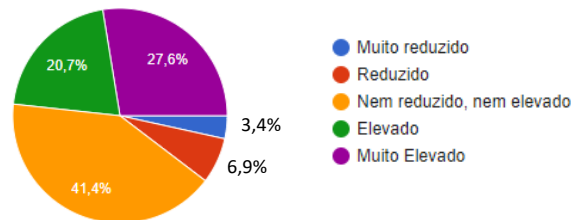
Nesta mesma dimensão da avaliação ecossistémica da criança, foi notório que apenas 31% dos comissários (cf. Gráfico V.3.1.4) utilizam, aprofundadamente (17,2%) ou muito aprofundadamente (13,8%), outros modelos, além do modelo ecológico de avaliação e intervenção nas situações de risco e de perigo. No entanto, nenhum dos comissários identificou outros modelos que pudessem utilizar. Nesta análise, percebemos ainda



uma diferença estatisticamente significativa, havendo uma proporção significativamente mais elevada de comissários que trabalham entre as 15 e as 28h, que complementam, muito superficialmente, a avaliação com outros modelos (83,3%) ( $\chi^2 (8) = 19,184, p = 0,014$ ). A associação entre essa variável e o tempo de afetação semanal é moderada (V de Cramer = 0,575).

Quando analisamos o domínio dos Processos de Gestão de Casos, identificamos uma relação estatisticamente significativa entre o tempo de afetação semanal e o volume processual, havendo uma proporção significativamente mais elevada de comissários que trabalham entre as 15 e as 28h, que caracterizam como reduzido o seu volume processual (33,3%) ( $\chi^2 (8) = 15,518, p = 0,047$ ), sendo a associação entre as variáveis moderada (V de Cramer = 0,517).

Aferindo, ao certo, quantos processos de promoção e proteção os comissários respondentes têm, obtivemos uma média de 37,21 processos por técnico, com um mínimo de 0 e um máximo de 103. Um nível mediano de resposta abrangeu 41,4% dos comissários, que considera que o seu volume processual não é nem reduzido, nem elevado (cf. Gráfico V.3.1.5), contra 48,3% que se divide entre um volume elevado (20,7%) e um volume muito elevado (27,6%).



**Gráfico V.3.1.5: Considero Ter um Volume Processual que Caracterizo como...**

Este estudo piloto permite ainda destacar outros dados que, não sendo estatisticamente significativos ou percentualmente representativos, embora residuais, podem constituir um alerta, de forma a poderem ser alvo de correção e melhoria:

- houve comissários a referirem que previamente ao início de funções na CPCJ e durante o tempo que se encontraram em funções, raramente (2; 6,9%), disponibilizam o seu registo criminal ou o acesso ao mesmo (à CPCJ ou à entidade de origem). Atendendo ao prazo de validade desses registos, esta questão não deve ser descurada;

- 10,3% dos comissários terá tido apenas superficial ou muito superficialmente formação inicial prévia à entrada em funções na CPCJ e apenas 24,1%, no momento da integração, tiveram sessão(ões) de informação/esclarecimento inicial para conhecimento da cultura e procedimentos internos. Neste âmbito, é fundamental, no acolhimento e na integração do(a) novo(a) colega, o papel do presidente (e também da restante equipa);

- poderá ser preocupante quase 45% (44,8%) dos comissários respondentes, somente, às vezes, conseguirem pedir ajuda quando sentem estar num limite da sua capacidade de bem-estar, bem como um total de 37,9% dos comissários que, em caso de necessidade, pode beneficiar, apenas superficial (13,8%) ou muito superficialmente (24,1%) do acesso a apoio psicossocial (formal ou informal) para promover o seu bem-estar, gestão emocional e stress;

- 37,9% dos comissários respondentes nunca recorreram ao apoio de intérpretes de Língua Gestual Portuguesa, para garantir uma comunicação eficaz para pessoas com deficiência auditiva (adulto ou criança) e 24,1% fê-lo raramente. Fica a dúvida do motivo pelo qual surgiram estes resultados: nunca se confrontaram com esse tipo de público? Já entrevistaram pessoas com essas características, mas não utilizaram apoio? Este último caso seria mais preocupante, dado que poderia não estar a ser assegurado o direito desses sujeitos em beneficiar de um atendimento no qual conseguem ter acesso à informação de forma adequada. Ou por algum outro motivo?;

- embora residual (3,4% e 6,9%, respetivamente), os modelos de consentimentos para a intervenção distribuídos e harmonizados pela CNPDPCJ são ainda, muito superficial e medianamente, utilizados;

- face à afirmação “Em casos de estrita necessidade, para crianças dos 0-6 anos já propus, junto da equipa restrita a aplicação de medida de acolhimento familiar, em detrimento do acolhimento residencial”, cerca de 38% dos comissários referiu nunca o ter feito e 3,4%, raramente. Nunca se terão deparado com essa necessidade ou face à necessidade, mas tendo em conta a bolsa (ainda reduzida) de famílias de acolhimento existente, aqueles comissários nunca avançaram com essa proposta junto da restrita?;

- no que respeita à atualização dos PPP, em termos informáticos, 27,6% fazem-no somente às vezes e 10,3% raramente, o que nos leva a inferir que a atualização no caso desses comissários, vai sendo realizada tendo em conta, provavelmente, a periodicidade de emissão dos relatórios – semestral e/ou anual);

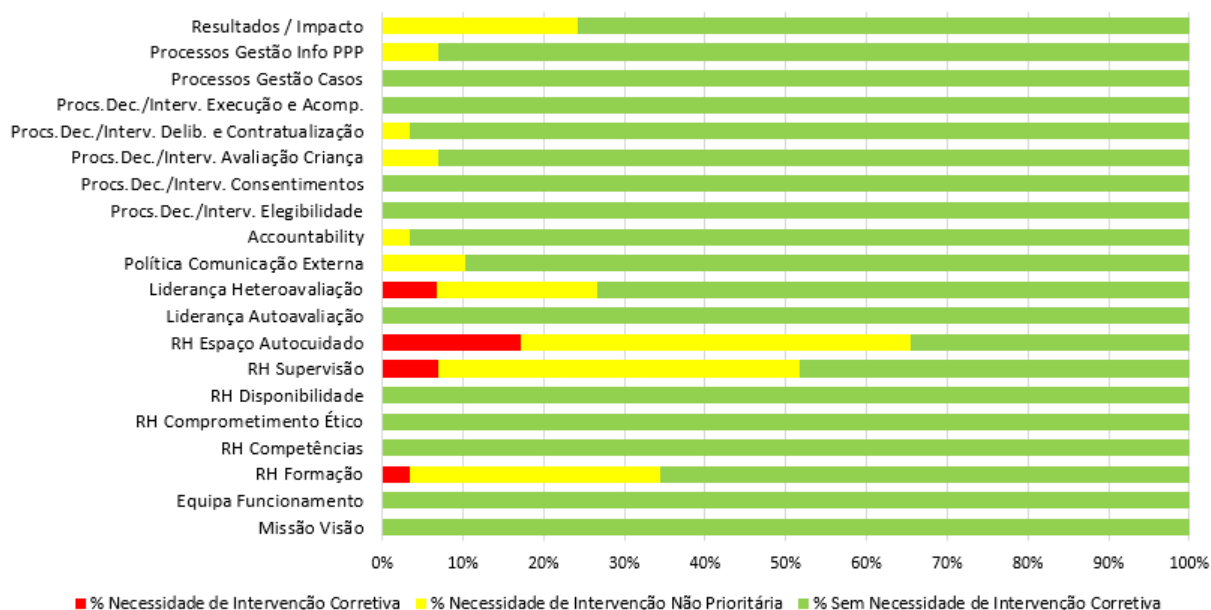
- De qualquer diligência realizada (ou tentativa da mesma), em cada processo de promoção e proteção, 20,7% dos comissários efetuam os registos e guardam-nos, cronologicamente, no PPP (físico e informático) apenas às vezes;

- 10,2% dos comissários repartiram as suas respostas entre o nunca, o raramente e o às vezes (3,4% cada), no que se refere à afirmação “Após trabalhar em cada PPP, guardo/tranco o mesmo em armário próprio, garantindo a confidencialidade das informações neles contidas”. Ainda que residual, esta matéria constitui motivo de preocupação com a garantia da devida preservação das informações fornecidas pelos envolvidos nos PPP, pois existem outros trabalhadores a poderem circular pelas instalações da CPCJ, como é o caso do pessoal de limpeza e, caso os processos estejam em cima das mesas de trabalho, facilmente podem ser acessados;

- No final das intervenções (aquando do arquivamento do PPP), em cada processo, há profissionais a recolher o testemunho, tanto junto dos pais/cuidadores, como junto das crianças (de acordo com a sua maturidade), acerca do impacto sentido da medida aplicada e respetivo acompanhamento. Esta prática, sendo positiva na ótica da melhoria contínua, ainda não é prática generalizada e/ou sistematizada, ficando à consideração da CPCJ ou mesmo de cada profissional.

Concluimos a apresentação dos dados do IAQPI com uma vista genérica dos domínios e das dimen-

sões que necessitam de intervenção corretiva, dos(as) que necessitam de intervenção, mas não prioritária e dos que não necessitam de intervenção corretiva (cf. Gráfico V.3.1.6):



**Gráfico V.3.1.6: Semáforo – Necessidades de Intervenção Corretiva**

As áreas prioritárias de intervenção corretiva situam-se ao nível do domínio dos Recursos Humanos, designadamente, em termos das dimensões do espaço de autocuidado (17,2%), de supervisão (6,9%) e de formação (3,4%).

A heteroavaliação das lideranças não é passível, diretamente, de melhoria, dependendo do exercício efetivo do presidente e, na sua ausência, do secretário, devendo aproximar-se do ideal de presidência abordado em termos teóricos no Cap. IV e suas perceções empiricamente apuradas.

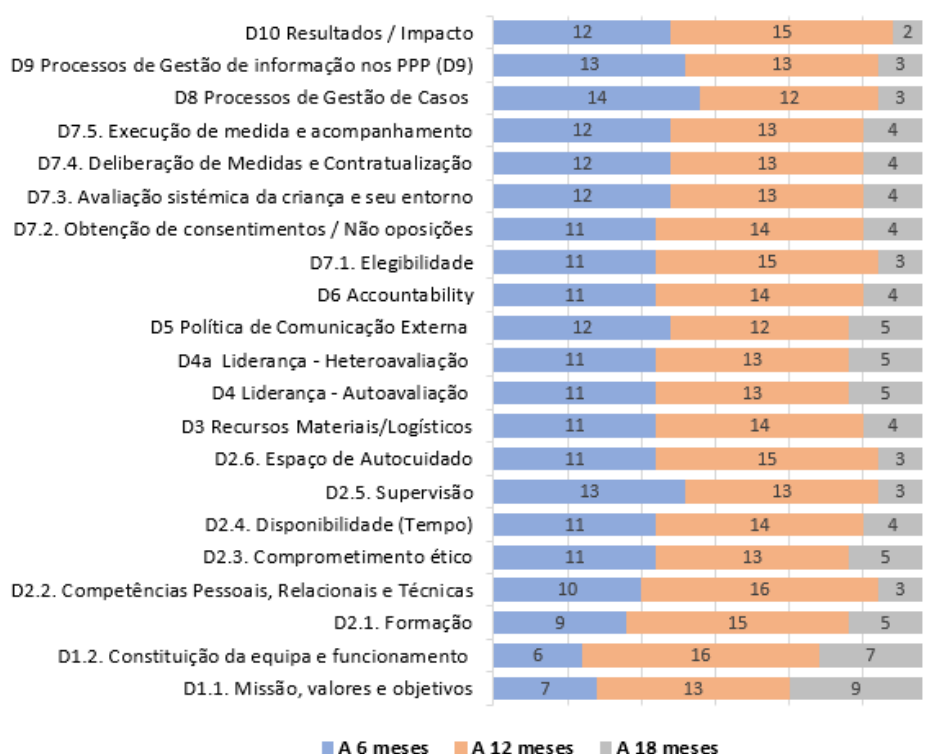
Existem itens nas dimensões já abordadas que requerem ações corretivas, mas não prioritárias. É o que acontece face a itens dos domínios da Política de Comunicação Externa, da Accountability, dos Processos Decisórios / de Intervenção (nas dimensões da avaliação ecossistémica da criança e seu entorno e da deliberação da medida e contratualização), dos Processos de Gestão de Informação nos PPP e dos Resultados / Impactos.

No estudo piloto realizado cumpriu-se com o objetivo de recolher propostas de melhoria do próprio instrumento, tendo sido obtida uma, designadamente, face à redação do item D2.2.6 – Inteligência emocional – Autocontrolo, nomeadamente, no que respeita aos exemplos fornecidos que o caracterizam (como autodomínio, transparência, capacidade de adaptação, capacidade de realização, capacidade de iniciativa e otimismo), tendo, face ao mesmo, um(a) comissário(a) mencionado (e que a investigadora reconhece): “junta conceitos muito diversos, por ex., posso pontuar no máximo a "Transparência", mas não o "Optimismo"” (IAQPI.6).

Aferimos ainda a periodicidade mais desejável para a (re)autoavaliação, por cada domínio/dimen-

são das práticas profissionais que podem acrescer qualidade às práticas de intervenção protetiva. As opiniões concentraram-se, maioritariamente, numa periodicidade anual (de 12 em 12 meses). No entanto, existiu igualdade entre a periodicidade anual e semestral (de 6 em 6 meses) sugerida face à dimensão “Supervisão” (13/13), face ao domínio “Política de Comunicação Externa” (12/12) e face ao domínio “Processos de Gestão de Informação nos PPP” (13/13). No que concerne ao domínio “Processos de Gestão de Casos”, a periodicidade preferencial para a (re)avaliação foi de 6 meses.

Assim, de forma a facilitar o preenchimento do instrumento, pode o mesmo ser fracionado, por domínios, e a aplicar segundo a periodicidade desejável, de acordo com a duração dos mandatos.



**Gráfico V.3.1.7: Periodicidade desejável para a (re)avaliação dos domínios das práticas de intervenção protetivas**

“Creio que o instrumento será, de futuro, valioso – perceber que autoimagem têm os técnicos, por contraponto à realidade apurada na fiscalização e supervisão da sua atividade” (IAQPI6). Subscrevendo parcialmente a opinião do(a) comissário(a), de facto a ideia seria, precisamente, preparar terreno para uma avaliação da qualidade das práticas de intervenção protetivas nas CPCJ, iniciando-se com uma autoavaliação para “perceber que autoimagem têm os técnicos, por contraponto à realidade [que venha a ser] apurada na fiscalização (...)” e em auditorias internas/externas, mais do que em contexto de supervisão, onde o trabalho a realizar é muito mais abrangente (depende do objetivo) do que a vertente administrativa de determinados cumprimentos, mas que também os pode englobar.

## Conclusão

Ao analisar a relação entre as práticas de intervenção nas CPCJ e o sistema da qualidade aplicado à proteção à criança, de acordo com os sujeitos empíricos participantes no estudo e face à pesquisa documental, os dados informam-nos da existência de uma relação estabelecida entre a intervenção das CPCJ, personificadas nas práticas de intervenção protetiva dos profissionais, e o sistema de gestão da qualidade, ainda que não seja possível, com este estudo, definir o seu grau de intensidade/profundidade. Vejamos as seguintes evidências em destaque:

- 80% dos coordenadores das ETR referiram a inexistência de um modelo formal de gestão da qualidade (certificação) nas CPCJ<sup>693</sup>, porém, todos eles (100%), nos seus discursos, mencionaram diversas ferramentas/ações que são implementadas com intuito de melhoria contínua da qualidade nessas entidades, designadamente, e por ordem decrescente: o “sistema informático de apoio à gestão do PPP” e das CPCJ, a “emissão de orientações por parte da CNPDPCJ”, o “acompanhamento das ETR”, a “formação”, a “avaliação anual de atividades”, o “fluxograma de processo”, a “auditoria da CNPDPCJ”, a “inspeção dos serviços do MP” e a “procura de uniformização documental”. O sistema de receção e tratamento de reclamações não foi, nesta fase, mencionado, mas assume também grande relevância.

- As correlações feitas entre as categorias, revelam um resultado de maior intensidade da co-ocorrência entre as duas primeiras supra identificadas (“sistema informático de apoio à gestão do PPP” e a “emissão de orientações por parte da CNPDPCJ”). Seguiu-se a co-ocorrência de cada uma dessas categorias com as de “acompanhamento das ETR”, “formação” e “avaliação anual de atividades”.

- Das ações promotoras de melhoria contínua da qualidade que já são implementadas, atualmente, destacou-se o “acompanhamento das ETR” e a “formação”. Das ações a implementar, evidenciou-se a necessidade de definição e execução de um “modelo [específico] de supervisão” para as CPCJ. O mesmo deve corresponder a determinados requisitos e estarem bem claros os seus objetivos e modalidades a implementar. Face às ações a implementar foi valorizada a necessidade de implementação de mecanismos para uma avaliação dita efetiva, centrada na avaliação da qualidade da intervenção das CPCJ (para a qual pretendemos dar um contributo de melhoria), passando pelos resultados das formações que se vêm realizando de qualificação dos comissários, bem como dos resultados (qualitativos e quantitativos) ao nível da proteção fornecida. Das restantes questões apontadas, consideramos pertinente ressaltar ainda o investimento nos APP/PI, enquanto “fatos à medida” para cada situação acompanhada.

---

<sup>693</sup> A posição contrastante registada apontava para a existência de uma política de qualidade suportada pela reengenharia do PPP.

- Em concordância com o facto de que a *accountability* “pode e deve ter (...) vários destinatários, tantos quantos os *stakeholders* da organização” (Franco, 2004, p. 13), os coordenadores das ETR apontaram diversos níveis de *accountability* que foram divididos entre um tipo de foro mais individual (internalizada – no próprio profissional, o profissional face à restrita, o profissional face à família) e outro coletivo (restrita face a alargada, CPCJ face à Assembleia Municipal, CNPDPCJ e MP).

- A crescente procedimentação do trabalho nas CPCJ é vista pelos coordenadores das ETR como um elemento introdutor e indutor de maior qualidade nas práticas de intervenção. Leituras dos coordenadores das ETR acerca da autonomia dos profissionais foram repartidas entre as categorias “autonomia relativa” e de “integração harmoniosa” com a padronização, que lhes confere também sentimento de segurança e empoderamento. Os comissários gestores de processos de promoção e proteção reforçaram a visão da dimensão conciliadora da autonomia com a procedimentação, em Portugal.

- A crescente integração de *accountability* na área da proteção à criança tem um impacto real na qualidade das práticas de intervenção (ainda que possa estar longe de ser robusta). Ainda assim tem contribuído para a construção e avaliação parcial da intervenção, para o apoio de políticas e respostas locais e para o cumprimento de prazos, bem como proporciona momentos de reflexão e apoia a eficiência, evitando duplicação de diligências e uma melhor gestão da informação. Uma dimensão menos positiva da integração da *accountability* na proteção à criança (ou decorrente de leituras simplistas/equivocadas da exposição das situações) foram identificadas, nos discursos dos participantes, as generalizações, os equívocos e a caça aos bodes expiatórios, nomeadamente, quando algo corre mal, e o ultrapassar de alguns procedimentos na ânsia de cumprir prazos. A maior resistência dos profissionais para integrar as CPCJ e as visões da autoridade (limitada) do presidente de CPCJ e da própria CNPDPCJ, na resolução de determinadas questões, foram também consideradas.

- Assim, há que implementar, cada vez mais, uma *accountability* focada na melhoria contínua e que se afasta da ótica culpabilizante e penalizadora dos profissionais, com vista a fortalecer o sistema de promoção e proteção.

- Corroborando o pensamento da ENAP (2014) e concluindo pela pesquisa que é da qualidade dos processos que depende, pelo menos em parte, o maior ou menor alcance dos objetivos e do sucesso dos resultados, procuramos reiterar a filosofia do PPP, à luz da gestão da qualidade, com o seu fluxograma e procedimento operacional padrão, bem como identificar os tipos de processos e macroprocessos existentes em contexto de CPCJ (remetido para anexo próprio), na perspetiva dos comissários envolvidos no estudo. Os processos foram divididos em

estratégicos<sup>694</sup>, operativos<sup>695</sup> e de apoio<sup>696</sup>. Os processos considerados críticos também foram identificados, sendo que alguns deles são sobreponíveis com algumas das outras categorias<sup>697</sup>.

- Na gestão do PPP, os dados da investigação dizem-nos que mais do que guiados por instrumentos actuariais quantitativos, os profissionais baseiam a sua intervenção em instrumentos, predominantemente, qualitativos, com base no modelo ecológico de intervenção e avaliação do risco e do perigo. Os instrumentos de suporte ao(s) diagnóstico(s), aos meios de prova/evidências e de suporte à intervenção, no âmbito da recolha e análise de dados, referentes aos sujeitos de intervenção, são utilizados para conferir maior qualidade e precisão às práticas profissionais, onde os apelidados de “clássicos” continuam a assumir destaque (ex.: registos da entrevista/atendimento, registo de informação de outras entidades, [registos do observado em] visita domiciliária, relatórios de especialistas, entre outros).

- A pesquisa também nos informa que as decisões partilhadas com os intervenientes contribuem para a maior qualidade do processo decisório. Assim, procurámos o espaço específico da criança/jovem e da família nessa sede e formas de as envolver, logo num primeiro momento, com implicações para a avaliação/intervenção subsequente e onde a postura do profissional assume um papel essencial, continuando com a envolvência das mesmas durante a avaliação diagnóstica e face à deliberação de medida protetiva, bem como na passagem ao APP/PI. No entanto, se tivermos em conta as formas gradativas da escada da participação de Arnstein (1969), parte dos discursos integram-se em degraus apelidados pela autora como Tokenism (inclusão simbólica dos cidadãos/falsa aparente participação), ainda que também tenham sido identificados discursos que se situavam no primeiro degrau do poder cidadão – “a parceria”, na qual “o poder é de facto redistribuído por meio de negociação entre os cidadãos e os detentores de poder” (Idem, 1969, p. 221), aqui personificados, respetivamente, nos pais/cuidadores e nos comissários, ainda que o poder seja relativo.

- No que se refere à audição da criança verificamos que as práticas são efetivamente distintas de CPCJ para CPCJ, tanto na forma de concretização, como ao nível da diferenciação por idades. A partir

---

<sup>694</sup> Onde se integra, por exemplo, a liderança e a gestão de pessoas/equipa, bem como os processos colaborativos e de comunicação eficaz. Os processos de melhoria contínua, além de estratégicos, foram considerados críticos pelos presidentes das CPCJ, participantes nos FG1 e 2. Os processos comunicacionais CPCJ-família-criança-ECMIJ surgiram como ponto/processo crítico para os coordenadores das ETR.

<sup>695</sup> Onde se integra, por exemplo, a distribuição dos PPP pelos gestores de caso e o processo de avaliação diagnóstica do risco/perigo. O processo decisório (justo e consensual), além de operativo, foi considerado estratégico pelos presidentes das CPCJ consultados, e crítico, a par da alocação de recursos e das implicações no APP/PI, pelos coordenadores das ETR.

<sup>696</sup> Onde se integra, por exemplo, o processo de gestão de documentação/informação nos PPP e de proteção de dados no processo físico e na aplicação informática, bem como os processos de autoformação e formação externa.

<sup>697</sup> A gestão de tempo, também considerado ponto crítico para os coordenadores das ETR, atravessa uma panóplia de campos, salientando-se aos níveis da liderança, da gestão processual e tempos de afetação dos profissionais.

dos 12 anos, idade de referência legal, a audição da criança/jovem passa a ser generalizada. Antes dessa idade, não tem sido prática consensual, não sendo, por vezes, garantida a participação da criança no seu próprio processo, constituindo o grau de participação um indicador da qualidade (a par de muitos outros, como temos visto até aqui).

- Tendo as presidências um papel de relevo na maior ou menor qualidade do trabalho desenvolvido nas CPCJ, procuramos identificar as características de uma liderança efetiva destas organizações, personificadas, no ideal tipo de Presidente. Chegámos a um conjunto de características pessoais (“ser”), competências técnicas (“ter/saber em relação com”) e sócio-relacionais/interpessoais (“comportamentais”).

- Face ao posicionamento das CPCJ na *Blake and Mouton Managerial Grid*, resultou, da perceção dos presidentes/secretários participantes, a dualidade entre o quadrante com que se identificavam mais a nível da sua própria abordagem (liderança voltada para a gestão da equipa, promotora de bem-estar e desenvolvimento nos próprios comissários, bem como para os resultados a alcançar junto das crianças/jovens e famílias, tida como ideal, do qual conseguem, por vezes, aproximar-se) e um campo central (o *middle road* – como sendo o possível, dado o princípio da realidade e dos recursos de que dispõem).

- Tendo por base as características de liderança praticada em contexto de CPCJ, identificadas no estudo de Antas (2021), foi unânime a identificação da liderança colaborativa como a mais praticada (pelos presidentes participantes) e considerada efetiva na intervenção protetiva, aliada à liderança partilhada. As lideranças burocrática e hierarquizada surgiram associadas a uma perceção mais negativa em termos de implicações para a prática dos profissionais. A ausência de liderança seria a que menos resultaria na visão dos participantes.

- Um bom sistema de gestão da qualidade tem, geralmente, mecanismos para a auscultação dos clientes/beneficiários dos serviços. Ainda que as CPCJ não sejam um serviço, prestam um e, desde 2015, com a alteração à LPCJP, passaram a dispor de Livro de Reclamações. Decorrente da análise do universo das reclamações rececionadas nas CPCJ, em 2018 (foram 25<sup>698</sup>) e da meta-análise das respostas da CNPDPCJ face àquelas, podemos evidenciar as seguintes notas conclusivas:

---

<sup>698</sup> O número em apreço não é expressivo do ponto de vista estatístico. Contudo, qualitativamente, a observação destas 25 reclamações verificou-se fundamental para, pela visão dos utilizadores dos serviços de apoio das CPCJ (neste caso, dos adultos reclamantes), poderem ser identificados eventuais aspetos a melhorar – que conduzam a eventual mudança, conforme o propósito das reclamações ostensivas, na aceção de Hoffman e Bateson (2017) – ou serem estabelecidas normas de qualidade nos serviços prestados. Neste sentido, e noutro nível de análise e em momento de análise inicial, podemos ainda inferir as dimensões da “Comunicação”, das “Relações Interpessoais”, das “Questões Éticas e de Sigilo Profissional” e das “Questões Processuais/ Procedimentais” como algo que as famílias revelaram prezar face aos profissionais, tendo daqui saído propostas concretas de possíveis indicadores da qualidade, validadas com recurso a um Painel Delphi com peritos da área, tal como alguns itens associados ao tratamento das reclamações por parte da comissão nacional.



- Na literatura internacional foi descrita a tendência de que os pais (elementos femininos e masculinos) revelam ser muito críticos com os serviços de proteção à criança, nomeadamente em termos da atividade processual e dos resultados das intervenções (ex.: Dale, 2004). Face aos motivos apontados pelos reclamantes (maioritariamente, mães) para a apresentação de reclamações em Livro Amarelo nas CPCJ, registamos uma predominância da dimensão processo, que incluiu, por vezes, de forma concomitante, as categorias “procedimentos técnicos”, “gestão de informações”, “relacionamento/interação com os sujeitos”, “sentido das deliberações” e “temporalidade do PPP”, com maior prevalência para a primeira categoria supra referenciada. A dimensão resultados incluiu, com peso semelhante nos discursos dos reclamantes, as categorias “desfasamento de expectativas” e “consequências das decisões”. A categoria dos recursos humanos, associada à dimensão estrutura, acabou por prevalecer nos motivos das reclamações, comparativamente com as categorias da dimensão resultados.

- Quando correlacionamos as categorias codificadas, percecionamos a maior intensidade da co-ocorrência entre as categorias “procedimentos técnicos” e “gestão da informação”, seguida da co-ocorrência entre as categorias “procedimentos técnicos” e “relacionamento/interação com os sujeitos”, ambas pertencentes à dimensão processo.

- Exceção feita às reclamações apresentadas nas quais não era identificável em que a fase do PPP a mesma fora formalizada (20%), a reclamação surgiu, maioritariamente, em situações nas quais o PPP já se encontrava arquivado nas CPCJ (32%), e destas, 28% teria sido remetido para os serviços do Ministério Público. Concorrendo para a explicação deste facto – registo da reclamação após findarem os contactos com essa entidade – está algum eventual receio por parte das famílias que contactam diretamente com as CPCJ, enquanto entidades formais na promoção do bem-estar e proteção das crianças e jovens, empolado por notícias da comunicação social que se centram em situações limite e com desfechos dramáticos, bem como considerando uma eventual assimetria de poder existente entre os profissionais e os utilizadores dos serviços protetivos.

- O tratamento das reclamações revelou algumas repercussões sobre as CPCJ e sobre os reclamantes, na medida em que a CNPDPCJ, entidade legalmente responsável pela sua análise e tratamento, emitiu recomendações (que diríamos simbólicas pelo facto de não existir monitorização sistemática do seu cumprimento), tanto para as CPCJ, designadamente, em termos de atitudes/comportamentos dos técnicos e de procedimentos face à modernização e simplificação administrativa, além das considerações e reforços positivos face ao trabalho realizado, como para os reclamantes, nomeadamente, com vista ao reforço de confiança, destes, nas CPCJ.

- Auscultados ainda os presidentes/secretários das CPCJ acerca das reclamações que estas estruturas recebem, havia indicação de 3 possíveis áreas de leitura, indo as duas primeiras no sentido do já descrito anteriormente, tendo sido divididas pelas categorias: ““vícios de forma” e conduta interpessoal”, “questões processuais e procedimentos legais” e “características do próprio reclamante”.

- Realizando uma análise contextualizada às palavras utilizadas nos discursos dos comissários presidentes/secretários, referentes à forma como são percebidas as reclamações, na ótica das CPCJ, podemos dizer que, maioritariamente, são vistas como positivas e importantes, independentemente da sua obrigatoriedade, por constituírem uma oportunidade de melhoria, possibilitando, aos comissários, perceber, refletir, avaliar e aprender com as mesmas.

- Como contraponto às reclamações, a legislação que as enquadra também fala no livro de elogios, mas cuja existência nas CPCJ não foi prevista. Trata-se de algo que, além de suportado na literatura, foi mencionado espontaneamente por um dos coordenadores regionais da CNPDPCJ e por alguns dos comissários participantes nos FG.

Associada à *new accountability*, debatida por Banks (2004), e à maior consciência da complexidade dos fenómenos, surgiu um aumento do trabalho interprofissional e interdisciplinar em diferentes setores e na área dos serviços sociais e comunitários. As CPCJ, pioneiras em governação integrada, corporizaram esta tendência, em Portugal, para uma resposta mais efetiva da gestão dos riscos associados aos *wicked problems*, neste caso, no campo dos maus tratos e negligência que vitimam as crianças.

A amplitude de perspetivas e os enriquecimentos mútuos nas equipas, especialmente metodológicos e práticos, trazidos pela interprofissionalidade e pela interdisciplinaridade são evidentes nos discursos, tanto dos peritos envolvidos no Painel Delphi, como dos profissionais, sendo as potencialidades e oportunidades trazidas por este tipo de trabalho, que é realizado nas CPCJ, múltiplas para a qualidade protetiva.

Os dados recolhidos junto dos comissários, apontam para que a interdisciplinaridade e a interprofissionalidade constituam a condição de base existencial para o trabalho considerado de qualidade protetiva nas comissões<sup>699</sup>: por exemplo, cada elemento constitui uma ponte face a outras redes, propicia um trabalho verdadeiramente integrado e colaborativo, reduz tempos de intervenção, tem vantagens para a intervenção mínima, possibilita economia de recursos e esforços despendidos pelas próprias famílias e permite decisões participadas e devidamente instruídas.

---

<sup>699</sup> Contribuindo esta colaboração interinstitucional e interprofissional para a diferença que pode ser feita na vida das crianças e das famílias, tal como, entre outros, Walker (2006) defende no desenvolvimento de comunidades e famílias mais fortalecidas.

Existem diversos condicionantes, fragilizando e constituindo uma ameaça às práticas de intervenção protetivas, como, por exemplo: alguma inconsistência das ECMIJ sobre o seu papel no sistema, com a conseqüente fragilidade com que a responsabilidade é, depois, assumida, além da questão dos perfis dos representantes designados, das possíveis incompletudes das equipas com a ausência de alguma valência, interrupção de mandatos, insuficiência de tempo de afetação; burocracias dos serviços/entidades; inversão dos 2 primeiros níveis da intervenção; desarmonia entre legislações; falta de qualificação dos profissionais na primeira linha; falta de preparação técnica de alguns profissionais para as funções nas CPCJ; quando não existe capacidade crítica de clarificação da informação na tomada de decisões a favor das crianças; quando, independentemente da situação de perigo identificada, as respostas fornecidas vão todas no mesmo sentido; e se o poder conferido pela função não for exercido com responsabilidade ética.

Os coordenadores regionais da CNPDPCJ, não muito diferente da perspectiva dos comissários, identificaram um conjunto de constrangimentos, com os quais a qualidade das práticas esbarra, tendo sido divididos entre “a montante” e outros “a jusante” (em anexo próprio). No primeiro campo, foi questionada a autoridade limitada da comissão nacional na implementação prática de regras para o *modus operandi* dos profissionais, a dependência da (ir/)responsabilidade das entidades representadas no funcionamento das CPCJ e as incongruências face a eventuais resultados de auditorias, para além da ausência de conseqüências práticas. Que aprendizagens decorrem, então, da aplicação deste instrumento da qualidade? A questão do comprometimento do acompanhamento próximo das CPCJ pelas ETR não só pela dispersão geográfica, como, na base, pelos poucos recursos humanos dessas equipas também foi levantada. Alguns tópicos semelhantes foram igualmente abordados espontaneamente durante a dinamização dos 4 grupos focais. Os constrangimentos interpretados como “a jusante”, identificados nos discursos dos coordenadores regionais, incidiram sobre as dificuldades com a atualização dos dados na aplicação informática, a falta de uniformização documental, o foco nos números e a falta percebida de indicadores da qualidade.

Segundo os comissários, as práticas diárias da sua intervenção são entendidas como sendo orientadas, precisamente, por alguns indicadores que identificam como da qualidade, designadamente, em termos de processo (mais do que de impacto/resultado, ainda pouco desenvolvidos), como se pode inferir da leitura dos mesmos, procurando, assim, sustentar-se num modelo da qualidade. A categorização da informação recolhida caiu em 3 campos confluentes: referentes ao mundo interno das CPCJ (com destaque, mais uma vez, para a interdisciplinaridade da equipa e do tempo de afetação dos profissionais), ao mundo externo (com foco na disseminação da informação sobre os direitos da criança/realização de ações de prevenção universal) e ao interventivo

propriamente dito (onde se salientou, novamente, o cumprimento da lei e as orientações da CNPDPCJ).

Os presidentes de CPCJ envolvidos nos FG 1 e 2 também se manifestaram acerca dos *inputs* que assegurariam a qualidade no processo de intervenção, recaindo estes nalgumas dimensões para os indicadores semelhantes ao apontado pelos comissários gestores de PPP, designadamente: Interno à equipa restrita (salientando-se o “autocuidado, trabalho colaborativo e de interajuda”), na relação com a alargada e demais entidades externas (com destaque para o “trabalho colaborativo em rede/parceria e comunicação fluida”, que não é apenas relevante na equipa restrita) e outros fatores essenciais e transversais (como cumprimento da lei e das orientações da CNPDPCJ).

De acordo com os discursos dos comissários gestores de PPP, de forma gradativa decrescente, acerca do que contribui para a maior qualidade dos processos decisórios na modalidade restrita das CPCJ, salientamos a categoria “equipa interdisciplinar, decisões partilhadas e comunicação fluida”<sup>700</sup>. Seguiram-se as seguintes: “logo à partida – sinalizações completas e intervenção anterior”, “tempo de afetação dos profissionais”, “responsabilidade, motivação e empenho” e “triangulação de informações/avaliações no menor tempo possível”. Menos referidas, mas também relevantes estão as categorias “distribuição dos processos por valências técnicas e co-gestão”, “decisões partilhadas com os intervenientes (Família/criança-jovem + ECMIJ)”, “recursos existentes e estado/necessidades básicas dos profissionais” e, por último, a “a experiência dos profissionais na área da promoção e proteção”.

Robustecendo o processo de avaliação da qualidade da intervenção nas CPCJ, foram identificados os domínios e as dimensões-chave (ou subdomínios) que poderiam acrescer qualidade às práticas de intervenção protetiva nas CPCJ e os indicadores respetivos para esse fim.

Sumariemos os domínios associados que influenciam a maior ou menor qualidade das práticas protetivas: 1. Política Interna da Organização; 2. Recursos Humanos; 3. Recursos Materiais/Logísticos; 4. Liderança; 5. Política de Comunicação Externa; 6. *Accountability*; 7. Processos Decisórios / de Intervenção; 8. Processos de Gestão de Casos; 9. Processos de Gestão de Informação nos PPP; e 10. Resultados / Impacto<sup>701</sup>.

A avaliação que tem vindo a ser realizada das CPCJ, materializa-se na elaboração dos relatórios anuais de atividades, que sendo relevante, do ponto de vista estatístico e sociopolítico (que fundamente a sustentabilidade destas estruturas), ainda fica aquém na aferição dos resultados práticos de impacto junto das populações acompanhadas, pouco espelhando a riqueza e a qualidade

---

<sup>700</sup> Recordemos que as decisões interinstitucionais e interdisciplinares estão entre os parâmetros para uma avaliação considerada de alta qualidade (Department for Education, 2018).

<sup>701</sup> A abrangência de domínios e subdomínios das práticas profissionais ilustra que centrar a crítica, quando algo corre menos bem, nas práticas profissionais individuais dos comissários, poderá ser redutor e pouco justo.

da intervenção efetuada, ou seja, pouco debatendo o valor social criado<sup>702</sup>, o que tentamos em parte desta investigação, ao ser dada voz direta a quem beneficiou/contactou, diretamente, com as CPCJ.

Conhecedores da escassez de estudos, seja acerca dos impactos das intervenções nas vidas das crianças e respetivas famílias, em contexto português, seja do envolvimento das famílias na avaliação das intervenções nas CPCJ, fomos ouvir as famílias (cuidadores). No que respeita ao que as(os) marcou, pela negativa, identificamos 3 grupos distintos: um primeiro, no qual os cuidadores dos jovens visados nos PPP mencionavam não haver nada no acompanhamento de que não tivessem gostado; o grupo, mais diminuto, daqueles que já tinham tido uma experiência anterior de contacto com CPCJ, seja por via de outros familiares acompanhados, no passado (que não os jovens atuais), mas cujas decisões marcaram negativamente os cuidadores, seja no âmbito de instauração de PPP anterior à mesma criança (relacionado com posturas de profissionais e decisões tomadas, embora com reconhecimento, pelos próprios da gravidade das situações em causa); e, por último, um grupo que identificou um conjunto de temáticas mistas, relevantes para reflexão, por exemplo, associadas à imagem pública das CPCJ, percecionadas como algo negativo e indutor de medo (mesmo antes de qualquer contacto)<sup>703</sup>, a situação sinalizada, a relação interpessoal e forma de comunicação dos profissionais com as famílias, ao entendimento de falta de esclarecimento/clarificação de informação/procedimentos, à audição das famílias, às decisões tomadas e ao processo de intervenção.

Dos aspetos positivos que foram significativos para os participantes, encontramos, associados à estrutura e aos recursos humanos, aspetos atribuídos às características dos profissionais com os quais contactaram (disponibilidade e interesse/preocupação com o bem-estar dos envolvidos, empatia e capacidade de entendimento), à relação interpessoal e de acolhimento.

No que concerne à dimensão processo, no âmbito do acompanhamento dos PPP, os cuidadores das crianças/jovens destacaram, como positivo, a garantia da confidencialidade, a intervenção atempada, o apoio no acesso e encaminhamento para obtenção de melhores recursos, as formas de

---

<sup>702</sup> “Debate o significado de *valor social* é fundamental (...). Contudo, tal análise não se afigura fácil, pois a categoria *social* é extremamente ambígua, complexa, intangível e até contestada (Nicholls & Cho, 2006). Tal decorre da assunção de que “*o que é ser ou agir no social*” é sempre particular, dependente de mundividências e esquemas normativos, assente numa imensa heterogeneidade de perspetivas” (Parente, 2014, p. 40). É aqui onde assenta o tipo de trabalho desenvolvido nas e pelas CPCJ.

<sup>703</sup> Esta consideração foi clarificada com o levantamento efetuado junto dos próprios pais/cuidadores acerca do seu grau de confiança na entidade CPCJ, em dois momentos distintos no tempo (antes e depois do acompanhamento), sendo que na maioria dos casos, havia já uma ideia pré-concebida das CPCJ, nomeadamente, negativa, levando os cuidadores a assumirem ter nenhuma ou pouca confiança nessa instituição. 80% dos pais/cuidadores, aumentaram o seu grau de confiança na CPCJ entre um e quatro graus: mais de metade situaram o seu grau de confiança nos polos opostos, passando para bastante confiança ou para extrema confiança no pós-intervenção.

acompanhamento, o respeito pelos pais/cuidadores e a postura/interação dos profissionais com as crianças/jovens, na ótica dos pais.

Em termos de resultados práticos, as famílias valorizaram o apoio (psicossocial) sentido enquanto indivíduos e/ou ao nível da parentalidade, os resultados observados na atitude/comportamento dos jovens, a reunificação familiar e o cumprimento do princípio da atualidade por parte dos profissionais.

Foi obtido o testemunho de que as famílias eram contactadas/ouvidas ao longo das diversas fases do PPP e os momentos de contato presencial iam apresentando vários formatos/recortes, sendo perceção geral de que os profissionais tinham em consideração o que os pais/cuidadores alegavam, no âmbito dos vários tipos de decisões a tomar.

Na perspetiva das famílias, a superação das situações problema, de forma isolada ou conjunta, deveu-se a questões intrínsecas aos próprios (pais/cuidadores – estratégias internas, motivação, coragem e disponibilidade para acolher sugestões), inerentes ao trabalho da CPCJ (apoio psicossocial fornecido diretamente, celeridade e transparência na intervenção, acesso a determinados bens materiais e apoio por via de outros encaminhamentos efetuados pela CPCJ) e ao apoio de terceiros (a nível espiritual, da rede informal – família e/ou amigos – e da rede formal – outras entidades).

As famílias deixaram algumas sugestões (em anexo próprio) face ao que gostaram do que aconteceu com elas e que consideram que deveria ser generalizado a nível nacional: os profissionais serem empáticos, afáveis, compreensivos e comunicarem com assertividade (vs. forma agressiva ou intimidatória); os profissionais terem mais disponibilidade para estar com as famílias e averiguarem aprofundadamente as situações; apoiarem as famílias (sentido genérico); irem prestando esclarecimentos/informações; ouvirem e valorizarem as declarações dos envolvidos; incentivarem a integração precoce das crianças em creches/equipamentos de infância para apoio ao seu desenvolvimento psicomotor e educativo; e agirem na medida da necessidade/proporcionalidade das situações (aqui presente na polaridade ajam mais e rápido vs. mais calma na intervenção).

As sugestões deixadas pelos próprios face ao trabalho da CPCJ com as crianças/jovens são idênticas, no essencial, às sugestões apresentadas para o trabalho com os adultos, designadamente, terem mais contato com as crianças/jovens e ouvirem-nas, respeitarem o seu tempo, darem mais apoio às famílias para benefício das crianças, realizarem mais encaminhamentos para consultas de psicologia e as CPCJ poderem ter mais voz junto das respostas comunitárias, designadamente, a nível habitacional.

As mensagens finais deixadas para os profissionais que acompanharam estas famílias e também para outros atores sociopolíticos são elucidativas do sentir daquelas face às CPCJ e ao trabalho desenvolvido.

Quanto aos jovens participantes no estudo, o que mais apreciaram no contacto/acompanhamento efetuado com/pela CPCJ podia resumir-se a 3 áreas: competências interpessoais e

comunicacionais dos profissionais; a sua presença e disponibilidade; e a perceção da ajuda e apoio(s) rececionado(s).

Após a intervenção e acompanhamento das CPCJ, 83% dos jovens sentiu uma melhoria na sua vida. Essa melhoria foi sentida a nível pessoal, a nível do contexto familiar e relacional e/ou a nível das condições físicas/materiais em que viviam. Mais de metade dos jovens atribuía muita ou extrema importância à mudança ocorrida. 80% dos jovens considerava que a mudança vivenciada se deveu, pelo menos em parte, ao apoio e acompanhamento das CPCJ, sendo que sem esse apoio, na maioria das situações, a mudança provavelmente, não teria ocorrido, segundo os próprios.

Os relatos dos jovens apontaram para o facto de os mesmos serem ouvidos, maioritariamente, nas instalações das CPCJ e durante as várias fases dos seus respetivos PPP. A maioria dos jovens sentiu-se muito ouvido e compreendido pelos profissionais nos diversos momentos/contextos de contacto/entrevista/atendimento.

O que os jovens consideraram que os tinha ajudado a ultrapassar as situações problema decorreu, maioritariamente, do seu contato direto (momentos de audição/entrevista/atendimento) com os profissionais das CPCJ e da intervenção implementada. Também foi valorizada a parceria CPCJ-família e a rede informal de amigos.

Segundo os jovens participantes no estudo, o que deve acontecer mais para que a CPCJ melhore o seu trabalho com as crianças/jovens é uma ampliação do que para eles tinha sido relevante, com a ética, a confidencialidade e o cuidado/atenção focada nos contactos profissionais-crianças/jovens, sendo que o ouvirem mais e a atenção perspicaz dos primeiros se incluía.

A definição de qualidade das práticas de intervenção protetivas, numa CPCJ, depende da perspetiva de cada *stakeholder*, sendo, por isso, subjetiva. Por exemplo, na perspetiva dos coordenadores das ETR, é ser consonante com a norma; na ótica dos profissionais, além da força da norma, destaca-se a qualidade numa lógica da prática em si e como “*expert judgment*”; na ótica das famílias e das crianças/jovens a qualidade das práticas aproxima-se da perspetiva da qualidade como satisfação das suas necessidades, expectativas ou desejos, onde as *soft skills* e as competências interpessoais e comunicacionais são valorizadas nos discursos, mais do que propriamente a componente técnica dos profissionais<sup>704</sup>. A vertente da competência técnica valorizada pelos utilizadores adultos (cuidadores das crianças/jovens) dos “serviços” de apoio das CPCJ, foi demons-

---

<sup>704</sup> Nos testemunhos das famílias e dos jovens entrevistados ficou bem patente a diferenciação entre qualidade funcional (onde cabe a “confiabilidade”, a “responsividade”, o “acesso”, a “cortesia”, a “comunicação”, a “credibilidade” e a “compreensão/conhecimento do cliente”, dimensões identificadas por Parasuraman *et al.* (1985) acerca da qualidade do serviço) e qualidade técnica (que pode integrar a dimensão “competência”, abordada por esses mesmos autores).

Donabedian (1988) também descreve a importância da relação interpessoal para a implementação (com maior ou menor qualidade) dos serviços prestados. É dessa gestão do processo interpessoal que se conquista o sucesso dos cuidados/apoio técnico.

trada por via das reclamações, mas onde a área relacional da prestação do “serviço” de apoio também estava bem patente.

Com base nos domínios e respetivas dimensões anteriormente mencionadas, desenvolvemos o IAQPI, para a realização de uma autoavaliação da qualidade das práticas interventivas por parte dos profissionais (e dos contextos em que as mesmas se desenvolvem), permitindo identificar os pontos fortes e as áreas de prática efetiva, onde o trabalho corre bem, não necessitando de ações corretivas, e onde o mesmo apresenta fragilidades/carências/oportunidades de melhoria, necessitando de ação corretiva, que pode ou não ser prioritária.

De acordo com as respostas obtidas, verificamos que as necessidades de intervenção corretiva prioritárias se situam ao nível do domínio dos Recursos Humanos, nomeadamente, no que concerne às dimensões da formação, da supervisão e, em maior percentagem, do espaço de autocuidado dos profissionais. O exercício das lideranças, tendo em conta a perspetiva do grupo que as (hetero)avaliou, em contraponto à autoavaliação realizada pelos próprios presidentes/secretários, também sobressaiu como domínio a priorizar, em termos de ação corretiva prioritária.

De acordo com os profissionais respondentes do IAQPI, a desejabilidade de (re)avaliação/(re)aplicação do instrumento, à parte do domínio dos Processos de Gestão de Casos, onde tal periodicidade desejável foi colocada de 6 em 6 meses, bem como do empate registado entre os 6 e os 12 meses para a reavaliação dos (sub/)domínios da Supervisão, da Política de Comunicação Externa e dos Processos de Gestão de Informação nos PPP, todos os outros (sub/)domínios seriam de considerar anualmente.

#### *Limitações do estudo:*

Reconhecendo que a análise de dados, especialmente, qualitativos, depende fortemente das competências e capacidades dos investigadores na conceção, conceptualização e interpretação dos dados (Azungah, 2018), identificamos a subjetividade, como uma das eventuais limitações metodológicas da presente pesquisa, pela sujeição da investigadora a diversos tipos de vieses (alguns abordados teoricamente, a respeito do processo decisório) e à presença dos seus valores em todo o processo investigativo. Como forma de minimizar tais questões, conjugamos e triangulamos distintos métodos de recolha empírica, ainda que a prioridade desta investigação fosse qualitativa, procurando enriquecer a análise dos dados e demonstrar rigor metodológico, assente numa lógica sequencial dedutiva-indutiva e qualitativa-quantitativa. Também procuramos a minimização dos vieses sujeitando, à crítica de par científico, a codificação de segmentos das entrevistas realizadas e documentos observados em distintas fases da recolha empírica.



À semelhança de Azungah (2018) na pesquisa que o mesmo desenvolveu, também no presente estudo, uma outra potencial limitação pode ter a ver com o viés retrospectivo, inerente aos entrevistados, ao recordarem e falarem de eventos passados nas suas vidas, face aos contactos com as CPCJ respetivas com as quais lidaram.

Uma outra limitação, que pode ter influenciado os resultados obtidos no estudo piloto com a aplicação do IAQPI (uma elevada autoavaliação na generalidade dos itens), diz respeito ao facto de que parte dos comissários convidados a preencher o instrumento foram profissionais a quem já eram reconhecidas, por terceiros (coordenadores regionais ou pares envolvidos nos FG), boas práticas em contexto de CPCJ. Para minimizar a influência desta questão, o convite foi alargado a outros comissários das CPCJ que indicaram famílias para o estudo, com a única condição de pertencerem à modalidade restrita e, supostamente, serem gestores de PPP.

*Algumas Propostas/Recomendações<sup>705</sup>:*

- Fomentar que os profissionais que estejam a trabalhar numa CPCJ, desde o seu processo de integração inicial, até à plena e consciente participação (da iniciação à perícia/mestria), se tornem membros e agentes efetivos de atividade nestas verdadeiras comunidades de prática (associadas ao *situated learning* na aquisição de competências), onde o pertencimento e a motivação se fundem, ligando o significado – sua missão e propósito – com a ação (adaptado de Lave & Wenger, 2008);

- Existência de painéis de peritos para análise de situações que corram menos bem, quando ocorram, para identificação de melhorias e aprendizagens a retirar (Department for Education, 2015, pp. 88 e seguintes);

- Tornar público para as demais CPCJ, num primeiro plano, e uma análise a constar na apresentação do relatório anual de atividade das CPCJ, os resultados com os devidos anonimatos, das auditorias realizadas, com vista à aprendizagem e melhoria contínuas dos pares. No relatório anual de atividade das CPCJ referente ao ano 2020 foi avançada como proposta de melhoria a “realização de auditorias preventivas anuais” (CNPDPJ, 2021, p. 101), sendo relevante a sua implementação;

- Passar a ser apresentado um relatório sobre as reclamações anuais recebidas nas CPCJ (em Livro Amarelo e por outras vias), com as correspondentes sugestões de eventual melhoria;

- Implementar um livro de elogios nas CPCJ, também com apresentação de resultados anuais;

- Ser estabelecido e implementado um modelo de supervisão específico para as CPCJ<sup>706</sup>;

---

<sup>705</sup> Sem ordenação específica

<sup>706</sup> Que possa englobar, supervisão externa, para apoio ao desenvolvimento profissional e pessoal dos comissários, numa vertente de apoio/suporte, para melhor gestão emocional, e numa vertente educativa, incluindo análise de casos e outras reflexões que sejam sentidas como necessárias. A vertente da supervisão administrativa acaba por estar inerente ao trabalho da CNPDPCJ (ETR) e dos serviços do MP.

- Enquanto tal modelo não é implementado, podem existir alguns momentos de supervisão a funcionar de forma interconcelhia, com grupos específicos – ex.: só com presidentes/secretários, e outros, com os comissários sem acumulação de outras funções ditas de coordenação das CPCJ, dependendo do objetivo específico das sessões (por exemplo, e respetivamente, gestão de equipa e supervisão de casos);

- Que as crianças sejam efetivamente ouvidas pelos profissionais (e não só a partir dos 12 anos) e que seja garantida pelas entidades (CNPDPJ e/ou entidades de origem), aos seus profissionais, formação especializada para a audição/entrevista/atendimento com crianças e ferramentas que possam auxiliar nessas diligências;

- Elaboração de um código de conduta específico para os profissionais de promoção e proteção nas CPCJ, que contemple também um descritivo de funções. Ao nível ético, cada profissional deverá ter já o código referente à sua respetiva profissão;

- Continuação e reforço da aposta na formação inicial dos profissionais, com um compromisso de ambas as partes, da CNPDPCJ, mantendo o plano de formação em exercício permanente e melhorando-o consoante as necessidades dos profissionais, bem como dos próprios membros ou apoios técnicos que são indicados pelas entidades (na concretização e conclusão da formação) (adaptado de ETR1);

- Reforço de formação especializada sobre várias temáticas;

- Replicação da formação GovInt para Presidentes e Secretários das CPCJ;

- Implementação de formação sobre técnicas de entrevista a todos os profissionais da restrita (ETR3);

- Organizar mais momentos de partilha e debate entre os profissionais de distintas zonas geográficas<sup>707</sup>;

- Redefinição do volume processual por técnico, face às 35h/semanais (valor de referência entre os 25 e os 30 processos);

- Ser fornecida cópia dos APP/PI às partes signatárias, em especial, às famílias e aos jovens (estes, dependendo da sua maturidade), redigidos numa linguagem entendível para si, para facilitar a apropriação das ações/comportamentos a desenvolver ou a evitar;

- De forma a criar mais impacto, as CPCJ, em vez de meramente remeterem o relatório anual de atividade, ao(à) Presidente da Assembleia Municipal, poderem apresentar publicamente o relatório, envolvendo mais a comunidade;

---

<sup>707</sup> Testemunho de um(a) participante num dos FG dinamizados, ilustrativo do sentir de grande parte dos colegas e que o manifestaram no final de cada um dos FG: “Faz falta e nós não temos noção da realidade uns dos outros e isto [a respeito da dinâmica ocorrida no Focus Group] é muito importante mesmo. É uma pena não haver mais momentos destes. (...) Foi um prazer conhecer as vossas realidades” (FG4.3).

- Existir um reforço publicitário/das estratégias de *marketing* que favoreça a imagem positiva das CPCJ (na articulação com a comunidade);
- Manter o esforço de uniformização de procedimentos, documentos de trabalho e vocabulário básico compartilhado a partir da práxis coletiva do grupo de profissionais, neste caso, da promoção e proteção;
- Os profissionais necessitam de se sentir valorizados no desempenho das suas funções nas CPCJ, devendo existir uma adequada valorização do tempo de serviço na sua avaliação e para progressão na carreira, com impacto positivo na “melhoria continuada do sistema e do seu desempenho” (adaptado de A. Neves & Capucha, 2006, p. 212). A inexistência de mecanismos de mérito dos comissários é um aspeto que deveria ser alvo de atenção para a melhoria contínua do seu desempenho, com impacto no desempenho da CPCJ a que pertencem;
- Elaboração de uma política da qualidade para as CPCJ e a construção de um manual correspondente para a gestão do sistema interno da sua qualidade. As orientações/diretivas e as instruções de trabalho assumem já importância na maior uniformização das práticas, quando aplicável.

#### *Mais-Valias da Presente Investigação:*

- Construção de um corpo teórico acerca do que implica uma intervenção de qualidade em matéria de proteção à criança (ao longo do Processo de Promoção e Proteção) e suas condicionantes;
  - Produção de conhecimento sobre os indicadores da qualidade no sistema de proteção à criança a partir das CPCJ, com fundamento em vários *stakeholders*;
  - Trazer as vozes e avaliações dos beneficiários do apoio/acompanhamento das CPCJ, seja por via indireta com a análise das reclamações, seja por via direta dos testemunhos prestados pelos pais/cuidadores e pelos jovens, numa vertente mais positiva;
  - Definição de qualidade na perspetiva de várias partes interessadas nesta matéria (coordenadores das ETR da CNPDPCJ, comissários e famílias/jovens);
  - Elaboração e pilotagem do IAQPI que pretende contribuir para um modelo mais amplo de avaliação da qualidade da intervenção protetiva nas CPCJ, útil na melhoria contínua das práticas e dos contextos em que as mesmas se desenvolvem;
  - Cada item dos domínios das práticas profissionais que podem acrescer qualidade à intervenção protetiva, além de indicador da qualidade, pode funcionar como um guia de boas práticas, útil não só para os profissionais que já se encontram em exercício de funções, como para os que integram (de novo) o sistema de promoção e proteção – de forma direta, para quem entra nas CPCJ e, de forma adaptada, para os que integram outras entidades parceiras nesse mesmo sistema;

- Fornecimento de pistas sobre a orientação da formação dos profissionais com práticas interventivas no sistema de proteção à criança, com vista à sua crescente qualificação;

- Demais pistas que foram sendo lançadas ao longo da tese. Haja vontade político-decisional para as viabilizar e dar prioridade de investimento em áreas que incidam nos domínios e contextos de intervenção dos profissionais da promoção e proteção, com real reforço da capacidade de intervenção das CPCJ, no cumprimento dos seus desígnios protetivos, com a qualidade que lhes é naturalmente exigida e das entidades de 1ª linha. Não se esquecendo, assim, dos constrangimentos “a montante”, reais obstáculos à pretendida excelência das intervenções. Desejar o máximo, com os mínimos, pode não ser compatível, além de que “não se pode maximizar a qualidade apenas (...) através de abordagens baseadas (...) em grande parte na retificação de problemas” (Adams, 2009, p. 226). Para tal maximização, provavelmente, são requeridos outros processos fora da garantia da qualidade, designadamente, mais recursos (de entre os quais, humanos), com a devida disponibilidade<sup>708</sup>.

*Perspetivas futuras de desenvolvimento da pesquisa:*

- Aplicação do IAQPI a nível nacional;

- No âmbito da heteroavaliação (avaliação externa) das CPCJ, continuação do desenvolvimento da construção de dois instrumentos para a avaliação da intervenção e impacto sentido por parte dos beneficiários (pais/cuidadores e jovens<sup>709</sup>), no âmbito das medidas protetivas aplicadas pelas CPCJ, imediatamente após o arquivamento dos PPP<sup>710</sup>;

- As CPCJ e/ou a CNPDPCJ passar(em) a ter algum profissional ou equipa responsável pela gestão da qualidade e que tratasse da análise dos relatórios de autoavaliação das práticas profissionais (proposta aberta para discussão posterior);

- Realização de uma ficha por cada indicador e/ou de uma ficha por cada processo identificado (adaptado de Rincón Carlavilla *et al.*, 2017);

- E/ou a construção de um guia de cotação para apoiar o preenchimento do IAQPI (de forma mais objetiva).

---

<sup>708</sup> Ainda assim, “a determinada altura nós fazemos o que está ao nosso alcance... Se calhar, às vezes, até muito mais do que está ao nosso alcance (...) (ETR2)”; “(...) [A]s meritórias das comissárias, dos membros destas CPCJ... Estas pessoas levam a cabo um trabalho extraordinário (...). Esforçam-se até ao limite do impensável, para que qualquer situação que seja sinalizada, a qualquer hora do dia ou da noite, não fique sem resposta, naquele preciso momento (ETR5)” ...

<sup>709</sup> Dois dos *stakeholders* mais relevantes e tradicionalmente mais afastados dos processos de avaliação.

<sup>710</sup> No Anexo AF consta uma proposta incipiente neste sentido, tanto para os pais/cuidadores (Secção A), como para os jovens (Secção B).

## Referências Bibliográficas

- AASW (2013). *Practice Standards*. <https://www.aasw.asn.au/document/item/4551>
- Aboim, S. & Wall, K. (2002). Tipos de famílias em Portugal: Interações, valores, contextos. *Análise Social*, XXXVII (163), 475-506.
- Adams, R. (2009). Quality Assurance. Em Adams, R., Dominelli, L. & Payne, M., *Practicing Social Work in a complex world* (2ª Ed, pp. 213-227). Palgrave Macmillan.
- Agulhas, R. & Alexandre, J. (2016). *Audição da criança. Guia de boas práticas*. Conselho Regional de Lisboa da Ordem dos Advogados.
- Albuquerque, C. P., Almeida, H. N. & Santos, C. C. (2013). A dimensão político-estratégica da investigação qualitativa em Serviço Social. Em A. C. Arcoverde (Org.), *Metodologias qualitativas de pesquisa em Serviço Social* (pp. 25-50). Editora Universitária UFPE.
- Albuquerque, C. (2017). A reflexividade no quotidiano profissional dos assistentes sociais”. Em C. Albuquerque & A. C. Arcoverde (Coords.), *Serviço Social contemporâneo – Reflexividade e estratégia* (pp. 23-45). PACTOR.
- Alicke, M. D., Braun, J. C., Glor, J. E., Klotz, M. L., Magee, J., Sederhoim, H. & Siegel, R. (1992). Complaining behavior in social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 286-295. <https://www.researchgate.net/publication/247746523>
- Almeida, H. N. (2017). Participação como eixo estratégico renovado na intervenção social. Em C. Albuquerque & A. C. Arcoverde (Coords.), *Serviço Social contemporâneo – Reflexividade e estratégia* (pp. 47-70). PACTOR.
- Almeida, A. N., André, I. M. & Almeida, H. N. (2001). *Famílias e maus tratos às crianças em Portugal – Relatório final*. Assembleia da República – Divisão de Edições.
- Amaro, I. (2012). Urgências e emergências do serviço social – Fundamentos da profissão na contemporaneidade. Universidade Católica Editora.
- Andersson, G. (2006). Child and family welfare in Sweden. Em N. Freymond & G. Cameron, (Eds.), *Towards positive systems of child and family welfare* (pp.171-190). University of Toronto Press Incorporated.
- Andriotti, F. K., Freitas, H. M. R., Martens, C. D. P. & Boissin, J.-P. (2013, maio). A experiência e as emoções na tomada de decisão instantânea [Conference paper]. IFBAE, Rio Grande do Sul, Brazil. <https://www.researchgate.net/publication/312176646>
- Antas, I. (2021). *A abordagem colaborativa em contexto das comissões de proteção de crianças e jovens* [Dissertação de Mestrado. ISCTE-IUL]. Repositório do ISCTE-IUL. <http://hdl.handle.net/10071/23011>
- Antle, B. F., Christensen, D. N., van Zyl, M.A. & Barbee, A. P. (2012). The impact of the Solution Based Casework (SBC) practice model on federal outcomes in public child welfare. *Child Abuse & Neglect*, 36, 342-353. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2011.10.009>
- Ariès, P. (1981). *História Social da Criança e da Família* (2ª Ed.). Editora Guanabara.
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Australian Government/AusAID (2013). *Child Protection Policy*. Australian Agency for International Development (AusAID). <https://policy.deakin.edu.au/download.php?id=384&version=1&associated>
- Australia Human Rights Commission (s.d.). Child Safe Organisations: Example Code of Conduct. <https://childsafe.humanrights.gov.au/sites/default/files/inline-files/CSO%20Example%20Code%20of%20Conduct.pdf>
- Avella, J. (2016). Delphi panels: Research design, procedures, advantages, and challenges. *International Journal of Doctoral Studies*, 11, 305-321. <https://doi.org/10.28945/3561>
- Ayoub, J. (2020, junho 1). *Adapting ISS casework methodology to extraordinary times* [Sessão de videoconferência]. Práticas Digitais na Proteção à Criança, Lisboa, Portugal.
- Azevedo, M. C. & Maia, Â. C. (2006). *Maus-tratos à criança*. Climepsi Editores.

- Azungah, T. (2018). Qualitative research: Deductive and inductive approaches to data analysis, *Qualitative Research Journal*.  
<https://www.researchgate.net/publication/343523335> Qualitative Research Journal Article information For Authors Qualitative research deductive and inductive approaches to data analysis
- Banks, S. (2001). *Ethics and Values in Social Work*. Palgrave.
- Banks, S. (2004). *Ethics, accountability and the social professions*. Palgrave Macmillan.
- Bardin, L. (2009 [1977]). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barrett, L., Lewis, M. & Haviland-Jones, J. (2016). *Handbook of emotions* (4<sup>th</sup>Ed.). The Guilford Press.
- Barroso, J. (1997). Perspectiva crítica sobre a utilização do conceito de qualidade do ensino: Consequências para a investigação. Em *Contributos da investigação científica para a qualidade do ensino* (pp. 23-43). Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação.
- Bastos, A. (2020, dezembro 11-12). Condições de vida das crianças – O papel das políticas públicas para a infância e para a família [Apresentação de comunicação]. Seminário infância e pobreza, Lisboa, Portugal.
- BASW (2014). The Code of Ethics for Social Work. <https://www.basw.co.uk/about-basw/code-ethics>
- Battaglia, D. & Borchardt, M. (2010). Análise do processo de recuperação de serviços a partir das reclamações dos clientes: Estudo de caso em três organizações. *Produção*, 20(3), 455-470.  
<https://www.scielo.br/j/prod/a/JFfM7GTm5n6YmT5rK4TjVp/?lang=pt&format=pdf>
- Baumann, D. J., Dalgleish, L., Fluke, J. & Kern, H. (2011). *The decision-making ecology*. American Humane Association.  
[https://www.researchgate.net/profile/John\\_Fluke/publication/240245616\\_The\\_Decision-Making\\_Ecology/links/0deec51c4af8feb30e000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/John_Fluke/publication/240245616_The_Decision-Making_Ecology/links/0deec51c4af8feb30e000000.pdf)
- Baumol, W. J. (2004). On Rational Satisficing. Em M. Augier & J. G. March (Eds.), *Models of a man. Essays in memory of Herbert A. Simon* (pp.57-66). The MIT Press.
- Beaud, J.-P. (2003). A amostragem. Em B. Gauthier (Dir.) *Investigação Social – Da Problemática à Colheita de Dados* (3<sup>a</sup> Ed., pp. 201-232). Lusociência – Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Beck, U. (2000 [1999]). *World Risk Society*. Polity Press.
- Beck, U. (2011). *Sociedade de risco – Rumo a uma outra modernidade* (2<sup>a</sup> Ed.). Editora 34.
- Beddoe, L., Ferguson, H., Warwick, L., Disney, T., Leigh, J. & Cooner, T. S. (2022). Supervision in child protection: a space and place for reflection or an excruciating marathon of compliance?. *European Journal of Social Work*, 25(3), 525–537. <https://doi.org/10.1080/13691457.2021.1964443>
- Belsky, J. (1980). *Child maltreatment: An ecological integration*.  
<https://www.researchgate.net/publication/15812067>
- Bernardo, A. C. C. (2010). *Fatores explicativos da reclamação em serviços: o papel do “controle de informação” e do “grau de relacionamento”* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra]. Repositório científico da UC. <http://hdl.handle.net/10316/13526>
- Bernardo, C. M. C. S. (2012). *O conceito de emergência social: Estudo de caso - A Linha Nacional de Emergência Social (LNES-144) – Do laboratório ao observatório social* [Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa]. Repositório da Universidade Técnica de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/5102>
- Berrick, J., Dickens, J., Pösö, T. & Skivenes, M. (2016). Time, institutional support, and quality of decision making in child protection: A crosscountry analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(5), 451-468.  
<https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1159637>
- Bicalho, L. M. & Oliveira, M. (2011). Aspectos conceituais da multidisciplinaridade e da interdisciplinaridade. *Encontros Bibli: Revista eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 16(32), 1-26. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2011v16n32p1>
- Biesel, K. & Cottier, M. (2020). Errors and mistakes in child protection: Understandings and responsibilities. Em K. Biesel, J. Masson, N. Parton & T. Pösö (Eds.), *Errors and mistakes in Child Protection: International discourses, approaches and strategies* (pp. 17-34). Bristol University Press. <http://www.jstor.com/stable/j.ctvz0h8bh.8>

- Biesel, K., Masson, J., Parton, N. & Pösö, T. (2020a). Errors and mistakes in child protection: An introduction. Em K. Biesel, J. Masson, N. Parton & T. Pösö (Eds.), *Errors and mistakes in Child Protection: International discourses, approaches and strategies* (pp. 1-16). Bristol University Press <http://www.jstor.com/stable/j.ctvz0h8bh.7>
- Biesel, K., Masson, J., Parton, N. & Pösö, T. (2020b). Dealing with errors and mistakes in child protection: Similarities and differences among countries. Em K. Biesel, J. Masson, N. Parton & T. Pösö (Eds.), *Errors and mistakes in Child Protection: International discourses, approaches and strategies* (pp. 255-273). Bristol University Press. <http://www.jstor.com/stable/j.ctvz0h8bh.20>
- Blackwell, A., Wilson, L., Boulton, C. & Knell, J. (2010) *Creating value across boundaries. Maximising the return from interdisciplinary innovation*. NESTA. [https://media.nesta.org.uk/documents/creating\\_value\\_across\\_boundaries.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/creating_value_across_boundaries.pdf)
- Blaikie, N. (2000). Strategies for answering research questions. *Designing social research – The logic of anticipation* (pp. 85-127). Polity Press.
- Blaikie, N. (2007). *Approaches To Social Enquiry* (2ª Ed.). Polity Press.
- Blom, B. & Morén, S. (2012). The evaluation of quality in social work practice. *NJSR – Nordic Journal of Social Research*, 3, 71-87.
- Borges, B. M. (2018). O princípio da subsidiariedade no sistema de proteção das crianças e jovens em Portugal e a intervenção reservada aos tribunais. Em Centro de Estudos Judiciários (2018), *Promoção e proteção – Jurisdição da família e das crianças* (pp. 61-78). CEJ. <https://cej.justica.gov.pt/LinkClick.aspx?fileticket=MYSJULqUF1E%3d&portalid=30>
- Bourdieu, P. (1989). *O poder simbólico*. Editora Bertrandt Brasil S. A. <https://nepegeo.paginas.ufsc.br/files/2018/06/BOURDIEU-Pierre.-O-poder-simb%C3%B3lico.pdf>
- Bouquet, B. (1989). Savoirs et Pratiques Sociales. Em Duchamp, M., Bouquet, B. & Drouard, H. (1989), *La Recherche en Travail Social* (pp. 63-114). Centurion.
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual Framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>
- Boydell, L. (2007). *Partnerships: A literature review*. Institute of Public Health in Ireland. <https://www.publichealth.ie/files/file/IPHLiterature.pdf>
- Breyner, G. M. (2018). Processo de Promoção e Proteção. Em Centro de Estudos Judiciários (2018), *Promoção e proteção – Jurisdição da família e das crianças* (pp. 33-48). CEJ. <https://cej.justica.gov.pt/LinkClick.aspx?fileticket=MYSJULqUF1E%3d&portalid=30>
- Briggs, A. (1961). The welfare state in historical perspective. *Archives Européennes de Sociologie*, II, 9-39. [http://www.econ.boun.edu.tr/content/2015/summer/EC-48B01/Lecture%20Note-3\\_Briggs\\_2006-06-29-2015.pdf](http://www.econ.boun.edu.tr/content/2015/summer/EC-48B01/Lecture%20Note-3_Briggs_2006-06-29-2015.pdf)
- Brinca, J. (2022). Capítulo I. 1. Contextualização histórica do Serviço Social enquanto profissão. Em Diogo, E., Fergueira, H., Muñoz, I, Brinca, J. (Coord.), Menezes, N., Almeida, R. & Valduga, T., *O lugar dos instrumentos no serviço social, Vol. I Instrumentos indiretos* (3ª Ed., Pp. 17-46). Edições Esgotadas.
- Brinca, J. (2022). Capítulo VII: Visita domiciliária. Em Diogo, E., Felgueira, H., Luz, H., Morgado, H., Muñoz, I, Brinca, J. (Coord.), Souto, M, Vasconcelos, M., Menezes, N., Almeida, R. & Valduga, T., *O lugar dos instrumentos no serviço social, Vol. II Instrumentos diretos* (3ª Ed., Pp. 145-163). Edições Esgotadas.
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development*. Harvard University Press.
- Bronfenbrenner, U. & Morris, P. A. (2006). The bioecological model of human development. Em R. M. Lerner & W. Damon (Eds.), *Handbook of child psychology, Vol. 1: Theoretical models of human development* (5ª Ed., pp. 793-828). Wiley.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4<sup>th</sup> Ed.). Oxford University Press.
- Buckley, H., Carr, N. & Whelan, S. (2011). 'Like walking on eggshells': Service user views and expectations of the child protection system, *Child and Family Social Work*, 16(1), 101-110. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2206.2010.00718.x>

- Burke, B. & Dalrymple, J. (2009). Critical intervention and empowerment. Em R. Adams, L. Dominelli, & M. Payne (Eds.), *Social Work – Themes, issues and critical debates* (3ª Ed., pp. 261-270). Palgrave Macmillan.
- Cai, D. A., Fink, E. L. & Walker, C. B. (2019). *Robert R. Blake, With Recognition of Jane S. Mouton*. <https://www.researchgate.net/publication/331676312>
- Calder, M. C., Mckinnon, M. & Sneddon, R. (2012). *National risk framework to support the assessment of children and young people*. Scottish Government. <https://www.gov.scot/publications/national-risk-framework-support-assessment-children-young-people/>
- Calheiros, M. M. (2006). *A construção social do mau trato e negligência parental: Do senso comum ao conhecimento científico*. Fundação Calouste Gulbenkian/Fundação para a Ciência e Tecnologia. Imprensa de Coimbra Lda.
- Cameron, G. & Freymond, N. (2006). Understanding international comparisons of child protection, family service, and community caring systems of child and family welfare. Em N. Freymond & G. Cameron, (Eds.) (2006), *Towards positive systems of child and family welfare* (pp. 3-26). University of Toronto Press Incorporated.
- Campbell, L. & Tsantefsky, M. (2016). Defining the ‘Case’ to be ‘Managed’ in services for children at risk of harm and their families. Em E. Moore (Ed.), *Case management inclusive community practice* (2ª Ed., pp. 364-386). University Press.
- Campos, J. (2014.) Profissionalização dos professores em Portugal: Tendências e especificidades. Em B. P. Melo, A. M. Diogo, M. Ferreira, J. T. Lopes & E. E. Gomes (Orgs.), *Entre crise e euforia: Práticas e políticas educativas no Brasil e em Portugal* (pp. 197-218). Universidade do Porto.
- Candeias, M. & Henriques, H. (2012, dezembro 6-7). 1911/2011: Um século de proteção de crianças e jovens [Sessão de conferência]. *III Seminário de I&DT*, Portalegre, Portugal.
- Canhão, A. M. (2007). Modelo ecológico de avaliação e intervenção nas situações de risco e de perigo para a infância”. *Pretextos – Revista do Instituto da Segurança Social, I.P.*, 28, 10-12.
- Capacity Building Center for States (2016). *CQI Self-Assessment Instrument*. U.S. Department of Health and Human Services / Children’s Bureau. <https://capacity.childwelfare.gov/states/focus-areas/cqi/self-assessment/>
- Capacity Building Center for States (2017). *Decision-Making in Child Welfare for Improved Safety Outcomes*. U.S. Department of Health and Human Services / Children’s Bureau. <https://capacity.childwelfare.gov/pubPDFs/cbc/decision-making-welfare-cp-00051.pdf>
- Capacity Building Center for States (s.d.a). *Focused CQI services: A guide for agencies*. U.S. Department of Health and Human Services / Children’s Bureau. <https://capacity.childwelfare.gov/pubPDFs/cbc/focused-cqi-guide-cp-00032.pdf>
- Capacity Building Center for States (s.d.b). *CQI self-assessment: Instrument rating guide*. U.S. Department of Health and Human Services / Children’s Bureau. <https://capacity.childwelfare.gov/pubPDFs/cbc/cqi-rating-guide-cp-00034.pdf>
- Cardoso, T. E. S. (2010). *Gestão de reclamações na Sonae Distribuição: Análise e propostas de melhoria* [Trabalho de Projeto – Mestrado, Universidade de Aveiro]. <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/5222/1/241536.pdf>
- Carmo, H. (2011). *Teoria da política social – Um olhar da ciência política*. Lisboa: ISCSP/UTL
- Carvajal Zambrano, G.V., Valls Figueroa, W., Lemoine Quintero, F. Á. & Alcívar Calderón (2017). *Gestión por procesos – Un principio de la gestión de calidad*. Editorial Mar Abierto.
- Carvalho, M. I. (2012). Supervisão em serviço social, percurso para o desenvolvimento profissional e pessoal: Um estudo exploratório. *Locus SOCI@L*, 4, 46–65.
- Carvalho, M. J. L. & Diogo, E. (2021). Acolhimento familiar de crianças e jovens: O nó cego da proteção à infância em Portugal. Em E. Magalhães & J. Baptista (Coords.), *Acolhimento familiar de crianças e jovens em perigo – Manual para profissionais* (pp.23-46). PACTOR
- Casey Family Programs and the National Child Welfare Resource Center for Organizational Improvement (2005). *Using Continuous Quality Improvement to Improve Child Welfare Practice – A Framework for Implementation*. <http://muskie.usm.maine.edu/helpkids/rcpdfs/CQIFramework.pdf>



- Cash, S. J., Ingram, S. D., Biben, D. S., McKeever, S. J., Ronald, S. J., Thompson, R. W. & Ferrell, J. Z. (2012). Moving forward without looking back: Performance management systems as real-time evidence-based practice tools. *Children and Youth Services Review*, 34, 655–659. <https://doi.org/10.1016/j.chilgyouth.2011.12.008>
- Castillo, J. (2020, maio 4). O digital no Serviço Social: Estratégias alternativas à intervenção direta [Sessão Webinar]. Lisboa, Portugal.
- Castro, J. (2014, outubro 8). Reflexões sobre o exercício da liderança nas CPCJ [Encontro de trabalho]. Encontro para Presidentes e Secretários das CPCJ do Distrito de Setúbal, Setúbal, Portugal.
- Cheetham, J., Fuller, R., Mclvor, G. & Petch, A. (1996 [1992]). *Evaluating Social Work Effectiveness*. Open University Press.
- Chevrier, J. (2003). A especificação da problemática. Em B. Gauthier (Dir.) (2003), *Investigação social – Da problemática à colheita de dados* (3ª Ed., pp. 65-95). Lusociência – Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Chiavenato, I. (1993). *Introdução à teoria geral da administração* (4ª Ed.). Makron Books.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração* (7ª Ed.). Elsevier Editora Ltda. <https://profeltonorris.files.wordpress.com/2014/02/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf>
- Child Welfare Information Gateway. (2020) *Supervising for quality child welfare practice*. U.S. Department of Health and Human Services, Administration for Children and Families, Children’s Bureau. <https://www.childwelfare.gov/pubs/factsheets/effective-supervision/>
- Children’s Bureau (2012). *Information Memorandum*. U.S. Department of Health and Human Services. <https://www.acf.hhs.gov/sites/default/files/cb/im1207.pdf>
- Christiansen, Ø. & Hollekim, R. (2018). In-home services: A rights-based professional practice meets children’s and families’ needs. Em A. Falch-Eriksen & E. Backe-Hansen (Eds.), *Human rights in child protection - Implications for professional practice and policy* (Pp. 185-208). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-94800-3>
- CHS Alliance, Group URD & the Sphere Project (2014). *Core humanitarian standard on quality and accountability*. <https://corehumanitarianstandard.org/files/files/Core%20Humanitarian%20Standard%20-%20English.pdf>
- CIHCPIS (2010). *Référentiel national de compétences en matière d’interprofessionnalisme*. <http://www.cihc-cpis.com/publications1.html>
- CNPCJR, Casa Pia de Lisboa, Câmara Municipal do Montijo, CDSS de Sintra, CDSS de Lisboa, CPCJ de Cascais, CPCJ de Sintra Ocidental, IAC, ISPA, ISS, I.P. & SCM de Lisboa (2011). *Guia de orientações para os profissionais na Acção Social na abordagem de situações de maus tratos ou outras situações de perigo*. CNPCJR / ISS, IP.
- CNPCJR (2008). *Relatório de avaliação da actividade das Comissões de Protecção de Crianças e Jovens em 2007*. CNPCJR.
- CNPCJR (2009). *Relatório de avaliação da actividade das Comissões de Protecção de Crianças e Jovens em 2008*. CNPCJR.
- CNPCJR (2010). *Relatório de avaliação da actividade das Comissões de Protecção de Crianças e Jovens em 2009*. CNPCJR.
- CNPCJR (2011). *Relatório de avaliação da actividade das Comissões de Protecção de Crianças e Jovens em 2010*. CNPCJR.
- CNPCJR (2012). *Relatório de avaliação da actividade das Comissões de Protecção de Crianças e Jovens em 2011*. CNPCJR.
- CNPCJR (2013). *Relatório anual de avaliação da actividade das Comissões de Protecção de Crianças e Jovens – 2012*. CNPCJR.
- CNPCJR (2014). *Relatório anual de avaliação da actividade das CPCJ no ano de 2013*. CNPCJR.
- CNPCJR (2015). *Relatório anual de avaliação da actividade das CPCJ – 2014*. CNPCJR.

- CNPDPJ (2016). *Avaliação da atividade das Comissões de Proteção de Crianças e Jovens – Relatório anual 2015*. CNPDPCJ.
- CNPDPJ (2017). *Relatório de avaliação da atividade das CPCJ – 2016*. CNPDPCJ.
- CNPDPJ (2018). *Relatório de avaliação da atividade das Comissões de Proteção de Crianças e Jovens – 2017*. CNPDPCJ.
- CNPDPJ (2019). *Relatório de avaliação da atividade das CPCJ – 2018*. CNPDPCJ.
- CNPDPJ (2020a). *Relatório de avaliação da atividade das CPCJ – 2019*. CNPDPCJ.
- CNPDPJ (2020b). *Ofício-Circular n.º 9/2020 de 28-04-2020*. CNPDPCJ.
- CNPDPJ (2021). *Relatório de avaliação da atividade das CPCJ – 2020*. CNPDPCJ.
- CNPDPJ (2022). *Avaliação da Atividade das CPCJ – Relatório anual 2021*. CNPDPCJ.
- Comissão Europeia (2013). *Recomendação da Comissão – Investir nas crianças para quebrar o ciclo vicioso da desigualdade (2013/112/UE)*. *Jornal Oficial da União Europeia*, 20 de fevereiro de 2013, L59/5-L59/16. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=OJ:L:2013:059:FULL&from=PT>
- Compton, B., Galaway, B. & Cournoyer, B. (2015). *Social Work Processes (7<sup>th</sup> Ed.)*. Brooks/Cole Cengage Learning.
- Conselho da Europa (2006). *Política de apoio à parentalidade positiva*. Conselho da Europa.
- Conselho da Europa (2008). *A abolição dos castigos corporais infligidos às crianças – Perguntas e respostas*. Conselho da Europa.
- Conselho da Europa (2017). *Recomendação CM/Rec(2011)12 do Conselho da Europa sobre os direitos da criança e serviços sociais amigos da criança e da família*. CNPDPCJ.
- Conselho da União Europeia (2017). *Revisão das diretrizes da UE para a promoção e proteção dos direitos das crianças (2017) – Não deixar para trás nenhuma criança*. Conselho da União Europeia.
- Conselho da União Europeia (s.d.). *Ten principles for integrated child protection systems*. [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/10\\_principles\\_for\\_integrated\\_child\\_protection\\_systems\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/10_principles_for_integrated_child_protection_systems_en.pdf)
- Conselho Nacional de Saúde (2018). *Gerações mais saudáveis. Políticas públicas de promoção da saúde das crianças e jovens em Portugal*. CNS. <http://www.cns.min-saude.pt/wp-content/uploads/2018/12/GERACOES-MAIS-SAUDAVEIS.pdf>
- Cooperrider, D., Whitney, D. & Stavros, J. (2003). *Appreciative inquiry handbook: The first in a series of AI workbooks for leaders of change*. Communications, Inc. and Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Coutinho, C. (2015). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática (2ª Ed.)*. Almedina.
- CPWG (2010). *Child protection in emergencies (CPIE) competency framework*. <http://www.cpcnetwork.org/resource/child-protection-in-emergencies-cpie-competency-framework/>
- CPWG (2012). *Minimum standards for child protection in humanitarian action*. <https://emergency.unhcr.org/entry/80339/minimum-standards-for-child-protection-in-humanitarian-action>
- CPWG (2014). *Inter agency guidelines for case management & child protection*. [https://resourcecentre.savethechildren.net/pdf/cm\\_guidelines\\_eng\\_.pdf/](https://resourcecentre.savethechildren.net/pdf/cm_guidelines_eng_.pdf/)
- Cree, V. & Wallace, S. (2009). Risk and Protection. Em Adams, R., Dominelli, L. & Payne, M., *Practicing Social Work in a complex world (2ª Ed, pp. 42-56)*. Palgrave Macmillan.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches (3ª Ed.)*. SAGE Publications, Inc.
- Crosby, P. (1980). *Quality is free – The art of making quality certain*. McGraw-Hill, Inc.
- Cruells, C. (2011). La supervisión en los equipos de Servicios Sociales: Una oportunidad para la reflexión, el pensamiento y el cuidado de los profesionales. *Cuadernos de Trabajo Social*. 24, 123-133. [https://doi.org/10.5209/rev\\_CUTS.2011.v24.36863](https://doi.org/10.5209/rev_CUTS.2011.v24.36863)
- Cruz, C. & Silveira, R. (2014). Liderança: a influência do líder na gestão de suas equipes. *Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira*, 7(4), 238-248.

- Cruz, H. & Carvalho, M. J. L. (2011). Infância, famílias e a educação parental. Em D. Sampaio, H. Cruz & M. J. L. Carvalho (Coords.), *Crianças e jovens em risco – A família no centro da intervenção* (pp. 19-33). Principia.
- Cruz, S., Pais, C. & Parente, C. (2014). Gestão estratégica, liderança e cultura nas organizações do terceiro setor. Em C. Parente (Coord./Ed.) (2014), *Empreendedorismo social em Portugal* (132-160). Universidade do Porto. <https://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/12405.pdf>
- Dahler-Larsen, P. (2019). *Quality. From plato to performance*. Palgrave Macmillan.
- Dale, P. (2004). 'Like a fish in a bowl': Parents' perceptions of child protection services. *Child Abuse Review*, 13, 137–157. <https://doi.org/10.1002/car.837>
- Dale, S. (2015). Heuristics and biases. *Business Information Review*, 32(2), 93–99. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0266382115592536>
- Damáσιο, A. (2011). *O erro de Descartes: Emoção, razão e cérebro humano* (7ªEd.). Temas e Debates – Círculo de Leitores.
- Davies, L. & Duckett, N. (2011 [2008]). *Proactive child protection and Social Work*. Learning Matters Ltd.
- Decker, F. S. (2010). *Types of teams and effective team building*. [https://www.researchgate.net/publication/233886132\\_Types\\_of\\_Teams\\_and\\_Effective\\_Team\\_Building\\_2010](https://www.researchgate.net/publication/233886132_Types_of_Teams_and_Effective_Team_Building_2010)
- De Jong, P., Kelly, S., Berg, I. K., & Gonzales, L. (s/d). *Building Strengths Based Tools for Child Protection Practice: A Case of "Parallel Process"*. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=7D3DE27B8A68BCA09C499564388727AD?doi=10.1.1.730.8760&rep=rep1&type=pdf>
- Delgado, P. (2006). *Os direitos da criança. Da participação à responsabilidade – O sistema de proteção e educação das crianças e jovens*. Editora Profedições.
- Deloffre, M. (2016). Global accountability communities: NGO self-regulation in the humanitarian sector. *Review of International Studies*, 42(4), 1–24. <https://doi.org/10.1017/S0260210515000601>
- DeMause, L. (1991). La evolución de la infancia. Em DeMause, L. (Ed.) (1991), *Historia de la infancia* (pp. 15-92). Alianza Editora.
- De Robertis, C. (2011). *Metodologia da intervenção em trabalho social*. Porto Editora, Lda.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (2005). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. Em N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.) (2005). *Handbook of Qualitative Research* (3ª Ed., 1-32). SAGE Publications, Inc.
- Department for Education (2011). The Munro Review of child protection: Final report - A child-centred system. <https://www.gov.uk/government/publications/munro-review-of-child-protection-final-report-a-child-centred-system>
- Department for Education (2015). *Working together to safeguard children – A guide to inter-agency safeguard and promote the welfare of children*. HM Government.
- Department for Education (2018). *Working together to safeguard children – A guide to inter-agency safeguard and promote the welfare of children*. HM Government. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/942454/Working\\_together\\_to\\_safeguard\\_children\\_inter\\_agency\\_guidance.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/942454/Working_together_to_safeguard_children_inter_agency_guidance.pdf)
- Department of Child Safety, Youth and Women (2019a). Quality Improvement Program. <https://www.cyjma.qld.gov.au/protecting-children/child-family-reform/delivering-quality-services-children-families-through-capable-motivated-workforce-client-focused-organisations/quality-improvement-program>
- Department of Child Safety, Youth and Women (2019b). What is a continuous quality improvement process? <https://www.cyjma.qld.gov.au/protecting-children/child-family-reform/delivering-quality-services-children-families-through-capable-motivated-workforce-client-focused-organisations/quality-improvement-program>

- Department of Health, Department for Education and Employment and the Home Office (2000). *Framework for the assessment of children in need and their families*. The Stationery Office. [https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20130105133840/http://www.dh.gov.uk/prod\\_consum\\_dh/groups/dh\\_digitalassets/@dh/@en/documents/digitalasset/dh\\_4014430.pdf](https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20130105133840/http://www.dh.gov.uk/prod_consum_dh/groups/dh_digitalassets/@dh/@en/documents/digitalasset/dh_4014430.pdf)
- Department of Health (2000). *Framework for the assessment of children in need and their families – Guidance notes and glossary for: Referral and initial information record, initial assessment record and core assessment record*. The Stationery Office. <https://bettercarenetwork.org/sites/default/files/Framework%20for%20the%20Assessment%20of%20Children%20in%20Need%20and%20Their%20Families%20-%20Guidance%20Notes%20and%20Glossary.pdf>
- Department of Human Services Child Protection & Department of Education and Early Childhood Development (2010). *Protecting the safety and wellbeing of children and young people*. Melbourne: NEALS. <https://www.education.vic.gov.au/school/principals/spag/safety/Documents/protectionofchildren.PDF>
- Deus, P. N. (2020, junho 2). Respostas Sociais para Crianças e Jovens [Sessão Webinar]. *Respostas Sociais para Crianças e Jovens*. APSS, Portugal.
- Desterro, M., Gomes, A., Bravo, S., Martins, N. & Lima, J.E. (Coords.) (2020). *Comentário à Lei de de Proteção de Crianças e Jovens em Perigo*. Almedina.
- DGIDC (2011). *Educação Inclusiva e Educação Especial. Indicadores-Chave para o desenvolvimento das escolas – Um guia para diretores*. Editora Cercica. [https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/EEspecial/guia\\_diretor\\_16\\_9\\_net.pdf](https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/EEspecial/guia_diretor_16_9_net.pdf)
- Dias, I. (2011). Fatores de risco de abuso. Em T. Magalhães (Coord.), *Abuso de crianças e jovens – Da suspeita ao diagnóstico* (pp. 31-38). Edições Técnicas.
- Dias, I., Ribeiro, C. S. & Magalhães, T. (2011). A construção social do abuso na infância. Em T. Magalhães (Coord.) (2011). *Abuso de crianças e jovens – Da suspeita ao diagnóstico* (pp. 7-21). LIDEL – Edições Técnicas.
- Dias, N. & Melão, N. (2009). Avaliação e qualidade: Dois conceitos indissociáveis na gestão escolar. *Tékhnē - Revista de Estudos Politécnicos / Polytechnical Studies Review*, VII(12), 193-214.
- Diogo, E. S. (2018). *Ser família de acolhimento de crianças em Portugal - Motivações e experiências*. Universidade Católica Editora.
- Diogo, E., Fergueira, H., Muñoz, I, Brinca, J. (Coord.), Menezes, N., Almeida, R. & Valduga, T. (2022). Considerações finais. Em Diogo, E., Fergueira, H., Muñoz, I, Brinca, J. (Coord.), Menezes, N., Almeida, R. & Valduga, T., *O lugar dos instrumentos no serviço social, Vol. I Instrumentos indiretos* (3ª Ed., Pp. 159-162). Edições Esgotadas.
- Diogo, E. & Valduga, T. (2022). Capítulo I: O diagnóstico social. Em Diogo, E., Fergueira, H., Muñoz, I, Brinca, J. (Coord.), Menezes, N., Almeida, R. & Valduga, T., *O lugar dos instrumentos no serviço social, Vol. I Instrumentos indiretos* (3ª Ed., Pp. 49-68). Edições Esgotadas.
- Dominelli, L. (2004). *Social Work – Theory and Practice for a Changing Profession*. Polity Press.
- Domingos, F., Fonseca, F. P. & Fonseca, J. G. (Coords.) (2018). *Selo protetor – Garantir os direitos da criança em todos os contextos de vida*. CNPDPCJ. <https://www.cnpdpcj.gov.pt/documents/10182/16901/modelo+conceptual/8aef0f41-ad5b-4890-b4b9-fb55ec2dbbc7>
- Donabedian, A. (1988). The quality of care: How can it be assessed?. *JAMA*, 260(12), 1743-1748.
- Donabedian, A. (2005). Evaluating the quality of medical care. *The Milbank Quarterly*, 83(4), 691-729.
- Donaldson, G. (2009). Foreword. Em HMIE, *How well do we protect children and meet their needs?*. HM Inspectorate of Education. [http://www.pkc.gov.uk/media/28600/How-well-do-we-protect-children-and-meet-their-needs-/pdf/HMIE\\_Quality\\_Indicators\\_2009](http://www.pkc.gov.uk/media/28600/How-well-do-we-protect-children-and-meet-their-needs-/pdf/HMIE_Quality_Indicators_2009)
- Dornan, P. (2010). *Children and the millennium development goals: Fragile gains and deep inequalities*. *Young Lives Policy Paper 2*.

- <https://www.younglives.org.uk/sites/www.younglives.org.uk/files/YL-PP2-Fragile-Gains-and-Deep-Inequalities.pdf>
- Dorsett, P. (2016). Case manager standards and skills development. Em E. Moore (Ed.), *Case management inclusive community practice* (2ª Ed., pp. 251-274). University Press.
- Doyle, J. (2004). Barriers and facilitators of multidisciplinary team working: A review. *Paediatric Nursing*, 20(2), 26-29.
- DSRIC (Coord.) (2015). *Políticas para a infância em Portugal na área da Segurança Social*. MSESS / GEP.
- Ducharne, M. B. (2020). Prefácio. Em Leal, A. T., Gracias, C & Mendes, M. O., *Regime de execução do acolhimento residencial – Anotado – Decreto-lei n.º 164/2019 de 25 de outubro* (pp. 7-9). CEJ. [http://www.cej.mj.pt/cej/recursos/ebooks/familia/eb\\_AcolhimentoResidencial.pdf](http://www.cej.mj.pt/cej/recursos/ebooks/familia/eb_AcolhimentoResidencial.pdf)
- Educo (2019). *Child safeguarding policy*.  
<https://educowebmedia.blob.core.windows.net/educowebmedia/educospain/media/docs/qui-nes-somos/transparencia/politicas/child-safeguarding-policy.pdf>
- Eiras, M. (2011). *Avaliação da cultura de segurança do doente em meio hospitalar: Investigação ação numa Unidade de Radioterapia* [Tese de Doutoramento em Saúde Pública na Especialidade de Políticas e Administração em Saúde, Universidade Nova de Lisboa]. Repositório da Universidade Nova. <http://hdl.handle.net/10362/13667>
- ENAP (2014). *Módulo 3 Gestão de Processos* [Apostila].  
<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2332/1/1.%20Apostila%20-%20M%C3%B3dulo%203%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Processos.pdf>
- Esping-Andersen, G. (1990). *The three worlds of welfare capitalism*. Princeton University Press.
- Esping-Andersen, G. (1991). As três economias políticas no welfare state. *Lua Nova*, 24, 85-116.
- Esping-Andersen, G. (1999). *Social foundations of postindustrial economies*. Oxford University Press.
- Fachada, M. O. (1998). *Psicologia das relações interpessoais - 2º volume* (2ª Ed.). Edições RUMO, Ltda.
- Family Independence Agency (2003). *Field Guide for Strengths-Based Interviewing Protocols for Use in: 1) CPS Investigations and Safety/ Service Planning, and 2) CPS Follow-up Contacts (Revised Draft)* (Texto Policopiado). Children's Protective Services.
- Fargion, S. (2007). *Synergies and Tensions in Child Protection and Parent Support: Insights from the Italian Case*. <https://socialwork.asu.edu/sites/default/files/haskell07.pdf>
- Faria, A. M. M. (2013). *O processo de observação: Um analisador do modelo de proteção na justiça de menores em Portugal* [Dissertação, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/68983>
- Ferguson, H. (2011). *Child Protection Practice*. Palgrave Macmillan.
- Ferreira, A. & Souza, E. (2008). Análise de indicadores de avaliação do atendimento a crianças e adolescentes em situação de violência. *Cadernos de Saúde Pública*, 24(1), 28-38.
- Ferreira, I. & Teixeira, A. R. (2010). Territórios educativos de intervenção prioritária. *Sociologia: Revista do Departamento de Sociologia da FLUP*, XX, 331-350.  
<http://ojs.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/viewFile/2293/2100>
- Ferreira, J. M. L. (2009). *O Serviço Social e modelos de bem-estar para a infância – Modus operandi do assistente social na promoção da protecção à criança e à família* [Tese de Doutoramento, ISCTE-IUL]. Repositório do ISCTE-IUL.
- Ferreira, J. M. L. (2010). Sistema de protecção à infância em Portugal – Uma área de intervenção e estudo do Serviço Social, *Revista Katálysis*, 13(2), 229-239.  
<https://www.scielo.br/pdf/rk/v13n2/10.pdf>
- Ferreira, J. M. L. (2011). *O Serviço Social e modelos de bem-estar para a infância – Modus operandi do assistente social na promoção da protecção à criança e à família*. Quid Juris Sociedade Editora.
- Ferreira, J. M. L. (2020, janeiro 23-24). Comentário à Estratégia Nacional para os Direitos da Criança - 2019-2022 em debate [Sessão de conferência]. Conferência Internacional Identidades familiares e mudança social. Da globalização à pluralidade social em transição (séculos XIX-XXI), Lisboa, Portugal.

- Ferreira, J. M. L. (2021, maio 11). *Comentário à sessão de Neil Gilbert* [Sessão de conferência doutoral em Serviço Social], Lisboa, Portugal.
- Ferreira, M. & Sarmiento, M. J. (2008). Subjectividade e bem-estar das crianças: (In)Visibilidade e voz”, *Revista Eletrônica de Educação*, 2(2), 60-91.  
<http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/19/19>
- Fidalgo, R. (2004). Breve análise sobre os comportamentos de reclamação dos consumidores de seguros. *Fórum revista semestral do Instituto de Seguros de Portugal*, 18, 17-28.  
<https://www.asf.com.pt/winlib/cgi/winlib.exe?skey=FCBC01F618EA40E8934A611AA3AF15D4&c ap=&pesq=7&thes1=9180&label=FIDALGO%2C%20Rui&doc=13741#>
- Fidalgo, R. (2012). Análise das reclamações apresentadas por clientes de seguradoras junto do Instituto de Seguros de Portugal. *Fórum*, 31, 80-97.  
<https://www.asf.com.pt/winlib/cgi/winlib.exe?skey=FCBC01F618EA40E8934A611AA3AF15D4&c ap=&pesq=7&thes1=9180&label=FIDALGO%2C%20Rui&doc=21277>
- Figueiredo, P. R. (2020). *Regime de execução do acolhimento familiar – Anotado – Decreto-lei n.º 139/2019 de 16 de setembro*. CEJ.  
[http://www.cej.mj.pt/cej/recursos/ebooks/familia/eb\\_AcolhimentoResidencial.pdf](http://www.cej.mj.pt/cej/recursos/ebooks/familia/eb_AcolhimentoResidencial.pdf)
- Fink, A., Kosecoff, J., Chassin, M. & Brook, R. H. (1984). Consensus methods: Characteristics and guidelines for use. *American Journal of Public Health*, 74(9), 979-983.  
<https://ajph.aphapublications.org/doi/epdf/10.2105/AJPH.74.9.979>
- Finucane, M. L., Alhakami, A., Slovic, P. & Johnson, S. M. (2000). The Affect Heuristic in Judgments of Risks and Benefits. *Journal of Behavioral Decision Making*, 13, 1-17.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0771\(200001/03\)13:1<1::AID-BDM333>3.0.CO;2-S](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0771(200001/03)13:1<1::AID-BDM333>3.0.CO;2-S)
- Flango, V. E., Gatowski, S & Sydow, N. E. (2015), “Using outcome measurement to promote continuous quality improvement for children in foster care. *Juvenile and Family Court Journal*, 66(3), 19–32.  
<https://doi.org/10.1111/jfcj.12030>
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3ª Ed.). Artmed.
- Flick, U. (2014), *An introduction to qualitative research* (5ª Ed.). SAGE Publications.
- Fonte, T. A. (2011). República, assistência e proteção social de menores em perigo moral. *Estudos Regionais*, 11(4), 173-185.
- Foucart, J. (2004). La souffrance: Un enjeu social contemporain. *Pensée Plurielle*, 8, 7-20.  
<https://www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2004-2-page-7.htm>
- Fox, N. (2008). Induction. Em L. Given (Ed.), *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods* (Vol.1&2, pp.429-430). SAGE Publications, Inc.
- Franco, R. C. (setembro, 2004 16-18). A ética e as organizações da sociedade civil - A questão da prestação de contas (“accountability”) no terceiro sector [Apresentação de comunicação]. VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, Coimbra, Portugal.  
<https://www.ces.uc.pt/lab2004/inscricao/pdfs/painel9/cfranco.pdf>
- Freitas, F. (2020). *Desate os nós da sua mente. Abordagem sistémica – conceitos e técnicas* (2ª Ed.). IBRACS.
- Gallardo, R. Y. & Olmos, R. C. (2008, junho). La tecnica delphi y la investigacion en los servicios de salud. *Ciencia y Enfermería*, XIV(1), 9-15.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3704/370441796002.pdf>
- Ganhão, T. (Coord.) (2013). *Estrutura Comum de Avaliação (CAF) – Melhorar as organizações públicas através da autoavaliação*. DGAEP.
- García Urbaneja, M., Audicana Uriarte, A., Letona Aramburo, J. (2008). La Gestión por procesos. Em J. M. A. Andrés (Dir.), *Gestión sanitaria. Calidad y seguridad de los pacientes* (1ª Ed., pp. 197-202). Díaz de Santos S. A., Ediciones.
- Ghorkmazyan, M. & Stuckenbruck, D. (2013). Measuring the hard to measure: Global child protection indicators [Apresentação de Paper]. International Society for Child Indicators Conference, Seoul, Coreia do Sul. [https://resourcecentre.savethechildren.net/pdf/p4\\_ghorkmazyan1.pdf/](https://resourcecentre.savethechildren.net/pdf/p4_ghorkmazyan1.pdf/)
- Gibbs, L. (2002). Assessing risk in Social Work practice: Essential elements. Em A. Roberts & G. Greene (Eds.) (2002), *Social workers’ desk reference* (pp. 691-698). Oxford University Press.

- Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social (6ª Ed.). Editora Atlas.
- Gilbert, N. (2011). A comparative study of child welfare systems: Abstract orientations and concrete results, *Children and Youth Services Review*, 34(3), 532-536.
- Gilbert, N. (2021, maio 11). *Motherhood and family policy* [Sessão de conferência doutoral em Serviço Social], Lisboa, Portugal.
- Gilbert, N., Parton, N. & Skivenes, M. (2011). Changing patterns of response and emerging orientations. Em N. Gilbert, N. Parton & M. Skivenes (Eds.), *Child protection systems: International trends and orientations* (pp. 243-257). Oxford University Press.
- Gleitman, H. (2002). Psicologia (5ª Ed.). Fundação Calouste Gulbenkian.
- Glisson, C., Dukes, D., & Green, P. (2006). The effects of the ARC organizational intervention on caseworker turnover, climate, and culture in children's service systems. *Child Abuse & Neglect*, 30(8), 855–880. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2005.12.010>
- Godwin, M. & Matsika, A. (2013). *An independent assessment of specialised child protection service provision in Zimbabwe FINAL REPORT – Promising quality framework: Making sure we deliver excellent services for children*. Ministry of Labour and Social Services and UNICEF Zimbabwe Child Protection Section.  
[https://www.researchgate.net/publication/307513110\\_Independent\\_Assessment\\_of\\_Specialised\\_Child\\_Protection\\_Service\\_Provision\\_in\\_Zimbabwe](https://www.researchgate.net/publication/307513110_Independent_Assessment_of_Specialised_Child_Protection_Service_Provision_in_Zimbabwe)
- Goleman, D. (2019). *Foco. O motor oculto da excelência* (8ª Ed.). Temas e Debates – Círculo de Leitores.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, Annie (2019). *Os novos líderes. A inteligência emocional nas organizações* (4ª Ed.). Gradiva.
- Gonçalves, M. J. & Sani, A. I. (2013). Instrumentos jurídicos de proteção às crianças: Do passado ao presente. *e-cadernos CES*, 20, 186-200. <https://doi.org/10.4000/eces.1728>
- Goovaerts, H. (2008). Trabalhar com um plano por etapas. Em S. Banks & K. Nøhr (Coords.), *Ética prática para as profissões do trabalho social* (pp. 83-91). Porto Editora.
- Gouvêa, C., Travassos, C. (coord.), Caixeiro, F., Carvalho, L. S. & Pontes, B. (2015). *Desenvolvimento de indicadores de segurança para monitoramento do cuidado em hospitais brasileiros de pacientes agudos*. PROQUALIS.  
<https://proqualis.net/relatorio/desenvolvimento-de-indicadores-de-seguran%C3%A7a-para-monitoramento-do-cuidado-em-hospitais>
- Granja, B. P. (2008). *Assistente Social – Identidade e Saber*. Tese de Doutoramento em Ciências do Serviço Social, Universidade do Porto. Repositório aberto da Universidade do Porto.  
<http://hdl.handle.net/10216/7188>
- Greve, B. (2014), *Historical dictionary of the welfare state* (3ª Ed.). Rowman & Littlefield.
- Guerra, I. (2012 [2006]). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo – Sentidos e formas de uso*. Principia Editora, Lda.
- Guerra, J. V. (2022). Prefácio. Em Diogo, E., Figueira, H., Muñoz, I, Brinca, J. (Coord.), Menezes, N., Almeida, R. & Valduga, T., *O lugar dos instrumentos no serviço social, Vol. I Instrumentos indiretos* (3ª Ed., Pp. 9-10). Edições Esgotadas.
- Guerra, P. (2015, junho 4). Qualidade na intervenção preventiva e reparadora: Uma ambição incansável [Apresentação de comunicação]. Encontro nacional de avaliação da atividade das CPCJ referente ao Ano 2014, Ovar, Portugal.
- Guerra, P. (2020). Prefácio. Em Figueiredo, P. R., *Regime de execução do acolhimento familiar – Anotado – Decreto-lei n.º 139/2019 de 16 de setembro* (pp. 9-14). CEJ.  
[http://www.cej.mj.pt/cej/recursos/ebooks/familia/eb\\_AcolhimentoResidencial.pdf](http://www.cej.mj.pt/cej/recursos/ebooks/familia/eb_AcolhimentoResidencial.pdf)
- Guerra, P. (2021, fev. 10). E as crianças? [Sessão Webinar]. *Sistema de proteção da criança para além da pandemia: Que desafios e oportunidades?*, ProChild, Portugal.
- Guerra, P. (2021a). *Lei de Protecção de Crianças e Jovens em Perigo Anotada* (5ª Ed.). Almedina.
- Guerra, P. (2021b). Sistema português de promoção e proteção de crianças e jovens em perigo. Em E. Magalhães & J. Baptista (Coords.), *Acolhimento familiar de crianças e jovens em perigo – Manual para profissionais* (pp.3-21).

- Guerra, P. (2022, maio 6). Acolhimento familiar: O colo da lei [Apresentação de comunicação]. Aula aberta no Mestrado em Serviço Social do Instituto Miguel Torga, Coimbra, Portugal.
- Gusdorf, G. (s.d.). O gato que anda sozinho. Em O. Pombo, H. M. Guimarães & T. Levy (Orgs.), *Interdisciplinaridade – Antologia* (pp. 13-36). Campo das Letras.
- Habermas, J. (1992). *Teoría de la acción comunicativa, I – Racionalidad de la acción y racionalización social*. Taurus Ediciones.
- Healy, K. (2014). *Social Work theories in context – Creating frameworks for practice* (2ª Ed.). Palgrave Macmillan.
- Helmreich, R. L. & Davies, J. M. (2004). Culture, threat, and error: Lessons from aviation. *Canadian Journal of Anesthesia*, 51(6), R1–R4.  
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/BF03018331.pdf>
- Hepburn, A. (2006). Constructionism. Em Jupp, V., *The SAGE dictionary of social research methods* (pp. 38-40). SAGE Publications, Inc.
- Hetherington, R. (2006). Learning from difference: Comparing child welfare systems. Em N. Freymond & G. Cameron (Eds.), *Towards Positive Systems of Child and Family Welfare* (pp. 27-50). University of Toronto Press Incorporated.
- Hetherington, R. & Nurse, T. (2006). Promoting change from ‘child protection’ to ‘child and family welfare’: The problems of the English system. Em N. Freymond & G. Cameron (Eds.), *Towards Positive Systems of Child and Family Welfare* (pp. 53-83). University of Toronto Press Incorporated.
- HIQA (2012a). *National standards for the protection and welfare of children for Health Service Executive Children and Family Services*. HIQA.  
[https://www.hiqa.ie/sites/default/files/2017-01/Child-Protection-Welfare-Standards\\_2.pdf](https://www.hiqa.ie/sites/default/files/2017-01/Child-Protection-Welfare-Standards_2.pdf)
- HIQA (2012b). *Your guide to the national standards for the protection and welfare of children for Health Service Executive Children and Family Services*. HIQA.  
<https://www.hiqa.ie/sites/default/files/2017-01/Child-Protection-Welfare-Guide.pdf>
- HIQA (2017). *Guidance for providers on the monitoring programme for regulated services for children: Child protection and welfare services*. HIQA.  
<https://www.hiqa.ie/sites/default/files/2017-02/guidance-for-providers-children.pdf>
- HMIE (2009). *How well do we protect children and meet their needs?*. HM Inspectorate of Education.  
[http://www.pkcs.gov.uk/media/28600/How-well-do-we-protect-children-and-meet-their-needs-/pdf/HMIE\\_Quality\\_Indicators\\_2009](http://www.pkcs.gov.uk/media/28600/How-well-do-we-protect-children-and-meet-their-needs-/pdf/HMIE_Quality_Indicators_2009)
- Hoffman, D. & Bateson, J. (2017). *Services marketing: Concepts, strategies, & cases* (5ª Ed.). Cengage Learning.
- Hogenboom, J. A. C., Mol, A. P. J. & Spaargaren, G. (2000). Dealing with environmental risks in reflexive modernity. Em M. J. Cohen (Ed.), *Risk in the Modern Age social theory, science and environmental decision-making* (pp. 83-106). Macmillan Press Ltd.
- Holden, M., Izzo, C., Nunno, M., Smith, E., Endres, T., Holden, J. & Kuhn, F. (2010). Children and residential experiences: A comprehensive strategy for implementing a research-informed program model for residential care. *Child Welfare*, 89(2), 131-149.  
[https://www.researchgate.net/publication/46392294\\_Children\\_and\\_Residential\\_Experiences\\_A\\_Comprehensive\\_Strategy\\_for\\_Implementing\\_a\\_Research-Informed\\_Program\\_Model\\_for\\_Residential\\_Care](https://www.researchgate.net/publication/46392294_Children_and_Residential_Experiences_A_Comprehensive_Strategy_for_Implementing_a_Research-Informed_Program_Model_for_Residential_Care)
- Holey, E. A., Freeley, J. L., Dixon, J. & Whittaker, V. J. (2007). *BMC Medical Research Methodology*, 7(52).  
<https://bmcmedresmethodol.biomedcentral.com/articles/10.1186/1471-2288-7-52>
- Houston, S. (2015). Reducing child protection error in Social Work: Towards a holistic-rational perspective. *Journal of Social Work Practice*, 2015, 29(4), 379-393.  
<http://dx.doi.org/10.1080/02650533.2015.1013526>
- Howe, D. (1996). Surface and depth in Social-Work practice. Em N. Parton (Ed.), *Social theory, social change and Social Work – The state of welfare* (pp.77-97). Routledge.



- Hsu, C.-C. & Sandford, B. A. (2007). The delphi technique: Making sense of consensus. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 12(10).  
<https://scholarworks.umass.edu/pare/vol12/iss1/10>
- Hughes, L. (2009). The most important professional relationship. Em Hughes, L. & Owen, H., *Good practice in safeguarding children – Working effectively in child protection* (pp. 237-264). Jessica Kingsley Publishers.
- ISCSP (2020). *Manual da Qualidade – Versão 4.0*. ISCSP.
- ISO (2018). International standard ISO 9004 (4<sup>th</sup> Ed.) – Quality management – Quality of an organization – Guidance to achieve sustained success. ISO Copyright office.  
<http://parsetraining.com/wp-content/uploads/2018/07/ISO-9004-2018.pdf>
- ISS, IP (2006). *PC01 Processo chave – Processo de promoção e proteção de crianças e jovens em risco*. (doc. de trabalho).
- ISS, IP (2007). *Políticas para a Infância em Portugal na área da Segurança Social*. ISS, I.P.  
[http://www.seg-social.pt/documents/10152/13406/pol%C3%ADticas\\_inf%C3%A2ncia\\_portugal\\_area\\_seguranca\\_social/84946f00-ddb4-4ce2-a027-ec64dfee5661](http://www.seg-social.pt/documents/10152/13406/pol%C3%ADticas_inf%C3%A2ncia_portugal_area_seguranca_social/84946f00-ddb4-4ce2-a027-ec64dfee5661)
- ISS, IP (2020a). *Relatório CASA 2019*. ISS, I. P.  
<http://www.seg-social.pt/documents/10152/17405298/Relat%C3%B3rio%20CASA%202019/0bf7ca2b-d8a9-44d2-bff7-df1f111dc7ee>
- ISS, IP (2020b). Informação referente a Pedido de Licença sem Vencimento [documento interno de trabalho]. ISS, I.P.
- ISS, I. P. (2021). *Relatório CASA 2020*. ISS, I. P.  
<https://www.seg-social.pt/documents/10152/13200/CASA+2020.pdf/b7f02f58-2569-4165-a5ab-bed9efdb2653>
- Johnson, A. & Sloth-Nielsen, J. (2020). Safeguarding children in the developing world—Beyond intra-organisational policy and self-regulation. *Social Sciences*, 9(6), <https://doi.org/10.3390/socsci9060098>
- Johnston, R. & Michel, S (2008). Three outcomes of service recovery. Customer recovery, process recovery and employee recovery. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(1), 79-99.  
[https://www.researchgate.net/publication/235262449\\_Three\\_outcomes\\_of\\_service\\_recovery\\_Customer\\_recovery\\_process\\_recovery\\_and\\_employee\\_recovery](https://www.researchgate.net/publication/235262449_Three_outcomes_of_service_recovery_Customer_recovery_process_recovery_and_employee_recovery)
- Justo, C. (2005). A técnica delphi de formação de consensos. Observatório Português dos Sistemas de Saúde. <https://silo.tips/download/a-tecnica-delphi-de-formacao-de-consensos>
- Kadushin, A. & Harkness, (2002). *Supervision in Social Work* (4<sup>a</sup> Ed.). Columbia University Press.
- Kahneman, D. (2020). *Pensar, depressa e devagar*. Bertrand Editora.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (2008 [1982]). The simulation heuristic. Em D. Kahneman, P. Slovic & A. Tversky (Eds.), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases* (pp. 201-208). Cambridge University Press.
- Kau, A.-K. & Loh, E. W.-Y. (2006). The effects of service recovery on consumer satisfaction: A comparison between complainants and non-complainants. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 101–111. <https://doi.org/10.1108/08876040610657039>
- Keeping Children Safe (2014). *Child safeguarding standards and how to implement them*. <https://resourcecentre.savethechildren.net/document/child-safeguarding-standards-and-how-implement-them/>
- Kim Berg, I. & Reuss, N. H. (1998). Solutions step by step – A substance abuse treatment manual. W. W. Norton & Company, Inc.
- Kindler, H. (2008). Developing evidence-based child protection practice: A view from Germany. *Research on Social Work Practice*, 18(4), 319-324.

- [https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1049731507308997?casa\\_token=xzgeJJMdhqsAAAA:ZW-1T1-2e1s\\_N5Z\\_UKwoaRuFWmVLL73qJRUJ08Y0DMrSGjhqWEcQjBRUWhQH0uLJSAoJpbFIL-80](https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1049731507308997?casa_token=xzgeJJMdhqsAAAA:ZW-1T1-2e1s_N5Z_UKwoaRuFWmVLL73qJRUJ08Y0DMrSGjhqWEcQjBRUWhQH0uLJSAoJpbFIL-80)
- Kindler, H. & Borrmann, S. (2012). Prominent facets of child protection in Germany. Em J. Hämäläinen, B. Littlechild, O. Chytil, M. Šramatá & E. Jovelin (Eds.), *Evolution of child protection and child welfare policies in selected european countries* (ERIS Monographs, Vol. 2, pp. 161-179). University of Ostrava.
- Khoo, E. G. (2004). *Protecting our children - A comparative study of the dynamics of structure, intervention and their interplay in swedish child welfare and canadian child protection*. Print & Media – Umeå University. <https://www.researchgate.net/publication/279509117>
- Klein, J. T. (2010). *Creating interdisciplinary campus cultures – A model for strength and sustainability*. Jossey-Bass.
- Knijn, T. & Van Nijnatten, C. (2011). Child welfare in the Netherlands: Between privacy and protection. Em N. Gilbert, N. Parton & M. Skivenes (Eds.), *Child protection systems: International trends and orientations* (PP. 223-240). Oxford University Press.
- Koppell, J. (2005). Pathologies of accountability: ICANN and the challenge of “multiple accountabilities disorder”. *Public Administration Review*, 65(1), 94-108.
- Lafamme, S. (2011). Recherche interdisciplinaire et réflexion sur l’interdisciplinarité. *Nouvelles Perspectives en Sciences Sociales*, 7(1), 49-64.
- Lakatos, E. & Marconi, M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª Ed.). Editora ATLAS, S.A.
- Lambert, D., Richards, T. & Merrill, T. (2016). Keys to implementation of child welfare systems change initiatives. *Journal of Public Child Welfare*, 10(2), 132-151. <https://doi.org/10.1080/15548732.2015.1113226>
- Laming, W. H. (2003). *The Victoria Climbié inquiry: Report of an inquiry by Lord Laming* (Cm. 5730). The Stationery Office. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/273183/5730.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/273183/5730.pdf)
- Landau, A. (2020, abril 30). Dilemmas & challenges [Sessão Webinar]. *Social Work in times of uncertainty: Discussion of challenges and innovative solutions*, Israel.
- Lane, D. C., Munro, E. & Husemann, E. (2016). Blending systems thinking approaches for organisational analysis: Reviewing child protection in England. *European Journal of Operational Research*, 251, 613-623. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejor.2015.10.041>
- Lave, J. & Wenger, E. (2008 [1991]). *Situated learning Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- Lawrence, C. N., Rosanbalm, K. D. & Dodge, K. A. (2011). Multiple response system: Evaluation of policy change in North Carolina's child welfare system. *Children and Youth Services Review*, 33, 2355–2365. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2011.08.007>
- Leal, A. T., Gracias, C & Mendes, M. O. (2020). *Regime de execução do acolhimento residencial – Anotado – Decreto-lei n.º 164/2019 de 25 de outubro*. CEJ. [http://www.cej.mj.pt/cej/recursos/ebooks/familia/eb\\_AcolhimentoResidencial.pdf](http://www.cej.mj.pt/cej/recursos/ebooks/familia/eb_AcolhimentoResidencial.pdf)
- Leandro, A. (2006). Prefácio. Em Azevedo, M. C. & Maia, A. C. (2006). *Maus-tratos à criança* (pp. 9-11). Climepsi Editores.
- Leandro, A. (2010). Direitos da criança e comunidade. Em, A. Leandro, Á. L. Lúcio & P. Guerra (Coords.), *Estudos em homenagem a Rui Epifânio* (pp. 43-78). Edições Almedina SA.
- Leandro, A. (2011a). Prefácio. Em Ferreira, J. M. L., *O Serviço Social e modelos de bem-estar para a infância – Modus operandi do assistente social na promoção da protecção à criança e à família* (pp. 7-9). Quid Juris Sociedade Editora.
- Leandro, A. (2011b). Posfácio – O direito da criança a uma parentalidade positiva. A formação parental como apoio à família enquanto agente e responsável central da realização desse direito. Em D. Sampaio, H. Cruz & M. J. L. Carvalho (Coords.), *Crianças e jovens em risco – A família no centro da intervenção* (pp. 383-388). Principia.

- Leandro, A. (2015). A criança sujeito autónomo de direitos humanos. Em Direção-Geral da Política de Justiça, *Promoção e proteção dos direitos das crianças na área da justiça* (pp. 10-19). <https://fecong.d.org/pdf/crianca/DireitosCriançasJustica.pdf>
- Leandro, A. (2019, outubro 3). Promoção e proteção dos direitos da criança – um Sistema: virtuoso na conceção, exigente no aprofundamento, na interiorização e na concretização [Apresentação de comunicação]. Colóquio *Portugal cumpre os direitos da Criança?*, Lisboa, Portugal.
- Lewis, J. (1997, verão). Gender and welfare regimes: Further thoughts. *Social Politics* (pp. 160-177). Oxford University Press. <https://is.muni.cz/el/1423/podzim2013/VPL138/17447699/8949660/Lewis.pdf>
- Lipsky, M. (2019). *A burocracia de nível de rua – Dilemas do indivíduo nos serviços públicos*. ENAP. [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4158/1/Burocracia%20de%20n%C3%ADvel%20de%20rua\\_Michael%20Lipsky.pdf?msckid=5ad644efcfa811ec96f280c71b4378b1](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4158/1/Burocracia%20de%20n%C3%ADvel%20de%20rua_Michael%20Lipsky.pdf?msckid=5ad644efcfa811ec96f280c71b4378b1)
- Liu, R. & McClure, P. (2001). Recognizing cross-cultural differences in consumer complaint behavior and intentions: An empirical examination. *Journal of Consumer Marketing*, 18(1), 54-75. <https://doi.org/10.1108/07363760110365813>
- López López, M. & Lara, N. (2021). Fatores que influenciam a tomada de decisão dos profissionais em situações de desproteção na infância. Em E. Magalhães & J. Baptista (Coords.), *Acolhimento familiar de crianças e jovens em perigo – Manual para profissionais* (pp.49-60).
- Lourenço, L. (2019). Qualidade e políticas públicas. O papel do Estado ou a falta dele. Em A. Pires, M. Saraiva & Á. Rosa (Eds.), *TMQ – Techniques, methodologies and quality. Qualidade no futuro* (pp. 81-95). Edições Sílabo.
- Lúcio, Á. L. (2010). As crianças e os direitos – o superior interesse da criança. Em, A. Leandro, Á. L. Lúcio & P. Guerra (Coords.), *Estudos em homenagem a Rui Epifânio* (pp. 177-197). Edições Almedina SA.
- Lúcio, Á. L. (2010, junho 7-9). Cultura da criança, democracia e desenvolvimento [Sessão de conferência]. *Encontro Nacional de Avaliação da Actividade das CPCJ no Ano de 2009 – Criança Sujeito de Direito*, Ponta Delgada, São Miguel – Açores, Portugal.
- Luz, H. & Vasconcelos, M. (2022). Capítulo II: Interdisciplinaridade e serviço social: Configurações da prática no seio das equipas de trabalho. Em Diogo, E., Felgueira, H., Luz, H., Morgado, H., Muñoz, I, Brinca, J. (Coord.), Souto, M, Vasconcelos, M., Menezes, N., Almeida, R. & Valduga, T., *O lugar dos instrumentos no serviço social, Vol. II Instrumentos diretos* (3ª Ed., Pp. 51-80). Edições Esgotadas.
- Macedo, P. (2014, outubro 8). Atribuições legais de presidente e secretário [Encontro de trabalho]. *Encontro para Presidentes e Secretários das CPCJ do Distrito de Setúbal*, Setúbal, Portugal.
- Macdonald, G. (2008). The evidence-based perspective. Em M. Davie (Ed.), *The Blackwell companion to Social Work* (3ª Ed., pp. 435-441). Blackwell Publishing.
- Madaleno, R. V. P. (2012). *Uma abordagem Delphi e AHP para selecção de aplicações a disponibilizar em modelo SaaS* [Dissertação de Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação, ISCTE-IUL]. Repositório do ISCTE-IUL. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/5990>
- Magalhães, T. (2005). *Maus tratos em crianças e jovens* (4ª Ed.). Quarteto.
- Magano, F. (2020, dezembro 11-12). A redução da pobreza na infância: Que investimento? [Sessão de conferência]. Seminário infância e pobreza, Lisboa, Portugal.
- Mainz, J. (2003). Methodology matters. Defining and classifying clinical indicators for quality improvement. *International Journal for Quality in Health Care*, 15(6), 523-530. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzg081>
- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 13(1). <http://redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>
- Malley, J & Fernández, J.-L. (2010). Measuring quality in social care services: Theory and practice. *Annals of public and cooperative economics*, 81(4), 559-582. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2010.00422.x>
- Maluccio, A. N. (1995). Children: Direct practice. Em R. L. Edwards & J. G. Hopps (Ed.), *Encyclopedia of Social Work* (19<sup>th</sup> Ed., pp. 442-443). NASW Press.

- Mansell, J., Ota, R., Erasmus, R. & Marks, K. (2011). Reframing child protection: A response to a constant crisis of confidence in child protection. *Children and Youth Services Review*, 33(11), 2076-2086. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2011.04.019>
- Marques, A. M. (2012). *O superior interesse da criança – Estudo exploratório sobre a tentativa de definição de um conceito e sua operacionalização* [Relatório de Pós-Graduação de Serviço Social e Políticas de Família na Europa não publicado]. ISCTE-IUL.
- Marques, J. B. V. & Freitas, D. (2008, maio/ago). Método DELPHI: Caracterização e potencialidades na pesquisa em Educação. *Pro.Posições*, 29, 2(87), 389-415. <http://dx.doi.org/10.1590/1980-6248-2015-0140>
- Marques, R. (2017a). *Problemas sociais complexos e governação integrada*. Fórum para a Governação Integrada.
- Marques, R. (2017b). *Comissões de Proteção de Crianças e Jovens como modelo de governação integrada – Um estudo de caso (CPCJ Amadora)*. Fórum para a Governação Integrada.
- Marques, R. (2017c). *Matriz GovInt: Roteiro pessoal*. Fórum para a Governação Integrada e CNPDPCJ.
- Marques, R. (2017, março 6). Liderança: Um desafio para as CPCJ [2ª Sessão da ação de formação/capacitação]. *Matriz GovInt: um desafio para as CPCJ*. Lisboa, Portugal.
- Martin, R. (2010). *Social Work assessment*. Learning Matters Ltd.
- Martins, A. M. (1995). Génese, emergência e institucionalização do Serviço Social português: A escola normal social de Coimbra. *Revista Intervenção Social* 11/12, 17-34.
- Martins, C. S. A. (2013). Das primeiras leis de protecção da infância e juventude, em Portugal, à entrada em vigor da L.P.C.J.P.. *Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas*, 22, 133-173.
- Martins, M. & Dalbosco, C. (2013). Rousseau e a primeira infância. *Filosofia e Educação*, 4(2), 82-99. <https://doi.org/10.20396/rfe.v4i2.8635425>
- Martins, P. C. (2004). *Protecção de crianças e jovens em itinerários de risco. Representações sociais, modos e espaços* [Tese de Doutoramento em Estudos da Criança, Universidade do Minho]. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/3238/1/1.%20Parte%20te%C3%B3rica.pdf>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row, Publishers, Inc.
- Masson, J. & Parton, N. (2018). England: Attempting to learn from mistakes in an increasingly ‘risk averse’ professional context. Em K. Biesel, J. Masson, N. Parton & T. Pösö (Eds.), *Errors and mistakes in Child Protection: International discourses, approaches and strategies* (pp. 35-53). Bristol University Press. L: <http://www.jstor.com/stable/j.ctvz0h8bh.9>
- Maxham III, J. G. & Netemeyer, R. G. (2002). A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts. *Journal of Marketing*, 66(4), 57-71. <https://doi.org/10.1509%2Fjmk.66.4.57.18512>
- Menezes, B. & Prazeres, V. (Coords.) (2011). *Maus tratos em crianças e jovens – Guia prático de abordagem, diagnóstico e intervenção*. Direção-Geral da Saúde.
- Menezes, M. D. (2017). *Protecção à criança em tempos de austeridade – A intervenção do Serviço Social nas CPCJ* [Tese de Doutoramento em Serviço Social, ISCTE-IUL]. Repositório do ISCTE-IUL.
- Menezes, M. D. (2019), *Protecção à criança em tempos de austeridade – A intervenção do Serviço Social nas CPCJ*. Edições Esgotadas.
- Menezes, N. & Felgueiras, H. (2022). Capítulo VI: A informação social e o relatório social. Em Diogo, E., Fergueira, H., Muñoz, I, Brinca, J. (Coord.), Menezes, N., Almeida, R. & Valduga, T., *O lugar dos instrumentos no serviço social, Vol. I Instrumentos indiretos* (3ª Ed., Pp. 121-141). Edições Esgotadas.
- Ministerio de Fomento (2005). *La gestión por procesos*. <https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Ministry of Children and Youth Service (2016a). *Ontario child protection standards (2016)*. MCYS. <http://www.children.gov.on.ca/htdocs/English/documents/childrensaid/Child-Protection-Standards-2016.pdf>

- Ministry of Children and Youth Service (2016b). *Ontario child protection tools manual – A companion to the Ontario child protection standards*. MCYS. <http://www.children.gov.on.ca/htdocs/English/documents/childrensaidd/Child-Protection-Tools-Manual-2016>
- Molander, A., Grimen, H. & Eriksen, E. O. (2012). Professional discretion and accountability in the Welfare State. *Journal of Applied Philosophy*, 29(3), 214-230. [https://click.endnote.com/viewer?doi=10.1111%2Fj.1468-5930.2012.00564.x&token=WzI5MDQ3MjMsljEwLjExMTEvai4xNDY4LTU5MzAuMjAxMi4wMDU2NC54Il0.sqBX\\_4i-r6KW0IVm38bu05po3vQ](https://click.endnote.com/viewer?doi=10.1111%2Fj.1468-5930.2012.00564.x&token=WzI5MDQ3MjMsljEwLjExMTEvai4xNDY4LTU5MzAuMjAxMi4wMDU2NC54Il0.sqBX_4i-r6KW0IVm38bu05po3vQ)
- Moniz, A. (2019). *Este livro não é para fracos – Como agir com coragem está ao alcance de todos*. Planeta Manuscrito.
- Moreira, P. (2019). *Inteligência emocional – Uma abordagem prática (3ª Ed.)*. Idioteque.
- Morin, E. (1990). *Science avec conscience*. Fayard
- Morin, E. (2005a). *Ciência com consciência (82ª Ed.)*. Bertrand Brasil.
- Morin, E. (2005b). Restricted complexity, general complexity. <https://web-archive.southampton.ac.uk/cogprints.org/5217/1/Morin.pdf>
- Mulgan, R. (2000). 'Accountability': An ever-expanding concept?. *Public Administration*, 78(3), 555-573. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00218>
- Muñoz, I. (2022). Capítulo II: O genograma e o ecomapa. Em Diogo, E., Fergueira, H., Muñoz, I, Brinca, J. (Coord.), Menezes, N., Almeida, R. & Valduga, T., *O lugar dos instrumentos no serviço social, Vol. I Instrumentos indiretos (3ª Ed., Pp. 69-62)*. Edições Esgotadas.
- Muñoz, L. G. (2006). El bienestar social de la infancia y los derechos de los niños. *Politica y Sociedad*, 43(1), 63-80. <https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/POSO0606130063A>
- Munro, E. (1996). Avoidable and unavoidable mistakes in child protection work. LSE Research Articles Online. [http://eprints.lse.ac.uk/348/1/Avoidable\\_and\\_unavoidable\\_mistakes\\_96.pdf](http://eprints.lse.ac.uk/348/1/Avoidable_and_unavoidable_mistakes_96.pdf)
- Munro, E. (1998). Changing the response of professionals to child abuse [Discussion Paper]. *British Journal of General Practice*, 48, 1609-1611. [https://www.researchgate.net/publication/13456951\\_Changing\\_the\\_response\\_of\\_professionals\\_to\\_child\\_abuse](https://www.researchgate.net/publication/13456951_Changing_the_response_of_professionals_to_child_abuse)
- Munro, E. (1999). Common errors of reasoning in child protection work. *Child Abuse & Neglect*, 23(8), pp. 745-758. [https://www.academia.edu/24543857/Common\\_errors\\_of\\_reasoning\\_in\\_child\\_protection\\_work](https://www.academia.edu/24543857/Common_errors_of_reasoning_in_child_protection_work)
- Munro, E. (2007). *SAGE course companions, knowledge and skills for success – Child protection*. SAGE Publications Ltd.
- Munro, E. (2009). *Effective Child Protection (2ª Ed.)*. SAGE Publications Ltd.
- Munro, E. (2011a). *The Munro Review of child protection part one: A systems analysis*. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/624949/TheMunroReview-Part\\_one.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/624949/TheMunroReview-Part_one.pdf)
- Munro, E. (2011b). The Munro Review of child protection interim report: The child's journey. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/624946/DFE-00010-2011.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/624946/DFE-00010-2011.pdf)
- Munro, E. (2011c). *Young Persons' Guide to the Munro Review of Child Protection*. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/624878/DFE-00063-2011\\_Munro-Review\\_childrens-guide.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/624878/DFE-00063-2011_Munro-Review_childrens-guide.pdf)
- Munro, E., Cartwright, N., Hardie, J. & Montuschi, E. (2016). *Improving child safety: Deliberation, judgement and empirical research*. Centre for Humanities Engaging Science and Society (CHESS) – Durham University.

- [https://www.researchgate.net/profile/Eileen\\_Munro/publication/317490968\\_Improving\\_child\\_safety\\_deliberation\\_judgement\\_and\\_empirical\\_research/links/593ba4710f7e9b33172a2afb/Improving-child-safety-deliberation-judgement-and-empirical-research.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Eileen_Munro/publication/317490968_Improving_child_safety_deliberation_judgement_and_empirical_research/links/593ba4710f7e9b33172a2afb/Improving-child-safety-deliberation-judgement-and-empirical-research.pdf)
- Munro, E. (2018). Decision-making under uncertainty in child protection: Creating a just and learning culture. *Child & Family Social Work*, 24, 123–130.  
<https://doi.org/10.1111/cfs.12589>
- NAPCWA/APHSA (2014). *A guide to build capacity for child welfare using the CQI process*. American Public Human Services Association.  
<http://www.socialserviceworkforce.org/system/files/resource/files/A%20Guide%20to%20Build%20Capacity%20for%20Child%20Welfare%20Using%20the%20CQI%20Process.pdf>
- NASW (2004). Standards for Social Work Practice in Child Protection.  
[http://www.pantucek.com/seminare/200406juwotirol/material/NASWstandards\\_cps.pdf](http://www.pantucek.com/seminare/200406juwotirol/material/NASWstandards_cps.pdf)
- NASW (2017 [1996]). *Code of Ethics* [Revised].  
<https://www.socialworkers.org/About/Ethics/Code-of-Ethics/Code-of-Ethics-English>
- National Resource Center for Family Centered Practice (2009). *Committed to excellence through supervision – Supervisor developmental planning and support toolkit*. Desenvolvido a partir de Hamilton & Finnerty (2006). University of Iowa School of Social Work.  
[https://ncwwi.org/files/Supervision\\_Perf\\_Management/Developmental\\_Planning\\_and\\_Support\\_Toolkit.pdf](https://ncwwi.org/files/Supervision_Perf_Management/Developmental_Planning_and_Support_Toolkit.pdf)
- Neto, F. M. (2008). Modelo de atuação na proteção das crianças em perigo. *Revista Proteção da Criança*, 1, Trofa.
- Neves, A. & Capucha, L. (Coords.) (2006). *Estudo de avaliação da qualidade e segurança das respostas sociais na área da reabilitação e integração das pessoas com deficiência*. DGEEP/MTSS.
- Neves, J. G. & Vinagre, M. H. (2018). *Qualidade de serviço. Diagnosticar para intervir: O gap model*. Edições Sílabo.
- Nicolescu, B., Gaston, P., Maturana, H., Random, M. & Taylor, P. (2000). Um novo tipo de conhecimento – Transdisciplinaridade. Em UNESCO, *Educação e transdisciplinaridade*.  
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127511>
- O'Brien, M. & Watson, P. (2002). *A framework for quality assurance in child welfare national child welfare*. Resource Center for Organizational Improvement.  
<https://digitalcommons.usm.maine.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1096&context=facebook>
- OCDE (2004), *Babies and bosses, políticas de conciliação da actividade profissional e da vida familiar* (Vol. 3). DGEEP.
- OCDE (s.a.). *Percentagem do PIB (1980-2007) em Despesas Sociais*.  
<http://slideplayer.com.br/slide/4852641/>
- Oliveira, R. (2021, maio 17-21). A proteção à infância em Lisboa: Associação Protectora das Florinhas da Rua (1925-1958) [Apresentação de comunicação]. VII Colóquio Doutoral 2021 ESPP/ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal.
- Okoli, C. & Pawlowski, S. (2004). The delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), 15-29.
- Organização das Nações Unidas (2017). *Interesse Superior da Criança – Comentário geral n.º 14 (2013) do Comité dos Direitos da Criança sobre o direito da criança a que o seu interesse superior seja tido primordialmente em consideração*. CNPDPCJ.
- Ornelas, J. & Moniz, M. J. V. (2011). *Parcerias comunitárias*. Edições Ispa.
- Otway, O. (1996). Social Work with children and families. From child welfare to child protection. Em N. Parton (Ed.). *Social theory, social change and Social Work – The state of welfare* (pp. 152-189). Routledge.
- Palacios, J. (2021). Prefácio. Em E. Magalhães & J. Baptista (Coords.), *Acolhimento familiar de crianças e jovens em perigo – Manual para profissionais* (pp. XVII-XX). PACTOR
- Palmero, M. J. (2015). *Habermas – A aposta na democracia*. Atlântico Press.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 49(4), pp. 41-50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Paré, G., Cameron, A.-F., Poba-Nzaou, P. & Templier, M. (2007). A systematic assessment of rigor in information systems ranking-type delphi studies. *Information & Management*, 50, 207-217. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.03.003>
- Parente, C. & Quintão, C. (2014). Uma abordagem eclética ao empreendedorismo social. Em C. Parente (Coord./Ed.) *Empreendedorismo social em Portugal* (pp.11-74). Universidade do Porto.
- Parton, N. (1996). Social work, risk and 'the blaming system'. Em N. Parton (Ed.), *Social theory, social change and social work*. Routledge.
- Parton, N. (1998). Risk, advanced liberalism and child welfare: The need to rediscover uncertainty and ambiguity. *British Journal of Social Work*, 28(1): 5-27. <https://www.jstor.org/stable/23714786>
- Parton, N. (2016). The contemporary politics of child protection: Part two (the BASPCAN Founder's Lecture 2015). *Child Abuse Review*, 25, 9-16; <https://doi.org/10.1002/car.2418>
- Parton, N. & Berridge, D. (2011). Child protection in England. Em N. Gilbert, N. Parton & M. Skivenes (Eds.), *Child protection systems: International trends and orientations* (PP. 60-85). Oxford University Press.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3ª Ed.). SAGE Publications.
- Payne, M. (2009a). Working in the voluntary and independent sectors. Em R. Adams, L. Dominelli, & M. Payne (Eds.), *Social Work – Themes, issues and critical debates* (3ª Ed., pp. 338-369). Palgrave Macmillan.
- Payne, M. (2009b). Adult services and health-related Social Work. Em R. Adams, L. Dominelli, & M. Payne (Eds.), *Social Work – Themes, issues and critical debates* (3ª Ed., pp. 320-337). Palgrave Macmillan.
- Pedroso, J., Santos, A., Casaleiro, P. & Branco, P. (2017). *A proteção das crianças do concelho de Lisboa – Mapa(s) do desempenho das Comissões de Proteção de Crianças e Jovens*. Vida Económica – Editorial, SA.
- Pena, M. J. B. (2013). Relação profissional no quadro da intervenção do assistente social. *Intervenção Social*, 41, 55-70. <http://revistas.lis.ulsiada.pt/index.php/is/article/view/1197>
- Pena, M. J. B. (2018). La construcción de la ciudadanía de la infancia en la práctica profesional del trabajador social basada en la relación. Em Flórez, R. M. M., *Protección de menores y trabajo social – Un análisis comparado entre España y Portugal* (PP. 71-90). Editorial DYKINSON, S.L.
- Pencheon, D. (2007). *The good indicators guide: Understanding how to use and choose indicators*. NHS Institute for Innovation and Improvement. <https://www.england.nhs.uk/improvement-hub/wp-content/uploads/sites/44/2017/11/The-Good-Indicators-Guide.pdf>
- Pereira F. (coord.), Crespo, A., Trindade, A. R., Cosme, A., Croca, F., Breia, G., Franco, G., Azevedo, H., Fonseca, H., Micaelo, M., Reis, M. J., Saragoça, M. J., Carvalho, M. & Fernandes, R. (2018). *Para uma educação inclusiva – Manual de apoio à prática*. Ministério da Educação/Direção-Geral da Educação (DGE). [https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/EEspecial/manual\\_de\\_apoio\\_a\\_pratica.pdf](https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/EEspecial/manual_de_apoio_a_pratica.pdf)
- Pereira, P. & Santos, S. (2011). Conceptualização de situações de mau trato. Da Lei de Proteção à avaliação psicossocial. Em M. M. Calheiros, M. V. Garrido & S. V. Santos (Orgs.), *Crianças em Risco e Perigo – Contextos, Investigação e Intervenção* (Vol.1, pp. 15-31). Edições Sílabo.
- Pereirinha, J. A. & Carolo, D. F. (2009). A construção do estado-providência em Portugal: Evolução da despesa social de 1935 a 2003 [Documento de Trabalho/ Working Paper nº 36, Universidade de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10400.5/916>
- Petrosino, A., Petrosino, C. & Buehler, J. (2003). Systematic review of the randomized experimental evidence scared straight and other juvenile awareness programs for preventing juvenile delinquency: A systematic review of the randomized experimental evidence. *The ANNALS of the*

- American Academy of Political and Social Science*, 589(1). Pp. 41-62.  
<https://www.researchgate.net/publication/237717483>
- Piedade, P. N. C. (2001). *Intervenção Social na Evolução do Sistema de Protecção Social das Crianças e Jovens em Perigo em Portugal* [texto policopiado]. Pp. 1-32.  
<http://www.cpihts.com/Patricia%20Piedade.pdf>
- Pinto, J. P. (2014). *Pensamento Lean. A filosofia das organizações vencedoras* (6ª Ed.). Lidel – edições técnicas, lda.
- Pinto, M. (1997). A infância como construção social. Em M. Pinto & M. Sarmento (Coords.), *As crianças contextos e identidades* (pp. 33-73). Universidade do Minho. <http://hdl.handle.net/1822/40377>
- Poiares, C. (2010). *Edição comemorativa da Lei de Protecção da Infância – 27 Maio 1911*. Instituto da Segurança Social, IP.
- Pombo, O. (2005). Interdisciplinaridade e integração dos saberes. *Liinc em Revista*, 1(1), 3-15.  
<https://doi.org/10.18617/liinc.v1i1.186>
- Pombo, O. (2013). Epistemología de la interdisciplinariedad. La construcción de un nuevo modelo de comprensión. *Interdisciplina I*(1), 21-50.  
<http://dx.doi.org/10.22201/ceiich.24485705e.2013.1.46512>
- Powell, C. (2003). The Delphi technique: Myths and realities. *Journal of Advanced Nursing*, 41(4), 376-382. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12581103/>
- Prata, F. X. P. (2008a). *Apontamentos das Aulas – Pós-Graduação em Terapia Familiar e Comunitária* (não publicado). Universidade Autónoma de Lisboa.
- Prata, F. X. P. (2008b). *Terapia sistémica de casal. Respigando ideias e experiências*. Climepsis Editores.
- Queensland Child Protection Commission of Inquiry (2013). *Taking responsibility: A roadmap for Queensland child protection*. QCPCI.  
[http://www.childprotectioninquiry.qld.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0017/202625/QCPCI-FINAL-REPORT-web-version.pdf](http://www.childprotectioninquiry.qld.gov.au/_data/assets/pdf_file/0017/202625/QCPCI-FINAL-REPORT-web-version.pdf)
- Rädiker, S. & Kuckartz, U. (2020). *Análisis de datos cualitativos con MAXQDA Texto, Audio, Video*. MAXQDA PRESS.
- Raleigh, V. & Foot, C. (2010). *Getting the measure of quality: Opportunities and challenges*. The King's Fund. <https://www.kingsfund.org.uk/sites/default/files/Getting-the-measure-of-quality-Veena-Raleigh-Catherine-Foot-The-Kings-Fund-January-2010.pdf>
- Ramos, V., Rodrigues, L. B. & Correia, R. B. (2019). Atitudes face à divisão do trabalho familiar em Portugal em 2002 e 2014. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 90, 95-112.  
<https://doi.org/10.7458/SPP20199015528>
- Reguant-Álvarez, M. & Torrado-Fonseca, M. (2016). El Método Delphi, *REIRE*, 9(1), 87-102.  
<https://doi.org/10.1344/reire2016.9.1916>
- Ribeirinho, C. (2019). *Supervisão profissional em serviço social – Ao encontro de uma prática reflexiva*. PACTOR.
- Ribeiro, J. (2008). Manual Técnico do Formando: “Comportamento Organizacional”, s. I. ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb.
- Richmond, M. (1917). *Social Diagnosis*. Russell Sage Foundation.
- Rincón Carlavilla, Á., Díaz-Agero Pérez, C. & López Fresneña, N. (2017). La gestión por procesos. Definición de proceso. Métodos para su diseño y gestión. Em J. M. A. Andrés (Dir.), *La gestión sanitaria orientada hacia la calidad y seguridad de los pacientes* (2ª Ed., pp. 347-358). Díaz de Santos S. A., Ediciones.
- Rittel, H. & Webber, M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, 155-169.  
<https://link.springer.com/article/10.1007/BF01405730>
- Roberts, N. (2000). Wicked problems and network approaches to resolution. *International Public Management Review*, 1(1), 1-19.
- Rocha, J. & Araújo, J. (2007). Administrative reform in Portugal: Problems and prospects. *International Review of Administrative Sciences*, 73. Pp. 583-596. <https://doi.org/10.1177/0020852307083461>
- Rodrigues, A. M. (2010). O superior interesse da Criança. Em, A. Leandro, Á. L. Lúcio & P. Guerra (Coords.), *Estudos em homenagem a Rui Epifânio* (pp. 35-41). Edições Almedina SA.



- Rodrigues, C. R. A. (2010). *A Mão de Deus: A protecção de crianças em risco em Portugal e no Brasil: Um estudo comparativo* [Dissertação de Mestrado em Política Social, UTL]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/3028>
- Rodrigues, F. & Stoer, S. (1998). *Entre parceria e partenariado – Amigos amigos, negócios à parte*. Celta Editora.
- Rodrigues, L. (2017, maio 17). Reabertura de processos: o que significam os números? [Apresentação de Comunicação]. Encontro Anual de Avaliação da Atividade das CPCJ de 2016, Idanha-a-Nova, Portugal.
- Rodrigues, L., Alexandre, J., Carvalho, H. & Parente, C. (2020). 20 Anos da lei de proteção de crianças e jovens em perigo: o que nos dizem os casos reabertos sobre a atuação das CPCJ? [Policy Brief 2019]. Observatório das Famílias e das Políticas de Família. [https://www.ics.ulisboa.pt/flipping/ofap2019\\_3/](https://www.ics.ulisboa.pt/flipping/ofap2019_3/)
- Rodrigues, M. L. & Silva, P. A. (2016). A Constituição e as políticas públicas em Portugal. *Sociologia, Problemas e Práticas*, número especial, 13-22. <https://doi.org/10.7458/SPP2016NE10347>
- Rosa, E., McCright, A. & Renn, O. (2013). *The risk society revisited: Social theory and risk governance*. Temple University Press.
- Rosa, T. B. (2017). *O poder em Bourdieu e Foucault: Considerações sobre o poder simbólico e o poder disciplinar*. *Revista Sem Aspas*, 6(1), 3-12. <https://doi.org/10.29373/semaspas.v19n1.2017.9933>
- Rousseau, J.-J. (1979). *Emílio ou da Educação* (3ª Ed.). DIFEL.
- Royal Commission into Institutional Responses to Child Sexual Abuse (2017). *Final Report. Making institutions child safe* (Vol. 6). Commonwealth of Australia. <https://www.childabuseroyalcommission.gov.au/making-institutions-child-safe>
- Rubin, A. & Babbie, E. (2010). *Research methods for Social Work* (7ª Ed. International Edition). BROOKS/COLE Cengage Learning .
- Ruxa, A. C. (2012). *Processos Decisórios no Âmbito da Promoção dos Direitos e da Proteção das Crianças e Jovens em Perigo* [Trabalho desenvolvido no âmbito da Unidade Curricular “Seminário de Metodologias de Acompanhamento Social II: Construção de Percursos de Inserção” do Mestrado de Serviço Social não publicado]. UCP.
- Ruxa, A. C. (2013). *Trajetórias e narrativas do assistente social, enquanto profissional de promoção dos direitos e proteção de crianças e jovens – Da contemporaneidade ao advir* [Dissertação de Mestrado em Serviço Social – Relatório Reflexivo sobre a Prática Profissional, UCP]. Repositório da UCP. <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/13838/1/Relat%C3%B3rio%20Reflexivo%20da%20Pr%C3%A1tica%20Profissional%20-%20Ana%20Ruxa.pdf>
- Ruxa, A. C. (2018a). *A trama complexa do risco/perigo na sociedade de risco* [Trabalho desenvolvido para a Unidade Curricular “Serviço Social e Sociedade Civil”, no Doutoramento em Serviço Social, não publicado]. ISCTE-IUL.
- Ruxa, A. C. (2018b). *Contributos do modelo dinâmico da prática do Serviço Social no contexto da Proteção à Criança* [Trabalho desenvolvido para a Unidade Curricular “Intervenção em Serviço Social”, no Doutoramento em Serviço Social (não publicado). ISCTE-IUL.
- Ruxa, A. C. (2018c). *(Intra)Empreendedorismo social e liderança em contexto de Comissões de Proteção de Crianças e Jovens – Pontos de contacto e afastamento* [Trabalho desenvolvido para a Unidade Curricular “Empreendedorismo e Integração Social”, no Doutoramento em Serviço Social não publicado]. ISCTE-IUL.
- Ruxa, A. C. (2020, dezembro 11-12). Sistema de proteção à criança em tempos COVID-19: Olhares e sentires de algumas CPCJ do distrito de Setúbal [Apresentação de comunicação]. Seminário infância e pobreza, Lisboa, Portugal.
- Ruxa, A. C. (2022). Indicateurs de qualité dans les évaluations diagnostiques: Un GPS pour l'intervention visant à promouvoir les droits et la protection des enfants et des jeunes. Em G.

- Séraphin (Dir.), *La qualité de l'accompagnement en protection de l'enfance. Établir des indicateurs* (pp.115-141). L'Harmattan.
- Ruxa, A. C. & Canhão, R. (2011). *Processos de intervenção no âmbito do sistema português de promoção e proteção de crianças e jovens* [Monografia da Pós-Graduação em Terapia Familiar e Comunitária]. UAL-APTeFC.
- Ruxa, A. C. & Celestino, V. (2008, março 26-29). *An appreciative approach with families with children and juvenile in danger* [Apresentação de comunicação]. XVI World International Family Therapy Association Congress, Porto, Portugal.
- Sacrini, M. (2014). Mundo da vida e racionalidade científica. *Scientiæ Studia*, 12(4), 697-710.
- Saleebey, D. (1997). *The strengths perspective in social work practice*. Longman.
- Salus, M. (2004). *Supervising child protective services caseworkers*. U.S. Department of Health and Human Services. <https://www.childwelfare.gov/pubpdfs/supercps.pdf>
- Santa María, E. P. A. M. (2004). *Trabajando con familias: teoría y práctica*. Libros CERTEZA.
- Santos, I. M. M. (2009). *Serviço Social e empreendedorismo – Um estudo de iniciativas empresariais de assistentes sociais na área das pessoas idosas em Portugal* [Dissertação de Mestrado em Serviço Social e Política Social, Universidade Lusófona]. Repositório Científico da Lusófona. [https://recil.grupolusofona.pt/bitstream/10437/5483/1/Tese%20Final\\_Isabel%20Abreu.pdf](https://recil.grupolusofona.pt/bitstream/10437/5483/1/Tese%20Final_Isabel%20Abreu.pdf)
- Santos, F., Salgado, J. C., Carvalho, I. L. & Azevedo, C. (2015). *Manual para transformar o mundo – Da visão inspiradora ao sucesso da iniciativa de impacto*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Saraiva, P. (2011). *Empreendedorismo* (2ª Ed.). Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação* (3ª Ed.). Escolar Editora.
- Sarmiento, M. (2020, dezembro 11-12). “Efeitos da pandemia nos direitos das crianças” [Apresentação de comunicação]. Seminário infância e pobreza, Lisboa, Portugal.
- Save The Children (2014), *Child Protection Outcomes Indicators*. <https://resourcecentre.savethechildren.net/document/child-protection-outcome-indicators/>
- Sauders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8ª Edição). Pearson CSC. [https://www.researchgate.net/publication/330760964\\_Research\\_Methods\\_for\\_Business\\_Students\\_Chapter\\_4\\_Understanding\\_research\\_philosophy\\_and\\_approaches\\_to\\_theory\\_development](https://www.researchgate.net/publication/330760964_Research_Methods_for_Business_Students_Chapter_4_Understanding_research_philosophy_and_approaches_to_theory_development)
- Schedler, A. (1999). Conceptualizing accountability. Em A. Shedler, L. Diamond & M. Plattner (Eds.), *The self-restraining state – Power and accountability in new democracies* (pp. 13-28). Lynne Rienner Publishers. [https://works.bepress.com/andreas\\_schedler/22/](https://works.bepress.com/andreas_schedler/22/)
- Schedler, A. (2004). *Que es la rendicion de cuentas?*. IFAI. <http://www.infodf.org.mx/capacitacion/documentos/JURIDICO08/LECTURAS/MODULO%202/RENDICIONDECUENTAS.pdf>
- Schene, P. (2006). Forming and sustaining partnerships in child and family welfare: The american experience. Em N. Freymond & G. Cameron (Eds.), *Towards positive systems of child and family welfare* (pp.84-117). University of Toronto Press Incorporated.
- Scottish Executive (2004). *Protecting children and young people: Framework for standards*. Scottish Executive. <https://www.east-ayrshire.gov.uk/Resources/PDF/C/CPstandardsexec.pdf>
- Shah, A. K. & Oppenheimer, D. M. (2008). *Heuristics made easy: An effort-reduction framework*. *Psychological Bulletin*, 134(2), 207-222. <https://pages.ucsd.edu/~mckenzie/Shah&Oppenheimer2008PsychBull.pdf>
- Siche, R., Agostinho, F., Ortega, E & Romeiro, A. (2007). Índices versus indicadores: Precisões conceituais na discussão da sustentabilidade de países, *Ambiente & Sociedade*, X(2), 137-148. <https://doi.org/10.1590/S1414-753X2007000200009>
- Shier, H. (2001). Pathways to participation: Openings, opportunities and obligations. *Children & Society*, 15, 107-117. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/chi.617>
- Sidebotham, P., Brandon, M., Bailey, S, Belderson, P., Dodsworth, J., Garstang, J., Harrison, E., Retzer, A. & Sorensen, P. (2016). *Pathways to harm, pathways to protection: A triennial analysis of serious case reviews 2011 to 2014 – Final report*. Department for Education

- [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/533826/Triennial Analysis of SCRs 2011-2014 - Pathways to harm and protection.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/533826/Triennial_Analysis_of_SCRs_2011-2014_-_Pathways_to_harm_and_protection.pdf)
- Silva, M. F. (2010). *Avaliação de competências de liderança nos líderes intermédios. Desempenho/eficácia organizacional. Estudo de caso numa empresa multinacional do ramo farmacêutico* [Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra].  
[https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/14331/1/Tese\\_13\\_4\\_2010.pdf](https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/14331/1/Tese_13_4_2010.pdf)
- Silva, P. A. (2000). O estado providência português num contexto europeu: Elementos para uma reflexão. *Sociedade e Trabalho*, 8/9, 49-62.
- Silva, P. A. (2002). O modelo de welfare da europa do sul – Reflexões sobre a utilidade do conceito. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 38, 25-59.
- Silva, P. A. (2017a). *Políticas Públicas de Proteção Social* [Notas de aula da Unidade Curricular Políticas Públicas de Proteção Social, Mimeografado, ISCTE-IUL].
- Silva, P. A. (2017b). *A Segurança Social em Portugal* [Notas de aula da Unidade Curricular Políticas Públicas de Proteção Social, Mimeografado, ISCTE-IUL].
- Sinek, S. (2014). *Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't*. Portfolio / Penguin.
- Sheldrake, R. (2021 jul 2), Consciência sistémica [Apresentação de comunicação]. 2º Congresso internacional de consciência sistémica, Cascais, Portugal.
- Sisson, J. (2013). The difference between a group and a team. *The Business Journals*.  
<https://www.bizjournals.com/bizjournals/how-to/growth-strategies/2013/06/the-difference-between-a-group-and-a.html>
- Smith, P. C., Mossialos, E., Papanicolas, I. & Leatherman, S. (2010). Introduction. Em P. C. Smith, E. Mossialos, I. Papanicolas & S. Leatherman (Eds.), *Performance, measurement for health system improvement: Experiences, challenges and prospects (Health economics, policy and management)* (pp. 3-24). Cambridge University Press.  
[https://www.euro.who.int/\\_data/assets/pdf\\_file/0007/135970/E94887\\_Part\\_I.pdf](https://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0007/135970/E94887_Part_I.pdf)
- Soares, T. (2020). *Accountability na prática do assistente social na área da infância e juventude* [Dissertação de Mestrado. ISCTE-IUL]. Repositório do ISCTE-IUL.  
<http://hdl.handle.net/10071/21343>
- Sottomayor, M. C. (2010). Autonomia do direito das crianças. Em, A. Leandro, Á. L. Lúcio & P. Guerra (Coords.), *Estudos em homenagem a Rui Epifânio* (pp. 79-88). Edições Almedina SA.
- Sphere Association (2018). *The Sphere handbook. Humanitarian charter and minimum standards in humanitarian response* (4ª Ed.). <https://spherestandards.org/handbook-2018/>
- State Government Victoria (2006). *Principles to guide practice and decision making fact sheet*. Bamba Press. <https://docplayer.net/28794963-Principles-to-guide-practice-and-decision-making-fact-sheet.html>
- Stebbins, R. A. (2008). Discovery. Em L. Given (Ed.), *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods* (Vol.1&2, pp.220-222). SAGE Publications, Inc.
- Stevens, I. & Hassett, P. (2007). Applying complexity theory to risk in child protection practice. *Childhood*, 14(1), 128-144. <https://doi.org/10.1177/0907568207072535>
- Stevens, I. & Cox, P. (2008). Complexity theory: Developing new understandings of child protection in field settings and in residential child care. *The British Journal of Social Work*, 38(7), 1320-1336.  
<http://justiciaysociedad.uc.cl/wp-content/uploads/2019/01/OBLIGATORIA-2-MUN%CC%83OZ-Complexity-Theory-Developing-New-Understandings-of-Child-Protection-1.pdf>
- Stoleroff, A. & Santos, P. (2014). Entre a reafirmação da sua missão social e pública e a defesa de um estatuto profissional corporativo? Impactos do gerencialismo no profissionalismo dos professores. Em B. P. Melo, A. M. Diogo, M. Ferreira, J. T. Lopes & E. E. Gomes (Orgs.), *Entre crise e euforia: Práticas e políticas educativas no Brasil e em Portugal* (pp. 119-148). Universidade do Porto.

- Tax, S. S., Brown, S. W. & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76. <https://www.researchgate.net/publication/248777710>
- Taylor, B. (2017). *Decision making, assessment and risk in Social Work* (3ª Ed.). SAGE Publications Ltd e Learning Matters Ltd.
- Teixeira, S. (2014, outubro 8). Natureza organizacional da CPCJ – O poder dever da decisão [Encontro de trabalho]. Encontro para Presidentes e Secretários das CPCJ do Distrito de Setúbal, Setúbal, Portugal.
- Thangaratinam, S. & Redman, C. (2005). The Delphi technique. *EDUCATION The Obstetrician & Gynaecologist*, 7(2), 120-125. <https://doi.org/10.1576/toag.7.2.120.27071>
- The Alliance (for Child Protection in Humanitarian Action) (2018). *Child Protection Case Management Supervision and Coaching Training*. [https://alliancecpha.org/sites/default/files/technical/attachments/cpcm\\_-\\_current\\_facilitators\\_guide\\_.pdf](https://alliancecpha.org/sites/default/files/technical/attachments/cpcm_-_current_facilitators_guide_.pdf)
- The Alliance (for Child Protection in Humanitarian Action) (2019a). *Minimum standards for child protection in humanitarian action*. <https://www.alliancecpha.org/en>
- The Alliance (for Child Protection in Humanitarian Action) (2019b). *Child protection in humanitarian action (CPHA) competency framework: Testing version (2019)*. [https://alliancecpha.org/en/system/tdf/library/attachments/2019\\_cpha\\_competency\\_framework\\_testing\\_version\\_lowres\\_4.pdf?file=1&type=node&id=33387](https://alliancecpha.org/en/system/tdf/library/attachments/2019_cpha_competency_framework_testing_version_lowres_4.pdf?file=1&type=node&id=33387)
- The Annie E. Casey Foundation (2015). *Implementing ChildStat – A “how-to” guide for child welfare and other client-serving systems*. <https://www.aecf.org/resources/implementing-childstat/>
- The Annie E. Casey Foundation (2018). *Better Decisions for Better Results*. <https://www.aecf.org/resources/better-decisions-for-better-results/>
- Thélot, C. (s.d.). *L'évaluation dans le système éducatif pour quoi faire? A quelles conditions l'évaluation est-elle utile?* [http://www.pedagopsy.org/www.pedagopsy.eu/claude\\_thelot.html](http://www.pedagopsy.org/www.pedagopsy.eu/claude_thelot.html)
- Théry, I. (1985). La référence à l'intérêt de l'enfant: Usage judiciaire et ambiguïté. Em Bourguignon, O., Rallu, J.-L. & Théry, I, *Du Divorce et des Enfants* (Travaux et Documents, Cahier n.º 111, pp.33-114). Presses Universitaires de France – Ined. [https://books.google.pt/books?redir\\_esc=y&hl=pt-PT&id=hKLn7AFPRMC&q=La+r%C3%A9f%C3%A9rence+%C3%A0+l%E2%80%99int%C3%A9r%C3%AAt+de+l%E2%80%99infant#v=onepage&q=La+20r%C3%A9f%C3%A9rence%20%C3%A0%20l%E2%80%99int%C3%A9r%C3%AAt%20de%20l%E2%80%99infant&f=false](https://books.google.pt/books?redir_esc=y&hl=pt-PT&id=hKLn7AFPRMC&q=La+r%C3%A9f%C3%A9rence+%C3%A0+l%E2%80%99int%C3%A9r%C3%AAt+de+l%E2%80%99infant#v=onepage&q=La+20r%C3%A9f%C3%A9rence%20%C3%A0%20l%E2%80%99int%C3%A9r%C3%AAt%20de%20l%E2%80%99infant&f=false)
- Tilbury, C. (2006). Accountability via performance measurement: The case of child protection services. *Australian Journal of Public Administration*, 65(3), 48-61. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2006.00493a.x>
- Tilbury, C. (2016). Repositioning prevention in child protection using performance indicators. *POLICY STUDIES*, 37(6), 583–596. [https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/01442872.2015.1110236?casa\\_token=VgWq\\_v0H9g0AAAAA:o8\\_fAjo15PRYoy7OH3UczKAgO5ZeKdM4nKT9td9mA1BsN1DXmQs\\_qAp4BDZD0GN4Pcq4G1yc8vd5](https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/01442872.2015.1110236?casa_token=VgWq_v0H9g0AAAAA:o8_fAjo15PRYoy7OH3UczKAgO5ZeKdM4nKT9td9mA1BsN1DXmQs_qAp4BDZD0GN4Pcq4G1yc8vd5)
- Timms, M. (2020, novembro 25). How Leaders Create Accountability [Webinar], Vancouver, Canadá.
- Timms, M. (2021). *How leaders can inspire accountability – Three habits that make or break leaders and elevate organizational performance*. FriesenPress.
- Tomás, C. & Fonseca, D. (2004). Crianças em perigo: O papel das Comissões de Proteção de Menores em Portugal. *DADOS Revista de Ciências Sociais*, 47(2), 383-408. <https://www.scielo.br/pdf/dados/v47n2/a07v47n2.pdf>
- Tomé, M. R. (2010). A cidadania infantil na Primeira República e a tutoria da infância. A tutoria de Coimbra e do refúgio anexo, *Revista de História da Sociedade e da Cultura*, 10(2), 481-500. <https://digitalis-dsp.uc.pt/bitstream/10316.2/39532/1/A%20cidadania%20infantil%20na%20Primeira.pdf>

- Tomé, M. R. (2018). A questão da infância em Portugal: Um século de(s)proteção à criança. Em Centro de Estudos Judiciários, *Promoção e Proteção – Jurisdição da Família e das Crianças* (pp. 9-23). CEJ. <https://cej.justica.gov.pt/LinkClick.aspx?fileticket=MYSJulqUF1E%3d&portalid=30>
- Torres, A. (Coord.), Pegado, E., Sousa, I. & Cruz, R. (2008). *Estudo de diagnóstico e avaliação das Comissões de Proteção de Crianças e Jovens – Sinopse*. CIES – ISCTE. <http://www.analiatorres.com/pdf/SINOPSEfinalcriancasconclrecomendacoes.pdf>
- Tôrres, J. (2005). Teoria da complexidade: Uma nova visão de mundo para a estratégia. *Integra Educativa*, II(2), 189-202. <http://www.scielo.org/bo/pdf/rieiii/v2n2/n02a08.pdf>
- Tribal Evaluation Institute (2016). *Plan-Do-Study-Act (PDSA)*. <http://www.tribaleval.org/cqi/plan-do-study-act-pdsa/>
- Turner, P. & Kalman, D. (2014). *Make your people before you make your products – Using talent management to achieve competitive advantage in global organizations*. Wiley.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1973). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Oregon Research Institute. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD0767426.pdf>
- Tversky, A. & Kahneman, D. (2008 [1982]). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Em D. Kahneman, P. Slovic & A. Tversky (Eds.), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases* (pp. 3-20). Cambridge University Press.
- Ubieto, J. Ramón (2009). *El trabajo en red – Usos posibles en educación, salud mental y servicios sociales*. Gedisa Editorial.
- Ugandan Ministry of Gender, Labour and Social Development IASC & UNICEF (2007). *Inter-agency guidelines on the guiding principles and minimum standards for supporting and establishing community-based child protection structures*. <https://resourcecentre.savethechildren.net/library/inter-agency-guidelines-guiding-principles-and-minimum-standards-supporting-and-establishing>
- UNICEF (2003). *UNICEF's Mission Statement*. <https://www.unicef.org/about-us/mission-statement>
- UNICEF (2012), *A Practical Guide for Developing Child Friendly Spaces*. <https://www.humanitarianresponse.info/en/operations/pakistan/document/practical-guide-developing-child-friendly-spaces-unicef>
- United Nations Children's Fund (2006), *Child protection information sheet - What is child protection?*. UNICEF. [https://www.dijuf.de/files/downloads/2016/Projekt%20MAPChiPP/MAPChiPP-Materialien/5\\_UNICEF.pdf](https://www.dijuf.de/files/downloads/2016/Projekt%20MAPChiPP/MAPChiPP-Materialien/5_UNICEF.pdf)
- United Nations Children's Fund (2015), *Child Protection Resource Pack – How to Plan, Monitor and Evaluate Child Protection Programmes*, New York: UNICEF. <https://reliefweb.int/report/world/child-protection-resource-pack-how-plan-monitor-and-evaluate-child-protection>
- Vaicekauskienė, V. (2015). *The importance of team work in social work*. <https://doi.org/10.15388/STEPP.2001.0.8513>
- van Zyl, M. A., Barbee, A. P., Cunningham, M. R., Antle, B. F., Christensen, D. N. & Boamah, D. (2014). Components of the solution-based casework child welfare practice model that predict positive child outcomes. *Journal of Public Child Welfare*, 8, 433-465. <https://doi.org/10.1080/15548732.2014.939252>
- Vangen, S. & Huxham, C. (2006). Achieving collaborative advantage: Understanding the challenge and making it happen. *Strategic Direction*, 22(2), 3-5. <https://doi.org/10.1108/02580540610644023>
- Varela, A. (2018). As Comissões de Proteção de Crianças e Jovens – A comunidade em ação na promoção e defesa das crianças. Em Centro de Estudos Judiciários, *Promoção e proteção – Jurisdição da família e das crianças* (pp. 79-87). CEJ. <https://cej.justica.gov.pt/LinkClick.aspx?fileticket=MYSJulqUF1E%3d&portalid=30>

- Vasconcelos, E. (2000). Serviço Social e interdisciplinaridade: O exemplo da saúde mental. Em Vasconcelos, E. (Org.), *Saúde mental e Serviço Social – O desafio da subjetividade e da interdisciplinaridade* (pp. 35-67). Cortez Editora.
- Vasconcelos, E. (2002). *Complexidade e pesquisa interdisciplinar. Epistemologia e metodologia operativa* (4ª Ed.). Editora Vozes.
- Veldkamp, A. W. M. (2006). When one door shuts another opens: Turning disadvantages into opportunities in child and family welfare in the Netherlands. Em N.Freymond & G.Cameron (Eds.), *Towards positive systems of child and family welfare* (pp.191-208). University of Toronto Press Incorporated.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General systems theory – Foundations, Development, Applications*. George Braziller Inc.
- Walker, A. (2006), Child protection and interagency collaboration. *Policy Quarterly*, 2(4), 29-38.  
<https://ojs.victoria.ac.nz/pq/issue/view/501/pq2-4>
- Walker-Simpson, K. (2017). The practical sense of protection: A discussion paper on the reporting of child abuse in Africa and whether international standards actually help keep children safe. *Child Abuse Review*, 26, 252–262.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/car.2477>
- Wall, K. (2007). Atitudes face à divisão familiar do trabalho em Portugal e na Europa. Em K. Wall & L. Amâncio (Orgs.). *Família e género em Portugal e na Europa* (pp. 211-257). Imprensa de Ciências Sociais.  
[https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/28234/1/ICs\\_KWall\\_LAmancio\\_Familia\\_LEN.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/28234/1/ICs_KWall_LAmancio_Familia_LEN.pdf)
- Wang, D., Waldman, D. A. & Ashforth, B. E. (2019). Building relationships through accountability: An expanded idea of accountability. *Organizational Psychology Review*, 9(2-3), 184–206.  
<https://www.researchgate.net/publication/326285515>
- Ward, H., Brown, R., Westlake, D. & Munro E. R. (2010). *Very young children at risk of significant harm – A prospective, longitudinal study*. Centre for Child and Family Research, Loughborough University.  
[https://www.academia.edu/15571197/Very\\_Young\\_Children\\_at\\_Risk\\_of\\_Significant\\_Harm?email\\_work\\_card=view-paper](https://www.academia.edu/15571197/Very_Young_Children_at_Risk_of_Significant_Harm?email_work_card=view-paper)
- Watson, P. (Dir.) (2008). Implementing change at the local level strategies for success. *Child welfare matters – Improving organizations, making a difference*. National Child Welfare Resource Center for Organizational Improvement.  
<https://muskie.usm.maine.edu/helpkids/rcpdfs/cwmatters8.pdf>
- Webber, M. & Rittel, H. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, 155-169.  
<https://link.springer.com/article/10.1007/BF01405730>
- Witte, S., López López, M. & Baldwin, H. (2020). The voice of the child in child protection decision-making. A cross-country comparison of policy and practice in England, Germany, and The Netherlands. Em J. D. Fluke, M. López López, R. Benbenishty, E. J. Knorth & D. J. Baumann (Eds.), *Decision-making and judgment in Child Welfare and Protection - Theory, research, and practice* (pp. 263-280). Oxford University Press.
- Wulczyn, F., Daro, D., Fluke, J., Feldman, S., Glodek, C. & Lifanda, K. (2010). *Adapting a systems approach to child protection: Key concepts and considerations* [Working paper]. UNICEF.  
[https://www.unicef.org/spanish/protection/files/Adapting\\_Systems\\_Child\\_Protection\\_Jan\\_2010.pdf](https://www.unicef.org/spanish/protection/files/Adapting_Systems_Child_Protection_Jan_2010.pdf)
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2010). Services marketing strategy. Em R. A. Peterson & R. A. Kerin (Eds.), *Wiley international encyclopedia of marketing: Marketing strategy* (Vol 1, pp.208-218). John Wiley & Sons.
- Zuchowski, I., Miles, D., Woods, C & Tsey, K. (2019). Continuous quality improvement processes in child protection: A systematic literature review. *Research on Social Work Practice* 2019, 29(4), 389-400.  
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1049731517743337>

## Outras Fontes de Informação

### - Legislação:

- Código Civil – Decreto-Lei n.º 47344/66 de 25 de novembro, com as sucessivas alterações (até à 78ª – Lei n.º 85/2019 de 03 de setembro).
- Lei de Protecção à Infância – Lei de 27 de maio de 1911.
- Constituição da República Portuguesa – Decreto de 10 de abril de 1976, com as sucessivas alterações (até à 8ª – Lei Constitucional 1/2005 de 12 de Agosto).
- Lei de Bases da Educação – Lei n.º 46/86 de 14 de outubro, com as suas sucessivas atualizações (até à 4ª atualização, Lei n.º 85/2009, de 27 de agosto).
- Lei de Protecção de Crianças e Jovens em Perigo – Aprovada pela Lei n.º 147/99 de 1 de setembro, com as alterações introduzidas pela Lei 31/2003 de 22 de agosto, pela Lei 142/2015 de 8 de setembro, pela Lei 23/2017 de 23 de maio e pela Lei n.º 26/2018, de 05 de julho.
- Lei Tutelar Educativa – Aprovada pela Lei 166/99 de 14 de setembro, com as alterações introduzidas pela Lei 4/2015 de 15 de janeiro.
- Lei de Bases da Segurança Social – Lei n.º 4/2007 de 16 de janeiro e sua atualização (Lei n.º 83-A/2013, de 30/12).
- Decreto 10:767 de 15 de maio de 1925 – Organiza e Regulamenta os Serviços Jurisdicionais e Tutelares de Menores.
- Declaração dos Direitos da Criança – Adotada pela Assembleia Geral das Nações Unidas – Resolução n.º 1386 (XIV) de 20 de novembro de 1959.
- Decreto-Lei n.º 44 288 de 20 de abril de 1962 – Aprova a Organização Tutelar de Menores.
- Decreto-Lei n.º 314/78 de 27 de outubro – Organização Tutelar de Menores, revogado a 08 de setembro de 2015, na sua 14ª versão, ao abrigo da Lei n.º 141/2015.
- Convention on the Rights of the Child* – United Nations General Assembly resolution 44/25 of 20 November 1989.
- Convenção sobre os Direitos da Criança – Resolução da Assembleia da República 20/90 de 12 de setembro.
- Decreto-Lei n.º 189/91, de 17 de maio – Regula a criação, competência e funcionamento das Comissões de Protecção de Menores.
- Decreto-Lei n.º 98/98 – Cria a Comissão Nacional de Protecção das Crianças e Jovens em Risco.
- Decreto-Lei n.º 135/99 de 22 de abril na sua redação atual (6ª atualização 2017) – Medidas de Modernização Administrativa.
- Decreto-Lei 332-B/2000 de 30 de dezembro – Regulamentação da LPCJP.
- Decreto-Lei 11/2008 de 17 de janeiro – Regime de execução do acolhimento familiar (revogado).
- Decreto-Lei 12/2008 de 17 de janeiro – Regulamentação das medidas em meio natural de vida, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 108/2009 de 14 de setembro, pelo Decreto-Lei n.º 63/2010 de 09 de junho e pelo Decreto-Lei n.º 139/2019 de 16 de setembro.
- Decreto-Lei n.º 281/2009 de 6 de outubro – Cria o Sistema Nacional de Intervenção Precoce na Infância
- Portaria n.º 262/2011 de 31 de agosto – Estabelece as normas reguladoras das condições de instalação e funcionamento das creches.
- Decreto-Lei n.º 115/2015, de 22 de junho – Estabelece os termos e condições para o acesso à profissão e exercício da atividade de ama, atualizado pelo Decreto-Lei n.º 94/2017, de 9 de agosto.
- Decreto-Lei n.º 159/2015, de 10 de agosto – Cria a Comissão Nacional de Promoção dos Direitos e Protecção das Crianças e Jovens e sua atualização com o Decreto-Lei n.º 139/2017 de 10 de novembro.
- Decreto-Lei n.º 54/2018 de 6 de julho – Estabelece o regime jurídico da educação inclusiva, atualizada pela Lei n.º 116/2019 de 13 de setembro.
- Decreto-Lei n.º 164/2019 de 25 de outubro – Estabelece o regime de execução do acolhimento residencial.

- Portaria n.º 256/2005 de 16 de março – Aprova a atualização da Classificação Nacional das Áreas de Educação e Formação
- Portaria n.º 396/2007, de 2 de abril – Cria o Programa de Contratos Locais de Desenvolvimento Social (CLDS) e aprova o respetivo regulamento
- Portaria n.º 139/2013, de 2 de abril – Estabelece a forma de intervenção, organização e funcionamento dos CAFAP.
- Despacho n.º 31292/2008 de 5 de dezembro – Cria os Núcleos de Apoio a Crianças e Jovens em Risco
- Despacho Conjunto n.º 562/2001 de 22 de junho – Fixa os critérios e os procedimentos que permitem a concretização do financiamento dos encargos com o apoio logístico dos Municípios às CPCJ
- Despacho Conjunto n.º 453/2004 de 27 de julho – cria os cursos de educação e formação.
- Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de abril – Relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados e que revoga também a Diretiva 95/46/CE (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados).
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 112/2020 de 18 de dezembro – Aprova a Estratégia Nacional para os Direitos da Criança para o período 2021-2024.

#### - Recomendações/Orientações de Trabalho para as CPCJ

- Recomendação 1/CNPDPCJ/2018 de 15 de maio – Perfil de membro (CPCJ).
- Recomendação 4/CNPDPCJ/2018 de 9 de outubro – Procedimentos a observar no final do mandato de cada membro e recurso ao procedimento da cooptação para integração de membros nas CPCJ.
- Ofício-Circular n.º 8/2019 de 12 de dezembro da CNPDPCJ – instruções e orientações e procedimentos relativos às reclamações previstas no art.º 13º B da LPCJP (doc. de trabalho).
- Ofício-Circular n.º 9/2020 de 28 de abril da CNPDPCJ – Definição e plano de implementação dos tempos de afetação das/dos comissários da modalidade restrita das CPCJ (doc. de trabalho).
- Ofício-Circular n.º 11/2020 de 04 de junho da CNPDPCJ – envio do triplicado da reclamação efetuada ao abrigo do art.º 13º B da LPCJP, à AMA (doc. de trabalho).
- Ofício-Circular n.º 13/2020 de 6 de agosto da CNPDPCJ – Cartão de membro da CPCJ (doc. de trabalho).

#### - Imprensa

- Notícia do *Diário de Notícias* de 16/07/2018) – Comissões de proteção rejeitadas pelas famílias por medo de perderem os filhos. *Diário de Notícias*. <https://www.dn.pt/lusa/comissoes-de-protecao-rejeitadas-pelas-familias-por-medo-de-perderem-os-filhos-9599492.html>
- Notícia do *Expresso* de 09/03/2019 – “Violência doméstica: 26 crianças mortas pelos pais em menos de duas décadas”.  
<https://expresso.pt/sociedade/2019-03-09-Violencia-domestica-26-criancas-mortas-pelos-pais-em-menos-de-duas-decadas>
- Notícia do *Correio da Manhã* de 12/05/2020 – “Valentina terá sido morta pelo pai. Recorde outros casos de crianças mortas por familiares que chocaram o País”  
<https://www.cmjornal.pt/portugal/detalhe/valentina-tera-sido-morta-pelo-pai-os-outros-casos-de-criancas-mortas-por-familiares>

#### - Artigos de Opinião:

- Silva, P. A. (2006, maio 16). Em nome da família. Em *Diário Económico*.  
<http://pedroadaoesilva.blogspot.pt/2006/05/em-nome-da-familia.html>
- Soares, O. S. (2020, Agosto 5). Eliminar a violência contra crianças até 2030: Quantos Países da União Europeia vão cumprir o objetivo? Nenhum!. *Expresso*. <https://expresso.pt/opiniao/2020-08-05-Eliminar-a-violencia-contra-criancas-ate-2030--Quantos-Paises-da-Uniao-Europeia-va-cumprir-o-objetivo--Nenhum>



**- Blogs:**

Moreira, P. (2021, fevereiro 15). *A intuição e a deliberação na tomada de decisão*. Treino Inteligência Emocional Blog.

<https://treinointeligenciaemocional.com/intuicao-deliberacao-tomada-de-decisao/>

**- Meios Audiovisuais:**

Moreira, P. (2021, janeiro 13). Armadilhas da mente. *Ciência das emoções* – Episódio 3 (1ª temporada).

Moreira, P. (2021, março 18). Pensamento crítico. *Ciência das emoções* – Episódio 9 (2ª temporada).

Rocha, D. (2020, junho 16), em Entrevista à TV Saúde Mais a 16-06-2020.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

## Anexo A

### Universo das CPCJ Passíveis de Integrar o Campo Empírico

5 Regiões (Portugal Continental)	Distritos	CPCJ
<b>Norte</b>	Braga	Amares, Barcelos, Braga, Cabeceiras de Basto, Celorico de Basto, Esposende, Fafe, Guimarães, Póvoa do Lanhoso, Terras de Bouro, Vieira do Minho, Vila Nova de Famalicão, Vila Verde, Vizela
	Bragança	Alfandega da Fé, Bragança, Carrazeda de Ansiães, Freixo de Espada à Cinta, Macedo de Cavaleiros, Mirando do Douro, Mirandela, Mogadouro, Torre de Moncorvo, Vila Flor, Vimioso, Vinhais
	Porto	Amarante, Baião, Felgueiras, Gondomar, Lousada, Maia, Marco de Canaveses, Matosinhos, Paços de Ferreira, Paredes, Penafiel, Porto (Central), Porto (Ocidental), Porto (Oriental), Póvoa de Varzim, Santo Tirso, Trofa, Valongo, Vila do Conde, Vila Nova de Gaia (Norte), Vila Nova de Gaia (Sul)
	Viana do Castelo	Arcos de Valdevez, Caminha, Melgaço, Monção, Paredes de Coura, Ponte da Barca, Ponte de Lima, Valença, Viana do Castelo, Vila Nova de Cerveira
	Vila Real	Alijó, Boticas, Chaves, Mesão Frio, Mondim de Basto, Montalegre, Murça, Peso da Régua, Ribeira da Pena, Sabrosa, Santa Marta de Penaguião, Valpaços, Vila Pouca de Aguiar, Vila Real
<b>Centro</b>	Aveiro	Águeda, Albergaria-a-Velha, Anadia, Arouca, Aveiro, Castelo de Paiva, Espinho, Estarreja, Ílhavo, Mealhada, Murto, Oliveira do Bairro, Ovar, Santa Maria da Feira, São João da Madeira, Sever do Vouga, Vagos, Vale de Cambra, Oliveira de Azeméis
	Castelo Branco	Belmonte, Castelo Branco, Covilhã, Fundão, Idanha-a-Nova, Oleiros, Penamacor, Proença-a-Nova, Sertã, Vila de Rei, Vila Velha de Ródão
	Coimbra	Arganil, Cantanhede, Coimbra, Condeixa-a-Nova, Figueira da Foz, Góis, Lousã, Mira, Miranda do Corvo, Montemor-o-Velho, Oliveira do Hospital, Pampilhosa da Serra, Penacova, Penela, Soure, Tábua, Vila Nova de Poiares
	Guarda	Aguiar da Beira, Almeida, Celorico da Beira, Figueira de Castelo Rodrigo, Fornos de Algodres, Gouveia, Guarda, Manteigas, Mêda, Pinhel, Sabugal, Seia, Trancoso, Vila Nova de Foz Côa
	Leiria	Alcobaça, Alvaiázere, Ansião, Batalha, Bombarral, Caldas da Rainha, Castanheira de Pera, Figueiró dos Vinhos, Leiria,

		Marinha Grande, Nazaré, Óbidos, Pedrógão Grande, Peniche, Pombal, Porto de Mós
	Viseu	Armamar, Carregal do Sal, Castro Daire, Cinfães, Lamego, Mangualde, Moimenta da Beira, Mortágua, Nelas, Oliveira de Frades, Penalva do Castelo, Resende, Santa Comba Dão, São João da Pesqueira, São Pedro do Sul, Sátão, Sernancelhe, Tabuaço, Tarouca, Tondela, Vila Nova de Paiva, Viseu, Vouzela
<b>Lisboa, Santarém e Setúbal</b>	Lisboa	Alenquer, Amadora, Arruda dos Vinhos, Azambuja, Cadaval, Cascais, Lisboa (Centro), Lisboa (Norte), Lisboa (Ocidental), Lisboa (Oriental), Loures, Lourinhã, Mafra, Odivelas, Oeiras, Sintra (Ocidental), Sintra (Oriental), Sobral de Monte Agraço, Torres Vedras, Vila Franca de Xira
	Santarém	Abrantes, Alcanena, Almeirim, Alpiarça, Benavente, Cartaxo, Chamusca, Constância, Coruche, Entroncamento, Ferreira do Zêzere, Golegã, Mação, Ourém, Rio Maior, Salvaterra de Magos, Santarém, Sardoal, Tomar, Torres Novas, Vila Nova da Barquinha
	Setúbal	Alcácer do Sal, Alcochete, Almada, Barreiro, Grândola, Moita, Montijo, Palmela, Santiago do Cacém, Seixal, Sesimbra, Setúbal, Sines
<b>Alentejo</b>	Beja	Aljustrel, Almodôvar, Alvito, Barrancos, Beja, Castro Verde, Cuba, Ferreira do Alentejo, Mértola, Moura, Odemira, Ourique, Serpa, Vidigueira
	Évora	Alandroal, Borba, Estremoz, Évora, Mourão, Reguengos de Monsaraz, Vendas Novas, Viana do Alentejo, Vila Viçosa
	Portalegre	Alter do Chão, Arronches, Avis, Campo Maior, Castelo de Vide, Crato, Elvas, Fronteira, Gavião, Marvão, Monforte, Nisa, Ponte de Sor, Portalegre, Sousel
<b>Algarve</b>	Faro	Albufeira, Alcoutim, Aljezur, Castro Marim, Faro, Lagoa, Lagos, Loulé, Monchique, Olhão, Portimão, São Brás de Alportel, Silves, Tavira, Vila do Bispo, Vila Real de Santo António
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>279</b>

**Quadro AA.1: CPCJ por Distritos e por Regiões de Portugal Continental**

**Fonte:** Construção própria, com base na informação disponibilizada no *site* da CNPDPCJ e do INE

## Anexo B

### Grelha para Observação das Reclamações

Livro de códigos para garantir o anonimato e confidencialidade:

<b>Nº Reclamação</b>	<b>Identificação institucional (Data)</b>	<b>Código de tratamento</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		

**Grelha de Análise das Reclamações nas CPCJ**

COD. nº \_\_\_\_\_

Categorias		Conteúdo	
<b>Tipo de Reclamação Rececionada</b>	Via <i>e-mail</i>		
	Via carta		
	Via livro de reclamações		
<b>Quem apresenta a reclamação</b>	Mãe		
	Pai		
	Criança/ Jovem		
	Representante Legal		
	Detentor da Guarda de Facto		
	Outro		
	Impercetível		
<b>Motivo(s) que Leva(m) à Reclamação</b>	Estrutura	Instalações	
		Recursos Humanos	
	Processo	Procedimentos Técnicos	
		Relacionamento/ Interação com os sujeitos	
		Gestão da Informação	
		Sentido das Deliberações	
		Temporalidade do processo de promoção e proteção	
	Decisão	Consequências das decisões	
		Desfasamento de expectativas	
<b>Evidência(s) que Justifique(m) a Reclamação</b>			
<b>Momento do PPP em que Acontece a Reclamação</b>	Análise Preliminar	Antes do 1º atendimento	
		Após o 1º atendimento (Não prestaram consentimento)	
	Avaliação Diagnóstica	Após o 1º atendimento (Prestaram consentimento)	

	Deliberação e Contratualização	Após a aplicação de medida	
		Momento de assinatura do Acordo PP	
	Execução de Medida e Acompanhamento	Durante o acompanhamento da medida aplicada e executada	
	Arquivamento	Permanência do PPP na CPCJ	
		Após transferência do processo para outro Serviço. Qual?	
	Não identificável		
<b>Repercussões da reclamação</b>	- Profissional		
	- Equipa		
	- CNPDPCJ		
	- Criança		
	- Família		
	- Outro		
<b>Tratamento dado às Reclamações (GPS do processo de reclamação)</b>	Tempo de Resposta (Entrada/ Saída)		
	Resposta à Reclamação		
<b>Intervenção ou Plano Definido em sede da CPCJ após a Resposta à Reclamação</b>			

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.



## Anexo C

### Painel Delphi – Notas Sobre o Modo Operativo

Os investigadores podem utilizar o método *Delphi* de distintas formas relacionadas diretamente com a construção de teoria, seja pela utilidade nas etapas iniciais de desenvolvimento da mesma, com o *ranking* obtido, ajudando os pesquisadores a identificarem as variáveis de interesse e a gerarem proposições, seja pelas possíveis vantagens adicionais até à generalização da teoria resultante ou mesmo pelo facto de solicitar aos especialistas para justificar o seu raciocínio (esta última questão é opcional no painel, mas nos casos em que foi utilizada, ajudou na compreensão de relações causais entre fatores), bem como para contribuir para a validação de constructos (Okoli & Pawlowski, 2004). Percebe-se, assim, que a ferramenta de pesquisa *Delphi* pode contribuir, simultaneamente, para a teoria e para a prática (Idem, 2004).

Os diversos autores consultados (de entre os quais: Avella, 2016; Gallardo & Olmos, 2008; Justo, 2005; Madaleno, 2012; Okoli & Pawlowski, 2004; Powell, 2003; Reguant-Álvarez & Torrado-Fonseca, 2016; Thangaratinam & Redman, 2005) atribuem um conjunto relativamente idêntico de características principais a este método, nomeadamente:

1) o facto de se constituir como um processo iterativo, habitualmente de 3 ou 4 rondas de perguntas, cada uma baseada nos resultados da consulta anterior e cujo propósito é a exploração aberta de um tópico até chegar ao consenso com as contribuições sucessivas do grupo. Para as rondas consultivas utiliza-se um questionário formal e estruturado;

2) o anonimato, possível pela utilização de determinados meios de comunicação (como o correio, físico ou eletrónico), em que os especialistas podem conhecer-se, mas não identificam o que diz cada um deles, não havendo confrontação entre peritos, contaminação ou pressão de eventuais líderes face aos discursos dos restantes;

3) o feedback controlado, sendo o investigador quem analisa as respostas recebidas e produz a nova consulta, garantindo que aparecem representadas todas as opiniões dos especialistas, destacando-se as contribuições significativas, acordos explícitos entre as opiniões, posturas divergentes, outras informações consideradas relevantes para a pesquisa;

4) tratamento estatístico<sup>711</sup> das respostas do grupo;

---

<sup>711</sup> Na literatura, embora não sendo consensual entre todos os autores, é comum, na determinação do nível da opinião coletiva, o uso de estatísticas descritivas, com a utilização de medidas de tendência central (média, mediana e moda) e de dispersão (desvio-padrão e intervalo inter-quartil), de cada item a analisar (Chia-Chien Hsu & Sandford, 2007; Hasson *et al.*, 2000; Holey *et al.*, 2007; Justo, 2005; J. B. V. Marques & D. Freitas, 2018; Powell, 2003; Reguant-

5) a utilização mais eficiente do tempo dos peritos.

No formato clássico ou convencional, o painel inicia-se com um conjunto de questões abertas<sup>712</sup>, com vista à identificação, por parte dos sujeitos empíricos, do universo de respostas possíveis, no âmbito o estudo, o que se adequa especialmente em situações contrastantes, seja em excesso, em que existem opiniões muito divergentes, seja por defeito, com informação escassa (Justo, 2005) ou falta de evidência empírica (Avella, 2016; Delbecq *et al.*, 1975 como citado em Powell, 2003; Price, 2005, como citado em Gallardo & Olmos, 2008; Thangaratinam & Redman, 2005).

O Painel Delphi, na identificação dos níveis de concordância entre os participantes, é considerado uma técnica flexível (Gallardo & Olmos, 2008; Okoli & Pawlowski,

2004; Powell, 2003; Reguant-Álvarez & Torrado-Fonseca, 2016), sendo que o processo de formação do consenso pode representar-se esquematicamente conforme Figura AB.1.

Numa seleção de estudos Delphi revistos por Powell (2003), o consenso foi definido (ou "alcançado") de diversos modos, sendo a definição de um nível percentual para inclusão de itens, uma interpretação comum, ainda que com variações. As rondas consultivas são terminadas “quando são atingidos os níveis pretendidos de estabilidade e consenso nas respostas” (J. B. V. Marques & D. Freitas, 2018, p. 400; Delbecq *et al.*, 1975, como citado em Paré *et al.*, 2013). Segundo Osborne *et al.* (2003, como citado em J. B. V. Marques & D. Freitas, 2018, p. 400) “há consenso, em termos gerais, quando há baixa divergência na

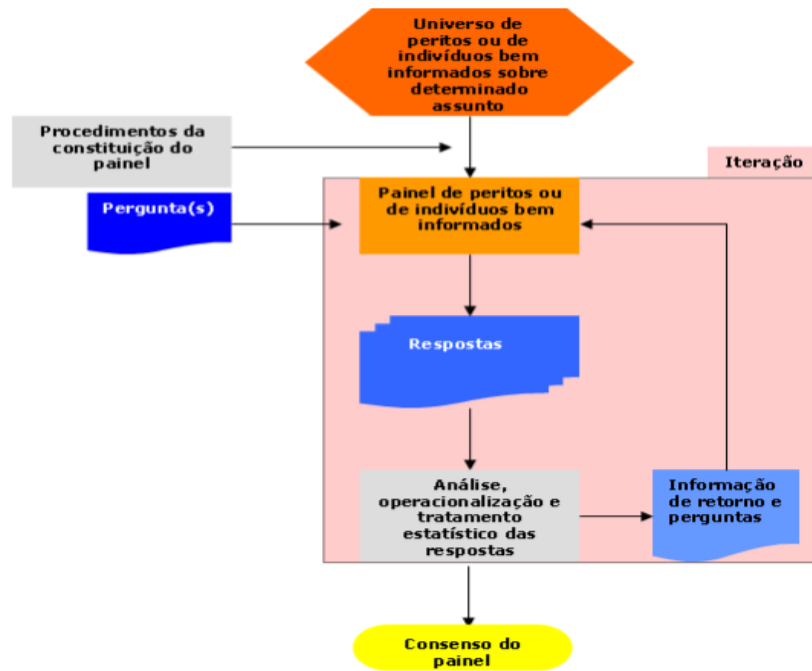


Figura AB.1: Processo de Formação de Consenso  
Fonte: Justo (2005, p. 4)

Alvarez & Torrado-Fonseca, 2016), bem como de estatísticas inferenciais (Hasson *et al.*, 2000), dependendo do estudo e da quantidade de peritos envolvidos.

<sup>712</sup> “Questões abertas [na 1ª ronda] são reconhecidas para o aumento da riqueza dos dados recolhidos” (Powell, 2003, p. 378). Também contribuem, assim, para “minimizar os vieses” do investigador na elaboração dos itens (J. B. V. Marques & D. Freitas, 2018, p. 396).

distribuição das respostas a um determinado item (...). E, não havendo regras rígidas para o estabelecimento destes critérios (Powell, 2003), há autores para quem o consenso é alcançado “quando pelo menos 2/3 dos participantes classificam um item com 4 ou 5 na escala de likert de 5 pontos (...)” (Osborne et al., 2003, como citado em J. B. V. Marques & D. Freitas, 2018, p. 400). No final das rondas, os itens com falta de consenso devem ser eliminados (Powell, 2003).

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

## Anexo D

### Guião de Entrevista com Coordenadores das ETR da CNPDPCJ

#### Guião de Entrevista com os Coods. ETR

##### I – Qualidade

1. Na sua qualidade de Coordenador Regional indique se as CPCJ seguem algum (tipo de) modelo de gestão da qualidade, bem como o que, na sua ótica, define uma prática de intervenção como sendo de qualidade, no âmbito do processo protetivo, numa CPCJ.
2. A nível da região que coordena, existe alguma bateria de indicadores que permita medir/avaliar a qualidade das práticas?
3. Observando a crescente procedimentação *versus* autonomia das práticas dos profissionais, nas CPCJ, como se integram, na sua perspectiva, os indicadores da qualidade? Pode dar alguns exemplos de ações promotoras da melhoria contínua da qualidade nas CPCJ (que já existam e outras que ainda não estão implementadas, mas seriam relevantes na prestação de uma resposta protetiva eficaz)?
4. Que impactos, a integração da *accountability* (prestação de contas e princípio de responsabilidade) na área da proteção à criança, e mais nomeadamente, nas CPCJ, produz nas práticas de intervenção? Por favor, realce os aspetos positivos e negativos da mesma nestas sedes de trabalho.

##### II. Reclamações

5. “No ano 2018 existiram 25 reclamações registadas em Livro Amarelo, visando as CPCJ”. Enquanto Coordenador Regional, como interpreta estas reclamações e qual o tipo de consequências que pensa advirem das mesmas?

##### III. Interdisciplinaridade e Interprofissionalidade

6. A interdisciplinaridade (integração de diferentes disciplinas do saber/conhecimento) instituída, legalmente, nas CPCJ, traduziu-se na interprofissionalidade das equipas (profissionais de áreas e entidades de origem distintas, cuja ação se requer concertada e colaborativa, na maximização dos resultados na promoção dos direitos e proteção das crianças e jovens). Na sua perspectiva de Coord. Regional, efetue uma análise SWOT (indique as potencialidades, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças) para um trabalho interprofissional de qualidade/eficaz.

#### **IV Gestão de Processos e Condições Contextuais**

7. A gestão de processos tem na sua base um conjunto de vários processos e sub-processos que apoiam os resultados a alcançar pelas organizações. Na sua ótica de Coord. Regional, quais os pontos/processos críticos na gestão dos processos de promoção e proteção, nas CPCJ, numa perspetiva da qualidade, dando exemplos de processos que pudessem vir, eventualmente, a beneficiar de uma melhoria.

#### **V. Questão Final:**

8. Por favor, indique alguns dos técnicos (com diferentes formações disciplinares) que, querendo, possam vir a dar um contributo importante a este estudo e integrar os futuros *Focus Groups*, sejam Presidentes/Secretários, sejam outros profissionais sem acumulação deste tipo de funções. (Quem são e de que CPCJ?)

## **Anexo E**

### **Guião Semi-Estruturado para a Entrevista com Famílias – Pais/Cuidadores**

1. Daquela que foi a sua experiência, no contacto com a CPCJ da sua zona de residência, indique o que mais o(a) marcou pela positiva (o que foi mais significativo para si) e/ou o que o(a) marcou pela negativa, no contacto/acompanhamento efetuado por essa entidade?
  
2. Durante o tempo em que o processo do(a) seu(ua) filho(a) esteve na CPCJ, refira em que momentos foi ouvido (nessa sede ou noutros contextos) e de que forma as suas declarações foram, ou não, tidas em conta nas decisões tomadas no processo? Exemplifique.
  
3. No caso do processo do(a) seu(ua) filho(a), foi celebrado um acordo de promoção e proteção (e eventual plano de intervenção) com a família, com a criança (ou não, dependendo da idade) e com outras eventuais entidades, para vos apoiarem. O que pensam do acompanhamento do qual beneficiaram e da utilidade do mesmo para os adultos e para a(s) criança(s)?
  
4. Identifique os aspetos que considera terem-no(a) ajudado mais a ultrapassar as situações de maior fragilidade que possam, ou não, ter motivando o início do processo na CPCJ.
  
5. Relativamente ao seu grau de confiança na instituição CPCJ, indique onde situaria a sua resposta, face às seguintes frases, na escala: “Nenhuma confiança” (1); “Pouca confiança” (2); “Nem muita confiança, nem pouca confiança” (3); “Bastante confiança (4); “Extrema confiança” (5).
  - 5.1. Num momento prévio ao primeiro contacto com a CPCJ; e, depois
  - 5.2. Num momento final do acompanhamento da Comissão.
  
6. Que sugestões quer deixar à CPCJ para que esta melhore o seu trabalho com as famílias?
  
7. Que sugestões quer deixar à CPCJ para que esta melhore o seu trabalho com as crianças/ jovens?

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.



## Anexo F

### Guião Semi-Estruturado para a Entrevista com Famílias – Jovens

1. Daquela que foi a tua experiência, no contacto com a CPCJ da tua zona de residência, diz o que mais gostaste e o que menos gostaste nesse contacto/acompanhamento efetuado pela mesma.

2. Sentiste, ou não, alguma mudança na tua vida após o acompanhamento na CPCJ? Exemplifica.

3. Usando a seguinte escala, responde até que ponto essa mudança é/foi importante ou significativa para ti? (caso resposta positiva na pergunta 2):

(1) Nada importante	(2) Pouco importante	(3) Moderadamente importante	(4) Muito importante	(5) Extremamente importante

4. Usando a seguinte escala, onde situarias a tua resposta quanto à seguinte afirmação: "Esta mudança podia ter acontecido sem o apoio da CPCJ" (caso resposta positiva na pergunta 2).

(1) De certeza que não aconteceria	(2) Provavelmente não aconteceria	(3) Provavelmente sim, aconteceria	(4) De certeza que sim, aconteceria

5. Em que momento(s) o(s) profissional(ais) da CPCJ falaram contigo?

6. De forma geral, diz como te sentiste ao falar com o(s) profissional(ais) da CPCJ...

6.1. ... Quanto a seres efetivamente ouvido:

(1) Nada ouvido	(2) Pouco ouvido	(3) Moderadamente ouvido (+/-)	(4) Muito ouvido	(5) Extremamente ouvido

6.2. ... Quanto a sentires-te compreendido:

(1) Nada compreendido	(2) Pouco compreendido	(3) Moderadamente compreendido (+/)	(4) Muito compreendido	(5) Extremamente compreendido

7. Completa as frases:

7.1. Com o acompanhamento efetuado pela CPCJ, no geral, eu senti-me ...

7.2. O que mais me ajudou a ultrapassar as situações pelas quais a CPCJ me acompanhou foi...

7.3. Para a CPCJ melhorar o seu trabalho com as crianças/ jovens deverá...

7.4. Para a CPCJ melhorar o seu trabalho com as famílias deverá...

8. O apoio que recebeste dos profissionais da CPCJ, em que aspetos da tua vida te surpreendeu?

9. Se pudesses deixar uma mensagem final à CPCJ, o que seria? (Podes expressar-te por palavras, por imagens, objetos, símbolos, desenho, ...)

## Anexo G

### Guião para a dinamização dos Grupos Focais 1 e 2 com Presidentes/Secretários

**Dinamização do Grupo Focal** (depois dos devidos agradecimentos pela participação dos presentes):

Nesta fase da investigação para recolha de informação para a tese de doutoramento em Serviço Social, convido-vos a participar neste focus grupo – sessão de reflexividade grupal – sobre alguns aspetos da V. prática diária nas CPCJ que influem na qualidade da intervenção das CPCJ. Começaremos com questões relativas à liderança.

A duração da sessão será de cerca de 1h30/2h, pelo que cada tema/questão em reflexão e análise deverá ocupar um tempo não superior a 15-20 minutos, tendo cada participante cerca de 2-3 minutos cada. Para facilitar, cada questão será apresentada no “bate-papo”, podendo, qualquer um de vós dar início à reflexão.

Antes de iniciarmos, embora, se calhar, já se conheçam uns aos outros, peço que cada um de nós efetue uma breve apresentação (nome, formação de base, entidade que representa, CPCJ a que pertence e/ou função exercida).

(...Apresentações...)

#### Questões:

1. Na V. função de presidentes/secretários, indiquem o tipo de *inputs* (ações) que promovem nas V. respetivas CPCJ, com vista a assegurar a qualidade no processo de intervenção/proteção à criança, focando eventuais indicadores, evidências e abordagens utilizadas.
2. Na V. qualidade de Presidentes/Secretários, que características identificam como devendo estar presentes numa liderança de CPCJ, para que esta seja considerada eficaz, ao longo do tempo (e em vários momentos do seu exercício)? (/E quais as características que um(a) Presidente de CPCJ deve ter?)
3. No início da segunda metade do séc. XX, Blake e Mouton (1964), pensadores do mundo da gestão, criaram uma grelha bidimensional de liderança, onde, originalmente, num eixo, situaram as preocupações com os resultados/produção (liderança orientada para a tarefa) e, no outro eixo, situaram as preocupações com os colaboradores (liderança orientada para as pessoas), numa escala entre 1 (baixo) e 9 (elevado), resultando na identificação de 5 distintos tipos, encontrando-se cada um deles numa determinada posição da matriz: Baixa orientação para a tarefa e baixa orientação para as pessoas; Alta

orientação para as pessoas e baixa orientação para a tarefa; Orientado de forma idêntica para as pessoas e para as tarefas; Alta orientação para a tarefa e baixa orientação para as pessoas; Alta orientação para a tarefa e alta orientação para as pessoas.

3.1. Fundamentando as vossas respostas, refiram onde situariam, enquanto Presidentes/ Secretários, a liderança numa CPCJ.

3.2. Antas (2021) identificou, no seu estudo, a percepção dos profissionais sobre os tipos de lideranças praticadas em contexto de CPCJ, assumidas pelos Presidentes/Secretários (Ausência de Liderança<sup>713</sup>, liderança hierarquizada, burocrática e colaborativa). Face a cada um destes tipos, reflitam sobre as eventuais implicações dos mesmos na qualidade ou ineficiência das práticas de proteção à criança.

4. A gestão de processos tem na sua base um conjunto de vários processos e sub-processos que apoiam os resultados a alcançar pelas organizações. Na sua ótica de Presidente/Secretário, identifique os vários processos que contribuem para a maior qualidade de gestão do processo de promoção e proteção. Em paralelo, faça corresponder tais processos/subprocessos com as seguintes categorias, que não são, necessariamente, mutuamente exclusivas:

- processos estratégicos;
- processos operativos;
- processos de apoio; e
- processos críticos na gestão dos processos de promoção e proteção, nas CPCJ.

5. Em 2018 registaram-se 25 reclamações no livro amarelo referentes às CPCJ. Enquanto Presidentes/Secretários, que leitura fazem destas reclamações e que impacto pensam que elas podem ter, seja para as CPCJ visadas, seja para o próprio processo de liderança. Complemente, ainda, a reflexão com eventuais mudanças que, enquanto Presidente/Secretário poderia introduzir no processo de intervenção na CPCJ.

6. Pedir para que cada um dos participantes sugira algum técnico sem o acumular de funções de Presidência para os *focus groups* seguintes. (Este pedido foi feito de forma individualizada)

---

<sup>713</sup> No original – “nenhuma liderança” (Antas, 2021, p.39)

Quadro/texto, para compartilhar no *focus group*, de apoio face à questão 4 (dos processos e subprocessos):

<b>Processos Estratégicos</b>	<b>Processos Operativos</b>
<p>que permitem a implementação da estratégia da organização e são fundamentais para a manutenção e progresso da mesma, estando vinculados às responsabilidades habituais da presidência, a quem cabe orientar e dirigir a realização dos processos chave ou operativos, de acordo com os fundamentos estratégicos da organização: missão, visão de futuro e objetivos estratégicos.</p>	<p>Relacionam-se diretamente com a elaboração do produto e/ou com a prestação do serviço (Outputs), afetando a forma como o serviço de apoio é prestado para atender diretamente as necessidades dos sujeitos de intervenção e, por isso, com grande impacto na satisfação do cliente-cidadão.</p>
<b>Processo de Apoio</b>	<b>Processos Críticos</b>
<p>Processos que dão suporte às atividades de natureza operativa/ finalística da organização, para um correto funcionamento, e que estão diretamente relacionados com a gestão dos recursos internos da organização (atividades-meio).</p>	<p>Correspondem aos processos de natureza estratégica especialmente importantes para o sucesso institucional, sejam os principais processos operativos/finalísticos (relevantes para o cliente-cidadão), sejam os processos de apoio (processos-meio) ou seja alguma falha na sua implementação, dado o impacto que têm nos resultados institucionais. Os processos críticos podem dificultar ou impedir a realização dos objetivos estratégicos, quando não são geridos de forma adequada.</p> <p>(Qualquer processo pode ser crítico e são-no por tempo específico até que ações corretivas sejam realizadas para otimizar o processo).</p>

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

## Anexo H

### Guião para a dinamização dos Grupos Focais 3 e 4 com Comissários Gestores de PPP

**Dinamização do Grupo Focal** (depois dos devidos agradecimentos pela participação dos presentes):

Nesta fase da investigação para recolha de informação para a tese de doutoramento em Serviço Social, convido-vos a participar neste *focus* grupo – sessão de reflexividade grupal – sobre alguns aspetos da V. prática diária nas CPCJ que influem na qualidade da intervenção das CPCJ. Começaremos com questões relativas à qualidade e práticas de intervenção.

A duração da sessão será de cerca de 1h30/2h, pelo que cada tema/questão em reflexão e análise deverá ocupar um tempo não superior a 15-20 minutos, tendo cada participante cerca de 2-3 minutos cada. Para facilitar, cada questão será apresentada no “bate-papo”, podendo, qualquer um de vós dar início à reflexão.

Antes de iniciarmos, embora, se calhar, já se conheçam uns aos outros, peço que cada um de nós efetue uma breve apresentação (nome, formação de base, entidade que representa, CPCJ a que pertence e/ou função exercida).

(...Apresentações...)

#### Questões:

##### Qualidade e Práticas de intervenção

1. No âmbito do processo de intervenção protetiva, indiquem os indicadores (da qualidade) que orientam as V. práticas?
2. Observando a crescente procedimentação (com a existência de Guias/ Normas/ Orientações/ Diretivas) *versus* diminuição da autonomia dos profissionais para organizarem e adaptarem práticas à medida do problema, na área da proteção à criança, com base na vossa experiência quais as implicações destes fenómenos na qualidade das práticas de intervenção nas CPCJ?

##### Tomada de decisão

3. Atendendo ao V. papel de comissários, mencionem o que consideram poder contribuir para a maior qualidade dos processos decisórios.
4. O desperdício e a absorção de tempo útil nas reuniões são apontados por Chiavenato como uma desvantagem das comissões (enquanto organização administrativa, em sentido geral) face à tomada de

decisões. Qual a V. posição sobre isto? (só fazer a pergunta caso não tenha sido mencionado, na anterior, a questão das decisões colegiais)

5. De que forma são vertidas/integradas, nas decisões tomadas, a visão das crianças/jovens e das famílias? (/Qual o espaço da criança e da família no proc. decisório?)

6. Quando consideram que uma informação é a suficiente para proporem um determinado rumo para a intervenção, em sede de Reunião restrita, e como fundamentam/preparam a tomada de decisão?

### **Gestão de e por processos**

7. A gestão de processos tem na sua base um conjunto de vários processos e subprocessos que apoiam os resultados a alcançar pelas organizações. Na sua ótica de Presidente/Secretário, identifique os vários processos que contribuem para a maior qualidade de gestão do processo de promoção e proteção. Em paralelo, faça corresponder esses processos/subprocessos às seguintes categorias, que não são, necessariamente, mutuamente exclusivas:

- processos estratégicos;
- processos operativos;
- processos de apoio; e
- processos críticos na gestão dos processos de promoção e proteção, nas CPCJ.

(dar, no bate-papo, a definição de cada tipo de processos)

8. Tendo em conta os diversos modelos teóricos de avaliação e intervenção para a proteção à criança, na V. qualidade de comissários, exemplifiquem que tipo de instrumentos técnicos utilizam em cada uma das seguintes áreas:

- de suporte ao diagnóstico;
- como meios de prova;
- de suporte à intervenção.



Quadro, para compartilhar no *focus group*, de apoio face à questão 7 (dos processos e subprocessos):

<b>Processos Estratégicos</b>	<b>Processos Operativos</b>
<p><b>Processos Estratégicos</b> permitem a implementação da estratégia da organização e são fundamentais para a manutenção e progresso da mesma, estando vinculados às responsabilidades habituais da presidência, a quem cabe orientar e dirigir a realização dos processos chave ou operativos, de acordo com os fundamentos estratégicos da organização: missão, visão de futuro e objetivos estratégicos.</p>	<p><b>Processos Operativos</b> relacionam-se diretamente com a elaboração do produto e/ou com a prestação do serviço (Outputs), afetando a forma como o serviço de apoio é prestado para atender diretamente as necessidades dos sujeitos de intervenção e, por isso, com grande impacto na satisfação do cliente-cidadão.</p>
<b>Processo de Apoio</b>	<b>Processos Críticos</b>
<p><b>Processos de Apoio</b> dão suporte às atividades de natureza operativa/ finalística da organização, para um correto funcionamento, e que estão diretamente relacionados com a gestão dos recursos internos da organização (atividades-meio).</p>	<p><b>Processos Críticos</b> correspondem aos processos de natureza estratégica especialmente importantes para o sucesso institucional, sejam os principais processos operativos/finalísticos (relevantes para o cliente-cidadão), sejam os processos de apoio (processos-meio) ou seja alguma falha na sua implementação, dado o impacto que têm nos resultados institucionais. Os processos críticos podem dificultar ou impedir a realização dos objetivos estratégicos, quando não são geridos de forma adequada.</p> <p>(Qualquer processo pode ser crítico e são-no por tempo específico até que ações corretivas sejam realizadas para otimizar o processo).</p>

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

## Anexo I

### Compilação dos Termos de Consentimento para a Investigação



#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DO PARTICIPANTE

O(A) Senhor(a) \_\_\_\_\_, perito(a) na área da promoção dos direitos e proteção das crianças e jovens e/ou da qualidade, foi informado(a) sobre a pesquisa de Doutoramento intitulada “Sistema de Proteção à Criança e Indicadores da Qualidade nas CPCJ”.

Este estudo tem como objetivo geral analisar o sistema de proteção à criança e sistematizar os indicadores que sustentam uma intervenção de qualidade nas Comissões de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ).

Embora V. Exa. venha a aceitar a participação nesta pesquisa, está garantida a desistência a qualquer momento, bastando para isso, informar sua decisão, da maneira mais conveniente.

Foi esclarecido que, por se tratar de uma participação voluntária e sem interesse financeiro, o(a) senhor(a) não terá direito a nenhuma remuneração. A participação na pesquisa não incorrerá em riscos ou prejuízos de qualquer natureza.

O Painel Delphi “consiste numa técnica de recolha de informação, baseada na consulta de um conjunto de especialistas numa determinada área, com o fim de obter a opinião de consenso mais fiável do grupo consultado” (Reguant-Álvarez e Torrado-Fonseca, 2016, p. 88), através do desenvolvimento de várias rondas (perspectivando-se, até 3 ou 4), sendo que a investigadora, apoiada pelos 2 orientadores, trabalhará os dados referentes a cada ronda, devolvendo o feedback aos participantes. Primeiramente, identificar-se-ão as variáveis de interesse para a investigação e, posteriormente, são elaboradas proposições (a integrar em formato de questionário), que serão alvo de eventuais ajustes e priorização/ordenação por parte dos participantes no estudo.

Em todo o processo de implementação do Painel Delphi é garantido o anonimato entre os especialistas.

V. Exa. poderá solicitar informações à investigadora durante todas as fases da pesquisa, inclusive após eventual publicação da mesma.

O Painel Delphi será dinamizado pela investigadora Ana Carina da Silva Ruxa, sob a supervisão do Professor PhD Jorge Ferreira e da Professora PhD Margarida Eiras. O contato com a investigadora pode ser feito pelo telefone: +351 919668903 ou pelo e-mail: [acsra@iscte-iul.pt](mailto:acsra@iscte-iul.pt).

O(a) participante no estudo declara ter sido devidamente esclarecido, autorizando o seu envolvimento no Painel Delphi e a investigadora declara ter obtido, de forma apropriada e voluntária, o Consentimento Livre e Esclarecido do participante.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.

\_\_\_\_\_  
Participante do estudo

\_\_\_\_\_  
Responsável pelo estudo

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DO PARTICIPANTE

O(A) Senhor(a) \_\_\_\_\_, Coordenador(a) da Equipa Técnica Regional \_\_\_\_\_ da Comissão Nacional de Promoção dos Direitos e Proteção das Crianças e Jovens, foi informado(a) sobre a pesquisa de Doutoramento intitulada “Sistema de Proteção à Criança e Indicadores da Qualidade nas CPCJ”.

Este estudo tem como objetivo geral analisar o sistema de proteção à criança e sistematizar os indicadores que sustentam uma intervenção de qualidade nas Comissões de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ).

Embora V. Exa. venha a aceitar a participação nesta pesquisa, está garantida a desistência a qualquer momento, bastando para isso, informar sua decisão, da maneira mais conveniente.

Foi esclarecido que, por se tratar de uma participação voluntária e sem interesse financeiro, o(a) senhor(a) não terá direito a nenhuma remuneração. A participação na pesquisa não incorrerá em riscos ou prejuízos de qualquer natureza.

A recolha de dados será efetuada através de entrevista individual aprofundada, online, sendo esta composta por 8 questões, tendencialmente abertas, (com uma duração, previsível e aproximadamente, entre 1 hora e meia a 2 horas), dinamizada pela investigadora Ana Carina da Silva Ruxa e sob a supervisão/orientação do Professor PhD Jorge Ferreira e da Professora PhD Margarida Eiras.

A análise dos dados obtidos é da inteira responsabilidade da investigadora, sendo garantida a privacidade dos participantes. Os dados (e a gravação da entrevista, unicamente efetuada para os fins a que se destina) serão armazenados no computador pessoal da investigadora, em casa (local seguro), garantindo, dessa forma, a sua confidencialidade. V. Exa. poderá solicitar informações à investigadora durante as várias fases da pesquisa, inclusive após eventual publicação da mesma. O contato com a investigadora pode ser feito pelo telefone: +351 919668903 ou pelo e-mail: acsra@iscte-iul.pt.

O(a) participante no estudo declara ter sido devidamente esclarecido(a), autorizando a sua participação na entrevista e a investigadora declara ter obtido, de forma apropriada e voluntária, o Consentimento Livre e Esclarecido do(a) participante.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.

\_\_\_\_\_  
Participante do estudo

\_\_\_\_\_  
Responsável pelo estudo

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DO PARTICIPANTE

O(A) Senhor(a) \_\_\_\_\_,  
Presidente/Secretário(a) (riscar a opção inválida) da CPCJ de \_\_\_\_\_, foi informado(a) sobre a pesquisa de Doutoramento intitulada “Sistema de Proteção à Criança e Indicadores da Qualidade nas CPCJ”.

Este estudo tem como objetivo geral analisar o sistema de proteção à criança e sistematizar os indicadores que sustentam uma intervenção de qualidade nas Comissões de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ).

Embora V. Exa. venha a aceitar a participação nesta pesquisa, está garantida a desistência a qualquer momento, bastando para isso, informar sua decisão, da maneira mais conveniente.

Foi esclarecido que, por se tratar de uma participação voluntária e sem interesse financeiro, o(a) senhor(a) não terá direito a nenhuma remuneração. A participação na pesquisa não incorrerá em riscos ou prejuízos de qualquer natureza.

A recolha de dados será efetuada através da participação num grupo focal, dinamizado online, cujo guião de apoio é estruturado em torno de 3 temáticas principais: lideranças de CPCJ, processos e sub-processos com influência na gestão processual do PPP e reclamações, que serão levadas a reflexão (com uma duração, previsível e aproximadamente, entre 1 hora e meia a 2 horas), dinamizada pela investigadora Ana Carina da Silva Ruxa e sob a supervisão/orientação do Professor PhD Jorge Ferreira e da Professora PhD Margarida Eiras.

A análise dos dados obtidos é da inteira responsabilidade da investigadora, sendo garantida a privacidade dos participantes. Os dados (e a gravação da entrevista, unicamente efetuada para os fins a que se destina) serão armazenados no computador pessoal da investigadora, em casa (local seguro), garantindo, dessa forma, a sua confidencialidade. V. Exa. poderá solicitar informações à investigadora durante as várias fases da pesquisa, inclusive após eventual publicação da mesma. O contato com a investigadora pode ser feito pelo telefone: +351 919668903 ou pelo e-mail: acsra@iscte-iul.pt.

O(a) participante no estudo declara ter sido devidamente esclarecido(a), autorizando a sua participação na entrevista e a investigadora declara ter obtido, de forma apropriada e voluntária, o Consentimento Livre e Esclarecido do(a) participante.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.

\_\_\_\_\_

Participante do estudo

\_\_\_\_\_

Responsável pelo estudo

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DO PARTICIPANTE

O(A) Senhor(a) \_\_\_\_\_,  
Comissário(a) na CPCJ de \_\_\_\_\_, foi informado(a) sobre a pesquisa de Doutoramento intitulada “Sistema de Proteção à Criança e Indicadores da Qualidade nas CPCJ”.

Este estudo tem como objetivo geral analisar o sistema de proteção à criança e sistematizar os indicadores que sustentam uma intervenção de qualidade nas Comissões de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ).

Embora V. Exa. venha a aceitar a participação nesta pesquisa, está garantida a desistência a qualquer momento, bastando para isso, informar sua decisão, da maneira mais conveniente.

Foi esclarecido que, por se tratar de uma participação voluntária e sem interesse financeiro, o(a) senhor(a) não terá direito a nenhuma remuneração. A participação na pesquisa não incorrerá em riscos ou prejuízos de qualquer natureza.

A recolha de dados será efetuada através da participação num grupo focal<sup>714</sup>, dinamizado online, cujo guião de apoio é estruturado em torno de 3 temáticas principais: qualidade e práticas de intervenção, tomada de decisão, e gestão de e por processos, que serão levadas a reflexão (com uma duração, previsível e aproximadamente, de 2 horas), dinamizada pela investigadora Ana Carina da Silva Ruxa e sob a supervisão/orientação do Professor PhD Jorge Ferreira e da Professora PhD Margarida Eiras.

A análise dos dados obtidos é da inteira responsabilidade da investigadora, sendo garantida a privacidade dos participantes. Os dados (e a gravação da entrevista, unicamente efetuada para os fins a que se destina) serão armazenados no computador pessoal da investigadora, em casa (local seguro), garantindo, dessa forma, a sua confidencialidade. V. Exa. poderá solicitar informações à investigadora durante as várias fases da pesquisa, inclusive após eventual publicação da mesma. O contato com a investigadora pode ser feito pelo telefone: +351 919668903 ou pelo e-mail: acsra@iscte-iul.pt.

O(a) participante no estudo declara ter sido devidamente esclarecido(a), autorizando a sua participação na entrevista e a investigadora declara ter obtido, de forma apropriada e voluntária, o Consentimento Livre e Esclarecido do(a) participante.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de outubro de 2021

\_\_\_\_\_  
Participante do estudo

\_\_\_\_\_  
Responsável pelo estudo

<sup>714</sup> Corresponde a uma “forma de entrevista em grupo (...) [cuja] tónica está na interação dentro do grupo e na construção conjunta de significado[s]” (Bryman, 2012, p. 502).

## **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DO PARTICIPANTE**

O presente estudo surge no âmbito de um projeto de investigação a decorrer no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa e apoiado por bolsa de investigação concedida pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (SFRH/BD/145961/2019), com enquadramento no CIES-IUL.

Este estudo, intitulado “Sistema de Proteção à Criança e Indicadores da Qualidade nas CPCJ”, tem como objetivo geral analisar o sistema de proteção à criança e sistematizar os indicadores que sustentam uma intervenção de qualidade nas Comissões de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ).

Neste sentido, e de forma a atingir o objetivo geral supra identificado, honrar-nos-ia a sua colaboração, enquanto distinta família que, em determinado momento, terá mantido contactos com a CPCJ da sua zona de residência. Com base na sua experiência e conhecimento, estando convictos de que o seu contributo e partilha — apoiará, claramente, os resultados do estudo e a melhorar várias dimensões do funcionamento/atendimento das CPCJ.

Além de confidencial, a participação no estudo é estritamente voluntária: pode escolher livremente participar ou não participar. Se tiver escolhido participar, pode interromper a participação e retirar o consentimento para o tratamento dos seus dados pessoais em qualquer momento, sem ter de prestar qualquer justificação. A retirada de consentimento não afeta a legalidade dos tratamentos anteriormente efetuados com base no consentimento prestado.

Foi esclarecido(a) que, por se tratar de uma participação voluntária e sem interesse financeiro, o(a) senhor(a) não terá direito a alguma remuneração.

Não existem riscos significativos expectáveis associados à sua participação no estudo (contudo, ainda assim, em caso de necessidade, poderá dar nota disso à investigadora, que procurará minimizar eventuais efeitos).

A recolha de dados será efetuada através da sua participação numa entrevista individual presencial (a menos que tenha preferência por algum outro formato) a agendar, sendo esta composta por 7 questões, tendencialmente abertas (com uma duração, previsível e aproximadamente, entre 45 minutos a 1 hora), dinamizada pela investigadora Ana Carina da Silva Ruxa e sob a supervisão/orientação do Professor PhD Jorge Ferreira e da Professora PhD Margarida Eiras.

A análise dos dados obtidos é da inteira responsabilidade da investigadora, sendo garantida a privacidade dos participantes. Os dados (e a gravação da entrevista, unicamente efetuada para os fins a que se destina, tendo como base legal o seu consentimento cf. al. a), do n.º 1 do art. 6º do Regulamento Geral de Proteção de Dados) serão armazenados no computador pessoal da investigadora, em casa (local seguro), garantindo, dessa forma, a sua confidencialidade. V. Exa. poderá solicitar informações à investigadora durante as várias fases da pesquisa, inclusive após eventual publicação da mesma. O contato com a investigadora pode ser feito pelo telefone: +351 919668903 ou pelo e-mail: [acsra@iscte-iul.pt](mailto:acsra@iscte-iul.pt).

Os seus dados pessoais serão conservados até à entrega final da tese (previsivelmente até dezembro/2022, mas desde logo será efetuada a transcrição da entrevista e a sua codificação,



garantindo-se o seu anonimato nos resultados do estudo, apenas divulgados para efeitos estatísticos, de ensino, comunicação em encontros ou artigos científicos.

O Iscte tem um Encarregado de Proteção de Dados, contactável através do email [dpo@iscte-iul.pt](mailto:dpo@iscte-iul.pt). Caso considere necessário tem ainda o direito de apresentar reclamação à autoridade de controlo competente – Comissão Nacional de Proteção de Dados. Declaro ter compreendido os objetivos de quanto me foi proposto e explicado pelo/a investigador/a, ter-me sido dada oportunidade de fazer todas as perguntas sobre o presente estudo e para todas elas ter obtido resposta esclarecedora. Aceito participar no estudo e consinto que os meus dados pessoais sejam utilizados de acordo com a informações que me foram disponibilizadas (Assinale com uma X a sua opção).

Sim

Não

\_\_\_\_\_ (local), \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_ (data)

Nome: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

A investigadora declara ter obtido, de forma apropriada e voluntária, o Consentimento Livre e Esclarecido do(a) participante.

\_\_\_\_\_  
**Responsável pelo estudo**

## **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DO PARTICIPANTE**

O presente estudo surge no âmbito de um projeto de investigação a decorrer no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa e apoiado por bolsa de investigação concedida pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (SFRH/BD/145961/2019), com enquadramento no CIES-IUL.

Esta pesquisa de Doutoramento intitulada “Sistema de Proteção à Criança e Indicadores da Qualidade nas CPCJ”, tem como objetivo geral analisar o sistema de proteção à criança e sistematizar os indicadores que sustentam uma intervenção de qualidade nas Comissões de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ).

Neste sentido, e de forma a conseguirmos concluir este estudo e poirmos a melhoria e a qualidade do trabalho realizado pelas CPCJ, gostávamos muito de poder contar com a tua ajuda.

Além de confidencial, a participação no estudo é estritamente voluntária: podes escolher livremente participar ou não participar. Se tiveres escolhido participar, podes interromper a participação e retirar o consentimento para o tratamento dos teus dados pessoais em qualquer momento, sem ter de prestar qualquer justificação. A retirada de consentimento não afeta a legalidade dos tratamentos anteriormente efetuados com base no consentimento prestado.

Por se tratar de uma participação voluntária e sem interesse financeiro, esclarecemos de que a tua participação não implica qualquer forma de pagamento.

Não existem riscos previsivelmente associados à tua participação no estudo (contudo, ainda assim, em caso de necessidade ou desconforto, poderás dar nota disso à investigadora, que procurará minimizar eventuais efeitos).

A recolha de dados será efetuada através da tua participação numa entrevista individual presencial (a menos que tenhas preferência por algum outro formato) a agendar, sendo esta composta por 5 questões, tendencialmente abertas, e 4 de resposta curta (com uma duração, previsível e aproximadamente, entre 30 minutos a 1 hora), dinamizada pela investigadora Ana Carina da Silva Ruxa e sob a supervisão/orientação do Professor PhD Jorge Ferreira e da Professora PhD Margarida Eiras.

A análise dos dados obtidos é da inteira responsabilidade da investigadora, sendo garantida a privacidade dos participantes. Os dados (e a gravação da entrevista, unicamente efetuada para os fins a que se destina) serão armazenados no computador pessoal da investigadora, em casa (local seguro), garantindo, dessa forma, a tua confidencialidade. Podes solicitar informações à investigadora durante as várias fases da pesquisa, inclusive após eventual publicação da mesma. O contato com a investigadora pode ser feito pelo telefone: +351 919668903 ou pelo e-mail: [acsra@iscte-iul.pt](mailto:acsra@iscte-iul.pt).

Os teus dados pessoais serão conservados até à entrega final da tese (previsivelmente até dezembro/2022, mas desde logo será efetuada a transcrição da entrevista e a sua codificação, garantindo-se o teu anonimato nos resultados do estudo, apenas divulgados para efeitos estatísticos, de ensino, comunicação em encontros ou artigos científicos.

Declaro ter compreendido os objetivos de quanto me foi proposto e explicado pelo/a investigador/a, ter-me sido dada oportunidade de fazer todas as perguntas sobre o presente

estudo e para todas elas ter obtido resposta esclarecedora, pelo que **aceito** nele participar (em caso negativo, não preenche nem assina o consentimento).

\_\_\_\_\_ (local), \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ (data)

Nome: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

**(Se o(a) jovem tiver capacidade de compreensão** deve assinar o documento, exprimindo o seu assentimento, a partir dos 12 anos. Participantes a partir dos 16 anos, assinam obrigatoriamente, se consentirem).

Nome: \_\_\_\_\_ Documento

de Identificação n.º: \_\_\_\_\_ Data ou validade: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Pai/Mãe/Cuidador (Detentor da Guarda de Facto)/Representante Legal (riscar as opções incorretas):

Assinatura: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**(Se não for o próprio a assinar em razão da idade ou de incapacidade** – Cfr. Art.º 7.º da Lei n.º 21/2014, de 16 de abril, atualizada pela Lei n.º 73/2015, de 27/07 e pela Lei n.º 49/2018, de 14/08)

A investigadora declara ter obtido, de forma apropriada e voluntária, o Consentimento Livre e Esclarecido do(a) participante.

\_\_\_\_\_  
**Responsável pelo estudo**

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

## Anexo J

### Modelos de *Welfare State* e Modelo da Europa do Sul

Com a industrialização, com a expansão do capitalismo liberal e desenraizamento social da economia, bem como do urbanismo, e a conseqüente geração de riqueza, as ruturas sociais profundas que advieram deixaram a descoberto um conjunto de novos riscos, que já não podiam, pela sua extensão, ser geridos tradicionalmente<sup>715</sup>. Daí resulta a expansão da responsabilidade do Estado para com as áreas sociais (P. A. Silva, 2017a).

A ideia de transformação das funções do Estado, assente na garantia do bem-estar para os seus cidadãos estava no centro das definições de *Welfare State* (Briggs, 1961; Greve, 2014). De acordo com Briggs (1961), o Estado Providência vai para além dos objetivos de um "estado de serviço social", centrando-se na ideia do "melhor" em detrimento da ideia mais antiga do "mínimo", defendendo uma maior igualdade de oportunidades entre os cidadãos (Idem, 1961).

O Estado de Bem-Estar, tal como a democracia de massas e o capitalismo industrial (P. A. Silva, 2017a), que levaram a profundas transformações políticas e sociais, foram uma criação europeia.

Esping-Andersen (1990), focando a sua reflexão na convergência de 3 trajetórias de desenvolvimento tidas como ideais-tipo, apontou para a existência de três tipos de *Welfare State*: o Continental ou Corporativo (onde se enquadra a Alemanha e a França, entre outros), o Escandinavo ou Social-Democrata (onde se insere a Suécia, a Dinamarca e a Finlândia) e o Anglo-saxónico ou Liberal (Reino Unido e Irlanda). A possibilidade de distinção destes três modelos assenta no processo de evolução e desenvolvimento dos Estados Providência como consequência das respostas distintas a pressões com vista à “desmercadorização”<sup>716</sup> do trabalho (P. A. Silva, 2017a).

Os três modelos de *Welfare State* caracterizam-se pelo conjunto de valores políticos fundadores, por um equilíbrio na produção de bem-estar e na forma como esta se articula com a economia e pelas especificidades na arquitetura das políticas sociais.

De forma sumária, os três regimes traduzem-se por:

<b>Características Regimes</b>	<b>Fundamentos</b>	<b>Mercado/Economia</b>	<b>Políticas/ Respostas Sociais</b>	<b>Desmercadorização</b>	<b>Alguns Riscos Associados</b>
Continental ou Corporativo	Coesão social e política estratificada (a	Economia social de mercado	Respostas subsidiárias e que privilegiam a conservação das estruturas sociais	Níveis moderados; mistura de segmentação	Discriminatório das mulheres; Dificuldade em responder a

<sup>715</sup> Deixaram de ser suficientes as respostas a nível de um suporte informal de proximidade (famílias, comunidade, ...), requerendo que tal responsabilidade passasse a ser (co-)assumida por outra entidade (Estado).

<sup>716</sup> O conceito de “desmercadorização” remete para “o grau segundo o qual aos indivíduos ou às famílias é possível manter um nível de vida socialmente aceitável, independentemente da participação no mercado” (Esping-Andersen, 1990, p. 37).

	nível ocupacional)	fortemente coordenada	preexistentes; garante de estabilidade e segurança	baseada no <i>status</i> com familiarismo	níveis elevados de desemprego; Excesso de peso das despesas com pensões
Escandinavo ou Social-Democrata	Igualdade, justiça, liberdade, solidariedade, cidadania social e política de classe	Economia assente na concertação e na integração do capital com o trabalho	Políticas fortemente redistributivas e integradoras; Provisão pública de benefícios (Universalista)	Níveis elevados de desmercadorização e também de desfamiliarização; Níveis elevados de despesa social pública	Dificuldades de financiamento; Manutenção de níveis elevados de qualidade do serviço público; Limites de emprego no setor público
Anglo-saxónico ou Liberal	Liberais	Mercado como mecanismo privilegiado para promover a autonomia individual e para criar riqueza	Imperfeições de mercado são compensadas com uma rede de mínimos sociais, cujo acesso é restrito (assente numa política de mérito – merece/não merece – e de condição de recursos) e o essencial do bem-estar depende da contratualização individual no mercado	Níveis reduzidos de despesa social e uma preferência pelo esforço privado (pensões e saúde)	Armadilhas de pobreza; Aumento da desigualdade social e da pobreza; Trabalhadores pouco qualificados e baixos salários

**Quadro AJ.1: Características dos 3 Regimes de *Welfare* identificados por Esping-Andersen**

**Fonte:** Construção Própria com base em P. A. Silva (2000, 2002, 2017a); Esping-Andersen (1990, 1991)

Os efeitos da (des)mercadorização não são inequívocos para as mulheres. Cedo, as análises feministas acentuavam a natureza patriarcal e opressiva do Estado de Bem-Estar moderno (Lewis, 1997). Como limitação principal dos modelos de Estado Providência de Esping-Andersen (1990), associada à natureza suprarreferida, é apontada a secundarização da dimensão género<sup>717</sup>.

A escrita do pós-guerra sobre os Estados de bem-estar social fazia pouca menção às mulheres. O ensaio clássico de Richard Titmuss (1963) sobre a divisão de bem-estar social enfatizou a importância do bem-estar ocupacional e fiscal além do fornecido pelo estado, mas omitiu a análise da provisão pelo setor voluntário e pela família, ambos provedores vitais de bem-estar e ambos historicamente dominado por mulheres provedoras (Lewis, 1997, p. 160).

Assim, para compreender a produção do bem-estar nos países do capitalismo avançado há, não apenas, que centrar a atenção na capacidade desmercadorizadora do estado providência, mas, também, com intensidade semelhante, na forma como a acção deste interage com os dois outros alicerces desta produção: o Mercado de trabalho (formal e informal) e os agregados familiares” (P. A. Silva, 2002, p. 31).

<sup>717</sup> Esping-Andersen (1990), focando a sua análise na relação entre políticas de bem-estar e capitalismo, à semelhança do que fizera Titmuss cerca de trinta anos antes, optou por medir a despesa pública em vez de olhar para o conteúdo dos estados providência, incluindo as condições de elegibilidade, a qualidade dos benefícios prestados, se os benefícios foram direcionados ou universais, e o emprego (Lewis, 1997). As mulheres foram afastadas desta análise, mas revelou-se fundamental o desenvolvimento de variáveis centradas no género, não só como forma de análise das políticas, como também de ferramenta explicativa na compreensão mais holística das políticas sociais e dos regimes de Bem-Estar (Idem, 1997).

As mudanças verificadas nas famílias também são frequentemente ignoradas<sup>718</sup>.

Os estudos elaborados por Lewis (1997) evidenciam que a prestação de cuidados sugere não ser possível dissociar o estudo do trabalho não remunerado dos regimes de bem-estar a partir da posição das mulheres em relação ao trabalho remunerado, tornando-se especialmente claro no caso das mães solteiras, cujas dificuldades giram em torno da necessidade, simultânea, de obterem dinheiro e prestarem cuidados. As possíveis fontes de cuidados disponíveis para as mães solteiras são reduzidas pela ausência do pai e, portanto, as possíveis fontes de rendimento nos países da Europa do Norte são três: o estado, o mercado de trabalho e o pai; no sul da Europa, a caridade ou ajuda humanitária, continuava a desempenhar um papel relevante.

McLaughlin e Glendinning (1994, como citado em Lewis, 1997) sugeriram que se deveria falar de “desfamiliarização”<sup>719</sup> em detrimento do conceito de “desmercadorização”,

“não no sentido da simples individualização, que muitas vezes foi utilizada com o objetivo de introduzir as mulheres no mercado de trabalho (Luckhaus, 1994), mas sim no sentido dos termos e condições em que as pessoas se envolvem nas suas famílias. Isso abrangeria claramente até que ponto os homens e as mulheres seriam apoiados na conciliação do trabalho remunerado e não remunerado, e deixa espaço para a ideia de que o direito da não prestação de cuidados (Land & Rose, 1985) pode ser tão importante quanto o direito ao cuidar. (...) O objetivo da política social deve ser promover a escolha” (Lewis, 1997, p. 173).

P. A. Silva (2002) olha o conceito de desfamiliarização, não como devendo substituir o de desmercadorização, mas como complemento, pretendendo captar o “nível de obrigações de bem-estar que dependem da ação da própria família” (Idem, 2002, p. 32). A ideia de Gilbert *et al.* (2011), a este respeito, parece ir no mesmo sentido do autor português.

A esta crítica adiciona-se outra relacionada com a incapacidade de os modelos identificados por Esping-Andersen (1990) não terem em conta um eventual quarto modelo de *Welfare State* referente aos países da Europa do Sul<sup>720</sup> (P. A. Silva, 2002, 2017a).

---

<sup>718</sup> “(...) Ao conceptualizarem o género enquanto fator inerente aos processos familiares, [os estudos feministas] desconstruíram a separação artificial entre produção e reprodução (...)” (Aboim & Wall, 2002, p. 477). Neste seguimento, Michel (1977, como citado em Idem, 2002, p. 477) “propõe a distinção entre famílias tradicionais, fortemente estruturadas por papéis de género diferenciados, e famílias modernas, mais igualitárias no que toca à divisão do trabalho”. Na sociedade portuguesa, à data do estudo de Aboim e Wall (2002), não haviam sido encontrados modelos dominantes, “mas antes uma pluralidade considerável de formas de viver em casal e em família. Se existem, *grosso modo*, formas mais fusionais ou mais autónomas de vida conjugal, estas revelam a sua especificidade própria pelo formato mais ou menos plural e mais ou menos diferenciado das práticas e por orientações normativas mais institucionais ou mais modernistas, compondo um cenário final bastante matizado” (Idem, 2002, p. 503).

<sup>719</sup> “Um Estado Providência *familialistic* é aquele em que a maior parte das responsabilidades na garantia do bem-estar recai sobre a família. (...) [A] desfamiliarização (...) refere-se a políticas públicas que reduzem a dependência dos indivíduos face à família; que maximizam a autonomia financeira dos indivíduos independentemente das reciprocidades familiares ou conjugais” (Esping-Andersen, 1999, p. 45).

<sup>720</sup> Esping-Andersen (1990) caracterizava Portugal, Espanha, Itália e Grécia como versões subdesenvolvidas do modelo corporativo, negligenciando, pelo carácter etnocêntrico, muito centrado na realidade escandinava, outras formas relevantes de produção de bem-estar (P. A. Silva, 2002, 2017a).

Como traços distintivos do Estado Providência da Europa do Sul têm vindo a ser apontados os seguintes (P. A. Silva, 2000, 2002, 2017a):

- Uma história sociopolítica idêntica, com regimes autoritários nos anos 20 e durante grande parte do século XX, bem como transições tardias para a democracia e para a entrada na União Europeia;
- Até recentemente, a Igreja católica e o Estado encontravam-se estreitamente interligados, derivando daqui um atraso no processo de secularização e um princípio da subsidiariedade na produção do bem-estar mais intenso no Sul do que noutros países corporativos;
- A existência de alegados níveis rudimentares de proteção para os *outsiders*<sup>721</sup>, numa versão extrema do modelo corporativo (proteção dualizada e assente em transferências monetárias);
- A sobreproteção dos *insiders*<sup>722</sup>;
- Uma retórica discursiva que valoriza o papel da família<sup>723</sup> subsiste (paradoxalmente) com o subdesenvolvimento das políticas de apoio à família, assente numa rede “de mínimos” fraca e um forte familiarismo em contexto de pobreza elevada;
- Um *mix* entre a lógica bismarckiana de proteção social (segurança social ao nível da substituição de rendimentos<sup>724</sup>) e a lógica beveridgeana na saúde;
- O papel relevante das instituições do terceiro setor para dar resposta de apoio à família e de combate à pobreza<sup>725</sup>; e
- O impacto das práticas políticas nos *outputs* distributivos.

Quando a participação reduzida no mercado formal de trabalho, o elevado desemprego e os níveis baixos de proteção social se cruzam, surgem economias e mercados paralelos (informais) que “sustentam socialmente o mau desempenho do mercado de trabalho formal”, e estão “profundamente enraizados nas estruturas sociais da Europa do Sul” (P. A. Silva, 2002, p. 44).

---

<sup>721</sup> Situando-se aqui quem não se encontra no mercado de trabalho ou quem vai tendo uma participação irregular (ex.: mulheres e jovens).

<sup>722</sup> Coexistência de taxas de substituição elevadas nas pensões, na cobertura do risco velhice, com redes “de mínimos” e prestações familiares escassamente protetoras, deixando em desproteção alguns ativos, nomeadamente, famílias com poucos rendimentos, não resolvendo o problema da pobreza, com reflexo nas camadas mais jovens (crianças).

<sup>723</sup> As famílias do Sul da Europa não só aparentam ter mais vínculos internos, como funcionam como espaço de produção e de redistribuição de certos recursos (Aboim & Wall, 2002), acabando, pelas suas características, por moldar o modelo de *Welfare* da Europa do Sul, tendo o “familiarismo” produzido efeitos, quer nos esquemas de proteção social, quer no próprio mercado de trabalho.

<sup>724</sup> Com base no estatuto ocupacional e com estrutura idêntica aos países que se inserem no modelo corporativo; A diferença situa-se no total gasto, em despesa social, em percentagem do PIB, sendo inferior nos países da Europa do Sul e com picos de proteção para determinados grupos (P. A. Silva, 2002).

<sup>725</sup> Em Portugal, o Estado abdicou de centralizar o apoio à família e financia o terceiro setor (IPSS) no momento atual, ao contrário do que fizera na época do Estado Novo em que integrou e controlou todas as iniciativas da sociedade civil, restringindo “a ação da previdência a um mero assistencialismo corporativista e impôs uma versão desvalorizada da assistência, um assistencialismo caritativo organizado e concebido na base de critérios ético-religiosos” (Hespanha *et al.*, 2000, como citado em Parente & Quintão, 2014, p. 23).



Por via da análise dos indicadores demográficos, verifica-se que nos países da Europa do Sul, o tamanho do agregado familiar tem vindo a baixar, em termos médios, ainda que seja superior ao resto da Europa, com jovens solteiros a permanecerem em casa da sua família de origem (pais) até mais tarde. As taxas elevadas de nupcialidade, em conjunto com as reduzidas taxas de fertilidade<sup>726</sup> e de divórcio, bem como com as poucas uniões de facto ou filhos fora do casamento, caracterizam os países da Europa do Sul (Martin, 1997 e Almeida *et al.*, 1998, como citado em P. A. Silva, 2002).

Ainda que seja possível agregar os países da Europa do Sul e defender um modelo característico (P. A. Silva, 2000, 2002, 2017a), é relevante efetuar-se um *zoom* e aferir o posicionamento concreto de Portugal<sup>727</sup>.

O Estado Providência português desenvolveu-se sob a influência de fatores que impactaram cada uma das três etapas principais pelas quais passou (Pereirinha & Carolo, 2009): primeiro, mediante a criação da previdência social no ano de 1935, bem como as reformas e ajustamentos que ocorreram durante período alargado do Estado Novo, e que possibilitaram a cobertura de riscos sociais clássicos, nomeadamente, a substituição de rendimento nos casos de velhice, invalidez e sobrevivência, numa lógica de seguro social e de solidariedade intraprofissional, de base corporativa; uma segunda etapa sobreveio no Pós-Revolução de 25 de Abril de 1974, com a restauração da democracia e consolidação dos direitos de cidadania (direitos civis e políticos, bem como um alargamento dos direitos sociais)<sup>728,729</sup>; a integração de Portugal na CEE/EU, em Janeiro de 1986, tem vindo a colmatar algumas lacunas que se verificavam, até então, na efetivação dos direitos sociais. Esta terceira etapa traduziu-se numa europeização do *Welfare State* português (Pereirinha & Nunes, 2006, como citado em Pereirinha & Carolo, 2009), passando a existir um enfoque/desfoque alternado da lente nacional à ótica supranacional (e o inverso, consoante a necessidade) no desenho e implementação coordenada

---

<sup>726</sup> Portugal passou de uma taxa de fertilidade de 2,9 em 1971 para 1,3 em 2020 (Gilbert, 2021, maio 11). Não só em Portugal, como noutros países industrializados, Gilbert (2021, maio 11) defende que as baixas taxas de fertilidade não se justificam meramente com aspetos de natureza económica, mas principalmente com as normas e valores dos contextos em que vivemos: 1) “o capitalismo ignora o valor do criar um filho e da produção doméstica, promove[ndo] uma tomada de decisão [mais] racional (custos/benefícios)” no momento de escolher o número de filhos; 2) “as expectativas feministas que sobreestimam os benefícios sociais e emocionais da participação no trabalho”; e 3) “as políticas amigas das famílias do *Welfare State* [que] reforçam as normas e valores do capitalismo e do feminismo”, convidativas a um maior *individual life style*.

<sup>727</sup> Portugal (...) apresenta um conjunto de especificidades que tornam o seu caso singular, afastando-se, por vezes, dos países que geograficamente se encontram mais próximos e, simultaneamente, aproximando-se de países que, a priori, poderiam estar mais distantes (P. A. Silva, 2000, p. 56).

<sup>728</sup> “(...) originando o carácter universal de alguns deles, de onde resultou um aumento das despesas sociais públicas, obrigando a um reforço da solidariedade fiscal para a sua realização” (Pereirinha & Carolo, 2009, p. 5).

<sup>729</sup> A política social nesta segunda etapa traduziu-se, igualmente, em desenvolvimentos do subsídio de desemprego (em 1975) e do estabelecimento das Pensões Sociais não contributivas (1977). “Em 1979, no governo provisório de Maria de Lourdes Pintasilgo, ficaria formalmente consagrado o esquema mínimo de protecção social em Portugal, com o Decreto-Lei n.º 513/79 de 26 de dezembro que incluía: pensão social, suplemento de pensão a grandes inválidos, pensão de orfandade, abono de família, subsídio mensal a menores deficientes e equipamento social” (Pereirinha & Carolo, 2009, p. 29).

das políticas sociais (Idem, 2009). P. A. Silva (2017b) especifica ainda a existência de outras etapas de desenvolvimento do Estado Providência português, nomeadamente: de 1986 a 1995, como sendo uma fase de crescimento sem diferenciação<sup>730</sup>; de 1995 a 2002, com um redesenhar do sistema; de 2002 a 2004, como fase de retração de pendor conservador-liberal; de 2005 a 2009, com a fase de modernização diferenciadora; e a partir do ano 2009, com um período de retração radical, num contexto de dívida soberana e cortes radicais nas despesas sociais. Os últimos anos, promissores de uma nova definição para uma etapa mais favorável às famílias, viu-se repentinamente toldada, desde março/2020, pelo aparecimento da pandemia COVID-19, e em fev./2022, pelo rebentar da guerra da Rússia contra a Ucrânia, e demais efeitos devastadores para a economia mundial e, mais ainda, para as vidas humanas que se perderam. Estes efeitos terão de ser alvo de análise pormenorizada no futuro.

A expansão das políticas públicas desenvolvidas nas últimas três décadas em Portugal (não sendo alvo de análise a época da pandemia, nem a guerra na Europa, mas que também ilustra a sua aplicabilidade) assenta nos fundamentos basilares da Constituição da República Portuguesa, aprovada em 1976, com as suas sucessivas revisões (a última em 2005). O Estado encontra-se, assim, na obrigação de promover políticas públicas de proteção social dos seus cidadãos, num quadro de *Welfare*, bem como de saúde e de educação, de forma universal e tendencialmente gratuita (M. L. Rodrigues & P. A. Silva, 2016). Estas políticas, a par da promoção de igualdade e da justiça, têm permitido transformar e modernizar Portugal<sup>731</sup> (Idem, 2016).

No âmbito dos países da Europa do Sul, nomeadamente a partir do ano 2000, Portugal evidencia-se pela sua aproximação a países do regime corporativo (como a Alemanha) e a países do regime social-democrata (como a Suécia) a nível da despesa social, medida em percentagem do PIB, ainda que longe dos seus níveis (Pereirinha & Carolo, 2009, p. 30-31). Em termos de crescimento do PIB Anual, no ano 2000, Portugal apresentava valores elevados (75,1%), superiores aos do Reino Unido (69,1%) e aos da Suécia (66,5%), de acordo com dados da OCDE (s.a.) referentes ao espaço temporal de 1980-2007. Sendo a saúde um dos dispositivos mais desenvolvidos e eficientes em Portugal, a nível de

---

<sup>730</sup> “De acordo com Juan Mozzicafredo (1992), discutindo o caso português, num período de profunda desarticulação do sistema económico, as políticas sociais funcionaram enquanto factor fulcral de integração social e a resolução equilibrada do processo revolucionário deveu-se, em parte, à configuração do estado de direito enquanto estado providência (...). Deste ponto de vista, os problemas associados à consolidação democrática foram minorizados e compensados pelo desenvolvimento de políticas sociais” (P.A. Silva, 2002, pp. 36-37).

<sup>731</sup> Na al. d) do art.º 9º da Constituição da República Portuguesa, por exemplo, encontra-se plasmado, de entre as tarefas fundamentais do Estado, “promover o bem-estar e a qualidade de vida do povo e a igualdade real entre os portugueses, bem como a efetivação dos direitos económicos, sociais, culturais e ambientais, mediante a transformação e modernização das estruturas económicas e sociais” (Lei Constitucional n.º 1/2005 de 12 de Agosto). Mais à frente, no mesmo diploma legal, na parte dos Direitos e Deveres Sociais, consta especificamente o Direito à Segurança Social e à Solidariedade (art.º 63º), à Saúde (art.º 64º), à Habitação (art.º 65º), à Família (art.º 67º), à Paternidade e Maternidade (art.º 68º), à Infância (art.º 69º), à Juventude (art.º 70º) e à Educação (art.º 73º e seguintes). Na prática, a Constituição é apoiada por outros diplomas legais (exemplo das “leis ordenadoras” e as que organizam o sistema de justiça).

proteção social, com forte carácter universal, no seu estudo, Pereirinha e Carolo (2009), analisaram a evolução desta área a partir de 1980 (até 2003), constatando uma aproximação ao caso da Suécia, com valores de despesa com saúde próximos dos 6,4% do PIB.

De forma genérica, sumária e concentrada, apresentamos os traços comuns e o que distingue Portugal da Europa do Sul:

Traços Comuns	Traços Distintos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um sistema considerado pouco desenvolvido de tipo bismarckiano;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance do mercado de trabalho:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Níveis superiores de emprego (masculina e feminina<sup>732</sup>) acima da média europeia a tempo inteiro, com uma taxa de emprego de esforço para as mulheres, que combinam o trabalho a tempo inteiro com o trabalho doméstico (não remunerado) – um “duplo fardo”<sup>733</sup> na <i>pandemonium of duality life</i><sup>734</sup>;</li> <li>- Taxas de desemprego comparativamente baixas com outros países da Europa do Sul (como Espanha e Grécia);</li> <li>- Não obstante as elevadas taxas de desemprego jovem (na faixa 15-24 anos), são inferiores à de outros países congéneres do Sul;</li> <li>- Peso significativo do setor primário e fraca terciarização;</li> <li>- Fortes desigualdades salariais e percentagem elevada de trabalhadores com salários reduzidos;</li> <li>- Elevadas taxas de emprego pouco qualificado, elevadas taxas de abandono escolar precoce e reduzida formação ao longo da vida;</li> <li>- Reduzida efetividade da legislação laboral.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Com uma combinação com um Sistema Nacional de Saúde universalista (beveridgeano);</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura institucional e administrativa dita particularista;</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de lacunas ao nível da proteção;</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dualidade entre <i>Insiders / Outsiders</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance económica:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Despesa pública maioritária (em contraponto com a privada, como se poderá observar no Gráfico 2, mais abaixo);</li> <li>- Despesa social dirigida maioritariamente à terceira idade e serviços de saúde (riscos velhice e saúde);</li> <li>- Elevadas desigualdades sociais;</li> <li>- Elevado risco de pobreza (crianças, especialmente em agregados monoparentais; idosos; e respetivos agregados familiares).</li> </ul> </li> <li>• Questão Demográfica e familiar (por exemplo):                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas de família pouco desenvolvidas, com reflexo:</li> </ul> </li> </ul>

<sup>732</sup> “No que toca à participação feminina é possível distinguir dois tipos de divisão. Em primeiro lugar, há um problema genérico de falta de emprego que afecta de forma particularmente intensa as mulheres, visível nos níveis elevados do desemprego e do desemprego de longa duração feminino, combinado com taxas de emprego persistentemente baixas, variando entre o mínimo espanhol de 38,3% e um máximo grego de 40,3%, quando a média da União era de 53, 1% e Portugal apresentava valores comparativamente excepcionais – 59,4%. Em segundo lugar, a segmentação, quer horizontal, quer vertical, das ocupações em função do género cria um nível elevado de dependência do rendimento dos homens (González e outros, 2000)” (como citado em P.A. Silva, 2002, p. 43).

<sup>733</sup> Torres *et al.* (2001, como citado em OCDE, 2004, p. 76); importa ainda salientar que em 2004, em Portugal, cerca de 9 em 10 mulheres (e mães) trabalhavam a tempo inteiro (Idem, 2004).

<sup>734</sup> Como assim classifica Gilbert (2021, maio 11)

	<ul style="list-style-type: none"><li>- nas reduzidas taxas de fertilidade e de natalidade (Portugal, a par da Espanha e da Grécia, é o país com menor percentagem de população com menos de 14 anos)<sup>735</sup>;</li><li>- no facto de que as crianças portuguesas são as que ficam mais tempo em equipamentos de infância/pré-escolar pela dificuldade de conciliação entre trabalho e família por parte dos pais.</li></ul>
--	---

**Quadro AJ.2: Traços Comuns e Distintivos de Portugal face à Europa do Sul**

**Fonte:** Construção Própria com base em P. A. Silva (2000, 2002, 2006, 2017a).

Não obstante as evoluções a que se tem assistido a nível da divisão do trabalho remunerado e não remunerado nas famílias<sup>736</sup> e das variadas formas de cumprimento das suas funções primordiais, bem como os processos de modernização pelos quais Portugal tem vindo a passar, de forma a responder àquela que é a sua principal debilidade estrutural – elevadas desigualdades sociais – (P. A. Silva, 2000), urge continuar a caminhar no sentido da menorização destas, bem como no incremento de políticas públicas promotoras da igualdade de género (Ramos *et al.*, 2019). A par com as mesmas, também urge o desenvolvimento de políticas cada vez mais, e verdadeiramente, “amigáveis para a[s] família[s] que facilitem a conciliação<sup>737</sup> entre atividade profissional e vida familiar, favorecendo a adequação dos recursos familiares e o desenvolvimento [são, integral e harmonioso] da[s] criança[s]” (OCDE, 2004,

<sup>735</sup> Estas alterações provocam um impacto que excede a esfera familiar, reduzindo a capacidade futura dos países para gerarem riqueza (com as implicações diretas na redução da oferta de mão-de-obra), colocando em perigo a sustentabilidade financeira dos sistemas de proteção social e as consequentes bases em que assenta o modelo de bem-estar (Gilbert, 2021, maio 11; OCDE, 2004; P. A. Silva, 2006).

<sup>736</sup> No que diz respeito às atitudes face àquilo que é a divisão do trabalho remunerado, na ótica de Wall (2007, p. 247; Ramos *et al.*, 2019), Portugal situa-se numa posição intermédia, entre os países escandinavos e alguns países da Europa Central não sendo “nem muito conservador, nem muito moderno”. A população portuguesa, no geral, recusa moderadamente o modelo do homem *breadwinner*//mulher que cuida da casa e dos filhos. Ocupa, depois, uma posição dita de “muito «moderna» nas atitudes face a uma maior participação do homem na vida familiar” (Wall, 2007, p. 247). No entanto, Portugal ganha o troféu de mais conservador, de entre vários países europeus, incluindo Espanha (também da Europa do Sul), quando se trata das atitudes face ao impacto do emprego feminino nos cuidados à criança pequena e na vida familiar em geral (visto como negativo pela população, em geral). Identifica-se, então, uma “perspectiva maternalista onde uma forte presença feminina junto dos filhos e na vida familiar é considerada positiva” (Idem, 2007, p. 248; Ramos *et al.*, 2019). Percebe-se assim, esta dualidade entre a concordância com o “duplo emprego” e independência do elemento feminino adulto (do casal), por via do emprego, com a dificuldade de conciliação do trabalho remunerado com as tarefas domésticas e com o cuidar dos filhos como se gostaria (Wall, 2007).

<sup>737</sup> As políticas de conciliação incluem: “Todas as medidas que cobrem tanto os recursos familiares (rendimento, serviços e tempo para o exercício das responsabilidades parentais), como a ligação dos pais ao mercado de trabalho” (OCDE, 2004, p. 10). Existem várias abordagens a este respeito – a simultânea, na qual “a política enfatiza a prestação pública de cuidados às crianças, horários flexíveis e maior participação dos homens nas atividades domésticas”; e a sequencial, que “enfatiza o apoio e estatuto para cuidados domiciliários prestados por pais ou mães durante a primeira infância e medidas para facilitar a [posterior] transição para o trabalho” (Gilbert, 2021, maio 11). Ainda assim, sem grande influência no aumento das taxas de fertilidade na experiência dos países europeus (Idem, 2021 maio, 11). A estabilidade e a qualidade das relações familiares deveriam ser o motor para o desenho de políticas mais emancipativas, para que os países melhor conseguissem responderem às crescentes responsabilidades na educação de uma criança (J. M. L. Ferreira, 2021, maio 11). Contudo, as políticas apenas têm reforçado “as expectativas normativas sobre o valor do trabalho, sendo mais “amigas do mercado” do que amigas da família” (Gilbert, 2021, maio 11).

p. 5) e jovens portugueses, mais consonante com a crescente consideração pelo seu bem-estar<sup>738</sup>, assente no conhecimento científico de que a qualidade dos seus primeiros anos de vida é crítica/fundamental no seu desenvolvimento futuro (Gilbert, 2021, maio 11; P. Guerra, 2021b, 2022, maio 6).

---

<sup>738</sup> Um dos aspetos positivos que acompanhou a emergência do capitalismo (Gilbert, 2021, maio 11).

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

## Anexo K

### Fluxos Comunicacionais no Sistema de Proteção à Criança

Refletindo numa lógica *bottom-up*, são provenientes das ECMIJ e de cidadãos da comunidade o maior número de *inputs* para o trabalho das CPCJ – as sinalizações. O processo de triagem e análise preliminar para aferição da elegibilidade das sinalizações dá início à instauração e instrução do processo de promoção dos direitos e proteção de determinada criança/jovem. Pode também acontecer, caso a CPCJ entenda que a primeira linha de intervenção não esgotou os seus recursos ou que outras ECMIJ poderão ainda dar uma resposta mais adequada e de cariz mais informal, proceder ao arquivamento liminar do processo<sup>739</sup>. Quanto melhor instruída estiver a sinalização<sup>740</sup>, maior a facilidade no processo decisório (face à abordagem inicial ao processo de promoção e proteção) e na própria ação protetiva<sup>741</sup>. O mesmo acontece quanto mais rápida for a resposta aos pedidos de informação das CPCJ por parte das ECMIJ, na formação da convicção, fundamentada em evidências, para desenho da eventual intervenção a desenvolver colaborativamente.

As CPCJ, por sua vez, seja por limitações dos requisitos formais da lei (via administrativa – por ex.: por ausência/oposição/retirada de consentimento para a intervenção<sup>742</sup>; nas situações de aplicação de procedimento urgente na ausência de consentimentos<sup>743</sup>; nas situações de alegado abuso sexual perpetrado por alguém de quem dependeria o consentimento para a intervenção<sup>744</sup>), seja por incapacidade na sua ação (por ex.: falta de meios para aplicar ou executar a medida considerada mais adequada, por oposição de algum serviço ou entidade<sup>745</sup>), remetem os processos (cada um referente a uma criança) para os serviços do Ministério Público<sup>746</sup>, “válvula de triagem” no contexto judicial, junto do Tribunal de Família e Menores da Comarca respetiva territorialmente.

---

<sup>739</sup> A análise que conduz a um arquivamento liminar (“quando se verifique manifesta desnecessidade de intervenção” – cf. al. c) do n.º 2 da art.º 21º da LPCJP) não deixa de ser complexa, depois de restringidas as diligências sumárias para apurar eventual situação de perigo com a alteração à lei em 2015. Assim, podem vir a ser arquivadas situações aparentemente simples, cujo célere encaminhamento para entidade de 1ª linha competente não pode deixar de ocorrer para uma avaliação atempada, sob pena de se atrasar a intervenção e as consequências para as crianças serem agravadas.

<sup>740</sup> O que implica, a título exemplificativo, ter os dados de identificação da criança, cuidadores e morada, ter os indicadores de risco/perigo e de eventual proteção identificados, ter as características e gravidade do incidente, ter igualmente as características das crianças e seus cuidadores, bem como a indicação da intervenção previamente realizada pela ECMIJ e os resultados obtidos (CNPJCJ *et al.*, 2011).

<sup>741</sup> Que se caracteriza “através da realização de diagnósticos [a concluir o mais brevemente possível] e da adoção [atempada] de medidas de promoção e proteção” (CNPDPCJ, 2018, p. 11) e respetivo acompanhamento.

<sup>742</sup> Nos termos das als. c) e e) do n.º 1 do art.º 11º e do n.º 2 do art.º 95º, ambos da LPCJP

<sup>743</sup> Nos termos da al. j) do n.º 1 do art.º 11º e arts. 91º e 92º da LPCJP

<sup>744</sup> Conforme al. b) do n.º 1 do art.º 11º da LPCJP

<sup>745</sup> Conforme o disposto na al. f) do n.º 1 do art.º 11º da LPCJP.

<sup>746</sup> Aos serviços do Ministério Público, além do acompanhamento e fiscalização da atividade processual das CPCJ, cabe intervir “na promoção e defesa dos direitos das crianças e jovens em perigo (...) podendo exigir aos pais, ao representante legal ou a quem tenha a sua guarda de facto os esclarecimentos necessários” (tal como às CPCJ

Aspetos críticos no sistema e que pode prejudicar tanto o superior interesse da criança, como o fluxo comunicacional entre os patamares de intervenção, é a ambiguidade da leitura e avaliação do risco/perigo<sup>747</sup> nas situações e da “inexistência de critérios normalizados de avaliação” (Torres *et al.*, 2008, p. 20), bem como eventuais fragilidades na avaliação do potencial de mudança das famílias, pela diversidade de perspectivas subjetivas, alimentadas por crenças e trajetórias individuais dos profissionais que se cruzam nesta teia complexa, com repercussões tanto na identificação e comunicação (ou não) das situações de perigo<sup>748</sup>, como no desfecho das intervenções protetivas<sup>749</sup>, gerando falta de confiança entre os atores sociais.

Durante o processo de intervenção, a decorrer junto da CPCJ territorialmente competente (nos termos do art.º 79º da LPCJP), ou em sede judicial, em caso de aplicação de uma qualquer medida de promoção e proteção, estas entidades podem designar alguma(s) ECMIJ para a execução colaborativa dos atos materiais das medidas, assumindo estas, aqui novamente, um papel preponderante (CNPDP CJ, 2020a), numa intervenção direta junto das crianças e das famílias, no âmbito das suas competências, envolvendo também as primeiras na assinatura do acordo de promoção e proteção e/ou plano de intervenção, documento(s) legitimador(es) da execução e acompanhamento da medida<sup>750</sup>.

---

face ao processo ora remetido) e “representar as crianças e jovens em perigo, propondo ações, requerendo providências tutelares cíveis e usando de quaisquer meios judiciais necessários à promoção e defesa dos seus direitos e à sua proteção, incluindo promover os procedimentos de naturalização, nos termos do n.º 3 do artigo 6.º da Lei n.º 37/81, de 3 de outubro (conforme art.º 72º da LPCJP). Na dependência destes serviços está a abertura judicial de processo de promoção e proteção, após a remessa do processo por parte da CPCJ ou, caso não verifique a existência de perigo, o arquivamento do processo administrativo de promoção e proteção (nos termos dos art.ºs 73º e 74º da LPCJP).

<sup>747</sup> Para a qual seria fundamental a existência de critérios diferenciadores. O Ontario Child Welfare – *Eligibility Spectrum* (2016), disponível em <http://www.oacas.org/wp-content/uploads/2016/04/Eligibility-Spectrum-2016-6.75-x-8.5-EN.pdf>, adaptado para a realidade portuguesa seria um instrumento de valor nesta área.

<sup>748</sup> Que se não for atempada, na comunicação da ECMIJ para a CPCJ ou desta para os serviços do Ministério Público (como, por exemplo, no caso dos incumprimentos reiterados dos Acordos de Promoção e Proteção), prejudica o tempo útil para a criança. Tal como também se, pela diversidade de visões, for atrasada uma comunicação aos serviços do Ministério Público (para efeitos de procedimento tutelar cível – art.º 69º da LPCJP), às Secções Especializadas Integradas de Violência Doméstica (SEIVD) e ao Departamento de Investigação e Ação Penal (DIAP) (para efeitos de eventual procedimento criminal conforme o disposto no art.º 70º da LPCJP).

<sup>749</sup> A título de exemplo, alguns dos assistentes sociais que participaram num estudo de J. M. L. Ferreira (2009, p. 83, 2011, p. 101), percecionavam que “judicialmente continua[va]m a ser dadas mais oportunidades aos pais, como proprietários dos seus filhos, do que às crianças” (idem, 2011, p. 101). Por sua vez, o olhar do Ministério Público e dos Juizes, no estudo de Torres *et al.* (2008, p. 23) apontava antes para a “aposta excessiva [das CPCJ] nas famílias biológicas e ausência de uma reabilitação parental”.

<sup>750</sup> Na concretização do plano de intervenção, incluso ou anexo ao Acordo, as ECMIJ envolvidas “desenvolvem a sua atividade em cooperação com as CPCJ, (...) procurando assegurar a resposta de intervenção mais eficaz e ajustada, com vista à remoção da situação de perigo diagnosticada e à promoção do bem-estar da criança e sua família” (CNPDP CJ, 2019, p. 71). No ano 2019, destacou-se, no âmbito dos encaminhamentos efetuados, dando corpo às medidas protetivas, a “maior frequência de referências para apoio psicológico (...)” (3710), seguido do encaminhamento para centro de apoio familiar e aconselhamento parental (CAFAP) (1518) e do apoio pedopsiquiátrico (1348) (CNPDP CJ, 2020a, p. 85). Referente ao ano de 2020, no relatório anual de atividades (CNPDP CJ, 2021), houve uma especificação das várias ações mais frequentes para execução das medidas



Podem igualmente surgir situações, aquando do arquivamento do processo na CPCJ ou no TFM, já numa lógica *top-down*, serem efetuados encaminhamentos para a 1ª linha manter algum tipo de acompanhamento e monitorização da criança e respetiva família. Tal como o Tribunal, em determinadas situações (ex: por ter ultrapassado o prazo máximo de acompanhamento de alguma medida em meio natural de vida (MMNV); ou para dar cumprimento ao princípio da subsidiariedade face a alguma sinalização rececionada) remete expediente para a CPCJ, que dará lugar a um novo processo a instaurar.

Os fluxos comunicacionais, contudo, se não estiverem bem “oleados”, entre os vários patamares, nem sempre são facilitadores da ação protetiva. Seja com as ECMIJ, com os serviços do MP/ Tribunais ou com a CNPCJR/CNPDPCJ podem surgir constrangimentos de articulação com as CPCJ.

No Relatório de Avaliação da Atividade das CPCJ<sup>751</sup> referente ao ano 2018 surgiram referências a constrangimentos sentidos por algumas CPCJ na articulação com as ECMIJ, nomeadamente nas áreas da saúde e da educação (CNPDPCJ, 2019), embora sem especificação do tipo de dificuldades. No Relatório referente ao ano 2016, as dificuldades sentidas, na articulação com estas entidades “no exercício das competências protetivas da comissão restrita”, representando 63% do total dos constrangimentos apurados, dividiam-se entre “questões relativas à informação<sup>[752]</sup>, à representação na CPCJ<sup>[753]</sup> e às respostas sociais<sup>[754]</sup>” (estas últimas em termos da sua ausência, insuficiência ou desadequação) (CNPDPCJ, 2017).

---

protetivas, tanto em meio natural de vida, como em regime de colocação, mas sem indicação ordinal das mesmas.

<sup>751</sup> A avaliação anual da atividade das CPCJ, com a correspondente divulgação e apresentação pública constitui, acima de um imperativo legal (CNPCJR, 2011), “um incentivo a uma intervenção cada vez mais em sintonia com os relevantíssimos valores, princípios e interesses em causa na promoção e protecção dos direitos da criança” (CNPCJR, 2008, p. 14), ilustra a melhoria contínua da intervenção das CPCJ, a nível preventivo e interventivo (“revelará, assim confiamos, a assinalável amplitude quantitativa e os progressos qualitativos da intervenção reparadora das CPCJ, a cargo da sua modalidade restrita”), bem como “mostrará também, naturalmente, as dificuldades e constrangimentos, que é imperioso superar, e as necessidades de aperfeiçoamentos que é imprescindível promover, numa postura de procura incessante de concretização da finalidade de contínuo progresso) (CNPCJR, 2012, p. 5). “Constitui, por outro lado, um contributo relevante para o conhecimento da natureza, amplitude e evolução das problemáticas que colocam em risco ou perigo a concretização dos direitos das crianças, bem como sobre as respostas que a intervenção possibilita e efetiva” (CNPCJR, 2013, p. 5), numa possibilidade de retroalimentação crítica com a investigação científica (CNPDPCJ, 2016).

<sup>752</sup> Representando 30,5%, designadamente: “dificuldade na disponibilização da informação”, “informação incompleta ou desadequada” e “tempo de resposta” (CNPDPCJ, 2017, p. 28).

<sup>753</sup> Representando 18,1%, nomeadamente: “tempo disponibilizado insuficiente”, “falta de designação de membros” e “não priorização do trabalho na CPCJ” (CNPDPCJ, 2017, p. 28).

<sup>754</sup> Representando 14,4%, designadamente, nas áreas da “saúde mental”, “acolhimento” familiar e “residencial especializado”, “acompanhamento das medidas – intervenção especializada com as famílias, e “adequação das respostas a novas realidades (crianças mais velhas – adolescentes)” (CNPDPCJ, 2017, p. 28). Em 2021, as “CPCJ continuam a referenciar como estando em falta ou serem insuficientes (...), sobretudo as respostas sociais ao nível da saúde mental (para a infância e adolescência e para os seus cuidadores), bem como da esfera da intervenção e capacitação parental e ainda, respostas mais especializadas de acolhimento e atendimento a crianças e jovens” (CNPDPCJ, 2022, p. 92).

As restantes áreas que colocaram dificuldades na articulação com as ECMIJ, que representaram 37% das dimensões referidas, surgiram em áreas dispersas e foram relativas ao desconhecimento do sistema de promoção e proteção e não cumprimento de orientações legais, às sinalizações e ainda à dificuldade no estabelecimento de procedimentos comuns na articulação com e entre as entidades (CNPDPJ, 2017, p. 28).

No ano 2019, os maiores constrangimentos verificaram-se com entidades da área da saúde (38%), educação (23%) e segurança social (12%), devido, predominantemente, a atrasos na informação solicitada e insuficiência da mesma. Nos anos 2020 e 2021, os constrangimentos focaram-se maioritariamente na articulação com os serviços de saúde, refletindo, no contexto pandémico e consequentes confinamentos, “a dificuldade em garantir o desenvolvimento regular de atividades” (CNPDPJ, 2021, p. 96, 2022). Com base nesta análise situacional (início do contexto pandémico), os tipos de constrangimentos sentidos foram ampliados e agravados do ponto de vista da disponibilidade dos recursos humanos (Idem, 2021).

Ao longo do tempo, a articulação das CPCJ com os serviços do MP e com a CNPCJR/CNPDPJ foi sendo considerada globalmente positiva. No ano 2007, a frequência de contactos, classificada como “suficiente” (73,5%), entre as CPCJ e os serviços do MP, era motivado, essencialmente, pelas “orientações para diligências processuais”, “esclarecimentos de ordem jurídica” e “controlo comunicações obrigatórias” (CNPCJR, 2008). Nos últimos 3 anos, a articulação com o MP melhorou consideravelmente, sendo classificada, maioritariamente, como muito boa (48% - 2019; 54% - 2020; 56% - 2021) ou boa (34% - 2019, 2020; 32% - 2021). Apenas 2% das CPCJ a considerou insuficiente em 2021 (5% - 2019; 4% - 2020).

Com a CNPDPCJ, no ano 2007, a articulação foi considerada “eficaz e útil”. O “Encontro Anual”, o “acompanhamento telefónico” e a disponibilização de “documentos de apoio” foram classificados como tendo sido “boa”, mas o “acompanhamento presencial” foi considerado “insuficiente” (CNPCJR, 2008). Embora a formação disponibilizada pela Comissão Nacional fosse tida como “boa” ou “muito boa”, as opiniões das CPCJ dividiam-se entre “suficiente” (56,6%) e “insuficiente” (43,4%), em termos de frequência. À data, com os poucos recursos da Equipa Técnica de Apoio à Comissão Nacional no apoio às CPCJ, “num esforço notável e bem sucedido, (...) [foi] intensificando, tanto quanto possível, o acompanhamento presencial<sup>[755]</sup>, em complemento do apoio com outros meios, nomeadamente o electrónico, o telefónico, o escrito e a utilização do «sítio» da Comissão Nacional, no ano 2009” (CNPCJR, 2010, p. 7).

No ano 2016, apesar da articulação da CNPDPCJ ter sido considerada “Muito boa ou boa” (28,1%), aproximadamente 1/5 das CPCJ respondentes (21,5%) continuava a dar nota da necessidade da

---

<sup>755</sup> Ainda aquém das necessidades da maioria das Comissões, que manifestaram precisão de ter mais reuniões de acompanhamento individualizado (CNPCJR, 2010).

Comissão Nacional “criar [uma] política de maior proximidade” (CNPDPJ, 2016, p. 78), por via das reuniões periódicas individuais e de supervisão<sup>756</sup>. Essencial, continuava a ser a “uniformização de documentos de apoio” à atividade das CPCJ para 47,5% dos 20% de CPCJ que se manifestaram a respeito dos “instrumentos e documentos de apoio” (Idem, 2016, p. 78).

Durante o ano em avaliação [2018], em termos globais, 48% das CPCJ avaliaram a articulação estabelecida com as [Equipas Técnicas Regionais] ETR, [Comissariado dos Açores para a Infância] CAI e [Coordenação Regional da Madeira] CRM como “muito bom”, designadamente ao nível do acompanhamento e apoio à atividade das CPCJ. A disponibilidade de contacto, a maior proximidade no apoio, o conhecimento técnico e a maior rapidez nas respostas às solicitações foram os aspetos positivos e facilitadores do trabalho referenciados pelas CPCJ. Como constrangimentos foram referidos a distância e dispersão geográfica que condicionam um acompanhamento regular e presencial, bem como, uma necessidade de maior uniformização<sup>[757]</sup> de procedimentos e orientações técnicas (CNPDPJ, 2019, p. 77).

Salienta-se que, nesse ano analisado já estavam implementadas as 5 equipas técnicas no Continente e as respetivas homólogas nas Regiões Autónomas e reforçada a equipa operativa da Comissão Nacional nos seus vários núcleos. No ano anterior analisado (2017), que já contava com a instalação de 3 ETR no Continente, apenas 2 CPCJ, num universo de 309 (à data), classificaram como “mau” a articulação com a CNPDPCJ.

A “disponibilidade dos/as profissionais e a rápida resposta às solicitações das CPCJ, o domínio e a competência técnica, bem como a qualidade da informação prestada” continuaram a refletir-se na opinião favorável das CPCJ no Relatório Anual referente a 2019 (CNPDPJ, 2020a, p. 91).

No ano 2020, a avaliação da articulação das CPCJ com a CNPDPCJ foi dividida entre a avaliação da articulação com as ETR e a articulação com os denominados “serviços centrais”, onde se destacaram, com a classificação de “Muito Bom”, e de forma decrescente, o apoio concedido face à aplicação informática, os instrumentos/documentos de apoio à atividade das CPCJ e a página de Facebook e website da CNPDPCJ (CNPDPJ, 2021). A classificação “insuficiente”, em 2020/21, foi maior na variável “ações de formação”, cuja implementação também foi afetada pela pandemia (Idem, 2021, 2022).

Referente a 2019, “[a] insuficiente supervisão presencial, a uniformização de informação, a dispersão geográfica e a necessidade de reforço das equipas foram os constrangimentos que mais condicionaram

---

<sup>756</sup> “A supervisão apoia a competência técnica e a prática, incentiva a reflexão, promove o bem-estar e permite a monitorização efetiva e de apoio ao trabalho de casos” (CPWG, 2014, p.42). “A supervisão profissional eficaz pode desempenhar um papel crítico para garantir um foco claro no bem-estar de uma criança. A supervisão deve apoiar os profissionais a refletir criticamente sobre o impacto das suas decisões na criança e na família. (...) Devem perguntar se a ajuda prestada está a levar a uma mudança positiva significativa para a criança e se o ritmo dessa mudança é apropriado para a criança” (Department for Education, 2018, p. 29).

<sup>757</sup> “Uniformizar significa tornar igual, independentemente de quem faz ou usa” (J. P. Pinto, 2014, p. 55). Na área da prestação de serviços/respostas sociais, implicaria que, independentemente do operador, a realização de tarefas/diligências semelhantes, seriam elaboradas “sempre do mesmo modo”, favorecendo a melhoria contínua. Na ótica deste autor, a uniformização tem uma dupla vantagem: permite dar segurança a quem pratica determinadas operações (...) e garantias [de qualidade] a quem gere ou se serve delas” (Idem, 2014, p. 55).

o acompanhamento regular e presencial” (CNPDPJ, 2020a, p. 91). As próprias propostas de melhoria refletem a crescente exigência do sistema de proteção e da capacidade de resposta (mais “cirúrgica”) das CPCJ: “visitas presenciais mensais” (não basta articulações esporádicas), “uniformizar modelos de relatórios”, “uniformizar modelos de gestão processual”<sup>758</sup>, “afetar mais recursos humanos às ETR”, “aumentar a formação e sua diversidade”, “melhorar os canais de comunicação e aumentar a celeridade de resposta”, “promover supervisão de casos/procedimentos” e “promover mais encontros descentralizados” (que já vêm ocorrendo de forma mais significativa desde há 3 anos) (CNPDPJ, 2020a, p. 91, 2021, p. 102).

---

<sup>758</sup> A entrada em vigor a 25 de Maio de 2018 do Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de Abril, sobre a proteção de dados motivou, no início daquele ano [2018], a uniformização dos documentos base da intervenção das CPCJ (Consentimentos/Não Consentimentos, Não Oposições/Oposições), em conformidade com a política de proteção dos dados (para os pais, representantes legais, quem tem guarda de facto e para as crianças) e que sofreram diversas atualizações, até estabilizarem (no 1º semestre de 2019), para se tornarem mais simplificados e adequados à prática de “terreno”.

## Anexo L

### Análise Evolutiva do Funcionamento e Atividade das CPCJ

Face aos recursos materiais, logísticos e administrativos, essenciais à organização, intervenção e gestão dos processos, por exemplo, relevamos o seguinte:

Apesar da melhoria considerável face aos anos anteriores<sup>[759]</sup>, é ainda considerável a percentagem de CPCJ que não reúne condições logísticas adequadas para garantir a privacidade do atendimento e a confidencialidade processual. Constatou-se que 40,9% (58% em 2005 e 49% em 2006) das CPCJ partilham as instalações com serviços, 21,1% das instalações não permitem assegurar as condições de privacidade no atendimento (2005 - 23,1%; 2006 - 21,7%) e num terço das CPCJ não existe acesso directo do exterior. Apesar da quase totalidade das CPCJ ter a disponibilidade de computador, registam-se constrangimentos em relação à sua utilização: 22,3 % das CPCJ consideram o equipamento desadequado às suas necessidades (2005 - 22,8%; 2006 - 28%) e 17,2% têm de partilhar o equipamento com outros serviços (2005 - 34,2%; 2006 - 24,1%). O acesso a fax é igualmente de uso partilhado em metade das situações e a linha telefónica em um terço dos casos (2007 - 51,3%; 2006 - 59,5%; 2005 - 68,4%)” (CNPCJR, 2008, p. 16).

Esta realidade ocorria, apesar da existência de um Protocolo de Cooperação celebrado com a Associação Nacional de Municípios Portugueses (ao abrigo do Despacho conjunto n.º 562/2001 de 22 de junho) para reunião do apoio logístico necessário ao adequado funcionamento das CPCJ (CNPCJR, 2008). Salienta-se que estes dados foram referentes a 254 CPCJ, que cederam informações para o relatório, num total de 265 CPCJ instaladas, à data, em Portugal.

Nove anos mais tarde, em 2016, 46% das CPCJ (num total de 309 à data) partilhavam instalações com outros serviços (CNPDPJC, 2017).

Embora a maioria das CPCJ considere as suas instalações adequadas, 90 (30%) ainda referem que as mesmas não reúnem condições de segurança e 83 CPCJ consideram não estar garantido o direito à privacidade das pessoas que ali se deslocam. Na apreciação das instalações da CPCJ, 82,5% das CPCJ mencionam ainda não disporem de sala [específica] de audição para a criança, e 14% referem mesmo não disporem de sala para atendimento<sup>[760]</sup>. 73 CPCJ referem que não dispõem de meios informáticos suficientes e adequados ao correto desempenho da sua atividade, 50 CPCJ referem

---

<sup>759</sup> Em 2007, por exemplo, “55,6% das CPCJ não dispõem de programa ou base de dados para gestão dos processos (2005 - 79,3%; 2006 - 60,2%). A cedência de viaturas não é considerada suficiente por um quarto (25,1%) das CPCJ (2005 - 31,7%; 2006 - 29,2%). Existem 23,1% de CPCJ que não usufruem de suporte administrativo (2005 - 20,9%; 2006 - 18,1%). Entre as CPCJ que dele dispõem, em quase um terço dos casos a afectação é a tempo parcial. O fundo de maneiio ainda não é disponibilizado em 24,7% dos casos (2005 - 32%; 2006 - 25,8%)” (CNPCJR, 2008, p. 16).

<sup>760</sup> As CPCJ de Lisboa Norte e Lisboa Oriental, por exemplo e respetivamente, destacam, como pontos positivos, “as boas condições das salas, tanto em termos de número, como de adequação às atividades da CPCJ (sala para formação, sala de reuniões, sala de crianças)” e as “instalações recentes com bons acessos” (Pedroso *et al.*, 2017, pp. 41-42), contrastando, por exemplo com a CPCJ de Lisboa Centro e Lisboa Ocidental, onde existe “carência de salas de atendimento e sala para crianças, e de equipamento de climatização” no primeiro caso e, no último, que funciona num “edifício degradado” e com “salas de atendimento (...) insuficientes” (Idem, 2017, pp. 41-42). Esta heterogeneidade contrastante de realidades num único concelho (com 4 CPCJ e aproximadamente com 7% do volume processual global total) está espelhada na diversidade a nível nacional.

não dispor de linha telefónica direta, o que condiciona o seu funcionamento, nomeadamente o regime de permanência, por estarem condicionadas à entidade que lhes cede as instalações. Relativamente ao fundo de maneio, que se destina a fazer face a despesas imediatas da criança, nos casos em que não seja possível de assegurar pelas ECMIJ, 223 (72,2%) referem receber o fundo, sendo que destas, 55 das CPCJ, o fundo não se encontra disponível na CPCJ” (CNPDPJC, 2017).

Na ótica dos profissionais que exercem funções nas CPCJ (CNPDPJC, 2019) são considerados aspetos importantes para o funcionamento das mesmas: “a viatura exclusiva da CPCJ” (o que está longe de ser prática corrente), o “espaço autónomo”, “melhoria do espaço, funcional, ajustado às necessidades, acessível a pessoas com mobilidade reduzida, garantindo a privacidade e segurança”, o “equipamento informático adequado às necessidades”, “linha telefónica direta” e “apoio administrativo” (Idem, 2019, p. 67).

Os recursos humanos são imprescindíveis para o sucesso de qualquer organização, entendido este como a eficácia na obtenção dos objetivos e missão a que se propõe<sup>761</sup>. 2016 foi o ano<sup>762</sup> com maior expressão de comissários integrados na modalidade alargada<sup>763</sup> das CPCJ (5422), tendo sido o ano de 2008 com o menor número de elementos (4213). Já na modalidade restrita, o maior número de comissários foi atingido no ano 2013 (2565) e o menor em 2021 (1944). Os elementos cooptados<sup>764</sup> foram tendo grande expressividade no complemento da ação dos técnicos designados pelas respetivas entidades de origem para trabalho nas CPCJ, em qualquer das suas modalidades.

Como quantidade não é sinónimo de qualidade, deveremos ser cautelosos na análise destes dados, pois têm de ser igualmente tidas em conta outras variáveis que impactam na qualidade do

---

<sup>761</sup> Pedroso *et al.* (2017, p. 119) também concluíram no seu estudo, “quanto às comissões restritas (...) que a capacidade de resposta das CPCJ, ou seja, o desempenho de cada CPCJ, está fortemente associada aos recursos humanos (...)”.

<sup>762</sup> Face aos relatórios disponíveis para consulta pública no *site* da CNPDPCJ – desde 2007 a 2020.

<sup>763</sup> Com previsão de reunião mínima de 2 em 2 meses, na redação anterior da LPCJP (até inícios de setembro de 2015), tendo passado a ser exigida legalmente, para um maior comprometimento dos comissários e aposta na prevenção, uma reunião mínima mensal. “O exercício de funções na comissão alargada pressupõe a afetação dos comissários ao trabalho efetivo na comissão, por tempo não inferior a oito horas mensais, a integrar o período normal de trabalho” (n.º 3 do art.º 19º da LPCJP).

<sup>764</sup> Estes elementos correspondem aos “técnicos (...) com formação, designadamente, em serviço social, psicologia, saúde ou direito, ou cidadãos com especial interesse pelos problemas da infância e juventude” que venham a ser integrados na modalidade alargada da CPCJ e, eventualmente, na restrita (al.) m) do art.º 17º da LPCJP). Trata-se de elementos que se representam a si próprios, sem representação de qualquer entidade e, por isso, vulgarmente apelidados de voluntários. Porém, nas CPCJ, desde sempre, foram existindo “falsos cooptados”. Estes pertenciam, na verdade, a uma entidade comunitária de origem que já tinha representante na Comissão, devendo constituir-se como apoio técnico, de forma a garantir um voto único por representante/entidade. Por exemplo, no ano 2015, dos 2519 comissários na modalidade restrita, 30,6% (771) eram cooptados e destes, 44,6% pertenciam a entidades já representadas, maioritariamente, Municípios. No ano 2021, o número de elementos cooptados estava mais reduzido, atingindo o valor mais baixo de sempre face aos dados consultados, de 594 a nível nacional (CNPDPJC, 2018). Esta descida poderá relacionar-se com o investimento da Comissão Nacional, por via da sensibilização das Equipas Técnicas Regionais, tendo em vista a regularização dos “falsos cooptados”, podendo parte passar a apoio técnico, em conformidade com a Recomendação n.º 4/2018 de 9 de outubro da CNPDPCJ.

serviço de proteção prestado como, por exemplo, o tempo de afetação, a rotatividade dos membros<sup>765</sup> e o fluxo processual.

Analisando os dados referentes ao volume processual global<sup>766</sup> (VPG) entre 2006<sup>767</sup> e 2021, salienta-se que o mesmo manteve uma tendência de subida, exceptuando os anos 2011, 2016, 2018<sup>768</sup> e 2020<sup>769</sup>. Em 2007 foram acompanhadas pelas CPCJ 62 728 crianças<sup>770</sup>. Em 2021, o número de crianças acompanhadas foi de 69 727 (CNPDPJ, 2022), percebendo-se a extensão do número das crianças e

---

<sup>765</sup> Com as consequentes entradas e saídas de profissionais e eventuais perdas de capital humano adquirido inerente às funções desempenhadas no tempo de permanência nas CPCJ (com grande relevância ao nível da intervenção especializada da modalidade restrita, que requer formação e experiência prática). No último ano em que tais dados foram disponibilizados (referente a 2016), tinham iniciado funções 1128 comissários na alargada e 421 na restrita (CNPDPJ, 2017). “O número de novos membros das CPCJ tem vindo a diminuir, contudo permanece muito elevado. Considerando os três últimos anos [face a 2016], em 2014 entraram 1524 novos membros, ou seja, praticamente 1/3 do total (34,5%), em 2015 entraram 1274 (24,1% do total) e em 2016, cerca de 1/5 (20,8%) dos membros são novos” (CNPDPJ, 2017, p. 18). Cleaver *et al.* (2008, como citado em Ward *et al.*, 2010) atestam o impacto prejudicial das mudanças frequentes de profissionais na prestação de serviços protetivos. A capacidade de os pais/cuidadores confiarem e se envolverem com os serviços, pareceu ser facilitada por uma relação consistente com o mesmo profissional. (Idem, 2010). Mudanças frequentes de profissionais podem propiciar confusão e incerteza, além de poderem atrasar as avaliações efetuadas nas situações, face à extensão ou ao nível dos maus-tratos e, consequentemente, contribuir para o fracasso do propósito dos serviços prestados com consequências para as crianças (Idem, 2010). No entanto, alguns pais podem encarar tais mudanças de profissional com otimismo, vendo aí uma nova oportunidade de que o mesmo analise diferentemente o caso, o que conduziria a resultados distintos (Idem, 2010). “Ocasionalmente, a mudança revigorou a relação pais/assistentes sociais e melhorou o seu envolvimento com os serviços. Uma mudança pode ser particularmente valiosa se um assistente social anterior presidiu a remoção de uma criança mais velha” (Ward *et al.*, 2010, p. 221).

<sup>766</sup> “O volume processual global (VPG) anual representa o total de processos de promoção e proteção acompanhados pelas CPCJ no ano em avaliação, referentes a situações de perigo para crianças e jovens que lhes foram sinalizadas. Este VPG é composto pela soma dos processos abertos em anos anteriores e que, permanecendo ativos, transitaram para o ano considerado e os processos novos, estes englobando os processos instaurados e os reabertos durante o ano” (CNPDPJ, 2018, p. 34) em referência.

<sup>767</sup> Primeiro ano em que tal dado foi apresentado (CNPCJR, 2008).

<sup>768</sup> No ano 2018 a forma de cálculo do VPG sofreu alterações, passando agora a contemplar: “o (...) somatório anterior [processos transitados, instaurados e reabertos] sendo subtraído o número de processos arquivados liminarmente e os transferidos em fase de análise preliminar. No ano em revista [2018], o VPG nacional foi de 61 291” (CNPDPJ, 2019, p. 48), correspondendo a 60493 crianças acompanhadas. No ano 2017 fora registado um VPG de 71 021 e 69 967 crianças acompanhadas. Fica a pergunta se esta descida acentuada de processos e crianças acompanhados neste ano mencionado se ocorreu na realidade ou se resultou apenas de uma questão administrativa de afinamento na análise. No ano 2019, a título de exemplo, o VPG apresentou valores na ordem dos 66774 processos, mas sem menção da fórmula exata de cálculo.

<sup>769</sup> 1º ano de contexto pandémico (COVID-19), que viu reduzido o n.º de comunicações de situação de perigo e o n.º de crianças acompanhadas face ao ano anterior (CNPDPJ, 2021), em parte, devido à sua menor visibilidade.

<sup>770</sup> “De acordo com os indicadores demográficos disponíveis relativos a 2007, a população residente em Portugal em 31 de dezembro deste ano foi estimada em 10 617 575 indivíduos” (INE, 2008, p. 1). Em 2001 os valores reais situavam-se nos 10 362 722 de população residente, sendo 1 679 191 até 14 anos de idade, segundo informações da PORDATA disponíveis em:

<https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+total+e+por+grandes+grupos+et%C3%A1rios-390>

Referente a 2019, existia um decréscimo na população residente, comparando com os dados anteriores, passando para 10 286 263, dos quais 1 402 276 eram crianças até aos 14 anos (PORDATA, 2020). Os dados provisórios dos censos de 2021 (disponíveis em [https://www.ine.pt/scripts/db\\_censos\\_2021.html](https://www.ine.pt/scripts/db_censos_2021.html)), apontavam para a existência de 1 331 396 crianças até aos 14 anos.

jovens que receberam serviços de proteção, tendo havido, nesse ano (2021), 43 075 comunicações de situações de perigo (aumento face às 41 337 comunicações do ano anterior). Em 2005, as sinalizações não chegaram às 25 000). E quem mais sinaliza situações de perigo às CPCJ? Até ao ano 2014, eram os estabelecimentos de ensino quem mais sinalizavam crianças às CPCJ. Desde 2015 que as forças de segurança passaram a liderar a lista das entidades sinalizadoras, seguidas das escolas. Destacamos que entre 2007 e 2012, bem como de 2014 a 2015, os pais constituíam a 3ª entidade mais sinalizadora, vendo nas CPCJ um apoio. Tal consideração também pode ser suportada pela quantidade de medidas aplicadas pelas CPCJ em meio natural de vida entre 2007 e 2020 (valor mais elevado: 95,1% em 2020, ultrapassando o valor máximo anterior de 92,9%, em 2008, do qual se aproximou o valor 92,83%, em 2019; valor mais reduzido: 89,5% em 2012 seguido dos 89,7% em 2011 e 2013), sendo que destas destaca-se, desde sempre e claramente, a medida de apoio junto dos pais (2018 e 2020 foram os anos com maior aplicação desta medida, respetivamente, 83,4% e 84,7%; 2011 e 2012 foram os anos com registo de menos medidas de apoio junto dos pais – 75,1%, seguidos do ano 2013 – 76,3%). Desde esta última data foram sendo alargadas, territorialmente, as respostas comunitárias, como os CAFAP, com enfoque na maior capacitação das famílias e, por isso, desde então, com crescente aposta na medida de apoio junto dos pais. Das medidas de colocação, a de acolhimento familiar é residual (Diogo, 2018; Carvalho & Diogo, 2021), denotando um decréscimo progressivo desde os 2,1% em 2005 aos 0,1% no ano 2018. Em 2020 começou a registar-se um ligeiro aumento destas medidas aplicadas (de 0,1% para 0,2% e 0,3%, em 2021). Recordamos que com a primeira lei referente ao regime de execução deste tipo de medidas (DL n.º 11/2008 de 17 de janeiro, parcialmente revogado, entretanto, pelo *Decreto-Lei n.º 139/2019, de 16 de setembro*) várias famílias que se constituíam como “de acolhimento” foram convertidas na medida de apoio junto de outro familiar, pela relação de parentesco com a criança, e sem aposta na bolsa de famílias de acolhimento<sup>771</sup>, esta medida foi ficando quase extinta na prática.

---

Apesar da descida de crianças, com estas idades (0-14) em Portugal (ainda que não cubra todas as idades em acompanhamento – maioritariamente até aos 18), aumentaram de 2006 a 2021, as crianças acompanhadas em processos de promoção e proteção, o que aponta para a maior atenção das comunidades às suas crianças.

<sup>771</sup> Sendo a Associação “Mundos de Vida” uma exceção que, “em 2006, criou um serviço pioneiro em Portugal, o Serviço Especializado de Acolhimento Familiar constituindo-se a primeira IPSS como instituição de enquadramento” (cf. informação disponível em <http://mundosdevida.pt/> O que faz a Mundos de Vida , acedida a 01-09-2020; Diogo, 2018). Primeiramente com abrangência de atuação no distrito de Braga e, posteriormente, no distrito do Porto, esta entidade manteve-se, durante vários anos (pelo menos até 2016), como a única instituição particular a enquadrar esta resposta (Idem, 2017). As outras medidas de acolhimento familiar aplicadas, pontuais, mas com maior expressão no norte do país, eram acompanhadas pelos Centros Distritais da Segurança Social (Idem, 2017; ISS, IP, 2020a). Em 2019, de acordo com o Relatório CASA 2019, havia 191 crianças em acolhimento familiar, correspondendo a “2,7% do total das situações de acolhimento” (Idem, 2020, p. 31). Também é interessante analisar as idades do total das crianças em acolhimento familiar – independentemente da entidade que aplicou a medida (CPCJ ou Tribunal) – que se afastam das orientações legais de 2015 (preferencialmente, “crianças até aos seis anos de idade” (n.º 4 do art.º 46º da LPCJP): a maioria das crianças/jovens situava-se entre os 15 e os 17 anos de idade (28,8% de um total de 191, em 2019) e eram predominantemente do sexo masculino (64%) (ISS, IP, 2020a). Em 2021 mantinha-se a tendência predominante relativamente ao sexo do acolhido (masculino) e à faixa etária em que se situa (15-17, com 25,7%, num total de



Com o decreto-lei de 2019 supra mencionado e com a Portaria n.º 278-A/2020 de 4 de dezembro, a possibilidade de execução destas medidas ganha novo fôlego. Face à medida de “acolhimento em instituição” (assim designada até 2015) / “acolhimento residencial” (a partir de setembro de 2015), o ano de 2008 foi o que verificou uma percentagem mais reduzida de aplicação desta medida (6,4%), em linha com o maior valor de MMNV registado nesse ano. Maior expressão registam os anos 2012 e 2014 com valores acima dos 10%, data a partir da qual se começou a registar um decréscimo com pequenas flutuações próximas dos 9% na aplicação desta medida, passando depois dos 7,07% no ano 2019, para os 4,5% em 2021. Estes dados ajudam a combater e afastar “o receio [generalizado entre as famílias] de ficarem sem os filhos”<sup>772</sup>, podendo ver nas CPCJ um efetivo apoio ao bem-estar das crianças e também dos cuidadores.

Até 2011, o acompanhamento de crianças do sexo masculino (face ao feminino) era superior em todos os escalões etários. Desde então, continua a existir um predomínio de crianças do sexo masculino em acompanhamento, mas nos últimos anos (desde 2016) tem havido uma maior aproximação entre os sexos (aproximadamente entre 53-54% masculino e 46-47% feminino). O ano de 2012 foi um ano de viragem quanto aos escalões etários mais representativos. Até então era o escalão dos 11-14 anos. Depois desse ano, passou o ser o escalão dos 15-21 anos (15-17, em 2018). A partir de 2019, o escalão dos 11-14 anos volta a ser o predominante, passando o anterior (15-17) para segundo lugar. Estas alterações, às quais se vinha assistindo nos perfis das crianças acompanhadas, obrigam a repensar as respostas protetivas para serem mais ajustadas às necessidades dos jovens, tal como face às problemáticas sinalizadas<sup>773</sup>. Até 2013, a negligência (Neg.) destacava-se de entre as situações de perigo comunicadas, seguida das situações de exposição a comportamentos que podem comprometer o bem-estar e o desenvolvimento da criança (ECPCBEDC). De 2014 a 2016, as situações de ECPCBEDC, ultrapassaram as situações de negligência. Atendendo a que a incidência das situações de exposição a violência doméstica era muito superior às restantes situações que cabiam na categoria de ECPCBEDC, foi criada, em 2017, uma nova categoria específica para aquela problemática. Nesse mesmo ano, a Neg. voltou a liderar as comunicações de perigo, tendo os comportamentos de perigo assumidos pelas próprias crianças (CJACABED) passado para segundo lugar. Em 2018, a Neg. manteve-se na liderança das comunicações, passando a exposição a violência doméstica para segundo lugar. De 2019 e 2021 a categoria violência doméstica, que passou a englobar tanto a exposição a violência doméstica, como os maus tratos – ofensa física em contexto de violência doméstica, passaram a

---

202), mas registou-se um aumento superior ao dobro no escalão 0-5 anos, representando já 18,8% do acolhimento familiar (ISS, IP, 2021), possivelmente atendendo às alterações legislativas na matéria e ao incremento na aposta nesta resposta.

<sup>772</sup> Publicação de 16 de julho de 2018 no Diário de Notícias.

<sup>773</sup> Poderia ser interessante introduzir um indicador que possibilitasse destringir as idades e as tipologias de perigo para as crianças, especificamente, com deficiência.

constituir o primeiro motivo de sinalização às CPCJ.

As situações de perigo em que está em causa o direito à educação (SPDE), desde 2008, têm oscilado entre o 3º e o 4º lugar no *ranking* das categorias.

Relativamente aos profissionais das CPCJ, mais do que pela sua parcidade, o tempo disponibilizado para dedicação ao trabalho na CPCJ tem sido o principal “tendão de Aquiles” destas estruturas:

o principal “nó górdio”, que é necessário desatar para melhorar a capacidade de resposta reside no número de horas disponibilizadas pelas entidades presentes nas CPCJ aos seus representantes. Esta questão coloca-se com maior acuidade para os membros que integram as comissões restritas, dada a natureza das suas atribuições, mas subsiste, igualmente, para os membros das comissões alargadas (CNPDPJ, 2017, p. 80).

No ano 2008, de 2400 comissários da restrita, 181 estavam a tempo inteiro (CNPCJR, 2009). Em 2014, dos 2541 elementos em funções, 91,6% (2327) estavam a tempo parcial. Nesse ano, 1334 tinham disponível entre 1 e 7 horas para trabalho na Comissão e 523 tinham entre 29 e 40 horas (CNPCJR, 2015). Entre 2013 e 2016 terá aumentado o número de horas disponíveis aos Presidentes (29-40 horas) para o exercício de funções (CNPDPJ, 2016).

Após episódios mediáticos na sequência de mortes de crianças maltratadas pelos cuidadores, foi aberto um concurso público<sup>774</sup>, em 2005, para colocação de 107 profissionais, em regime de *outsourcing*<sup>775</sup>, para reforço das CPCJ, a nível nacional, complementando a intervenção dos comissários representantes com assento nas modalidades restrita e alargada. Tal concurso ficou concluído em 2006, com a integração desses profissionais.

As alterações na legislação em 2015, vieram a reforçar, nos termos do disposto do art.º 20º-A da LPCJP, a possibilidade de contratação de técnicos de apoio (subsidiária ao previsto no n.º 6 do art.º 20º), por via do estabelecimento de protocolo da Comissão Nacional com as entidades representadas na modalidade alargada para intervenção na modalidade restrita. Houve um período atribulado com a retirada de técnicos de apoio das CPCJ, nomeadamente por parte do Instituto da Segurança Social, IP, resquício de políticas austeritárias (Pedroso *et al.*, 2017), mantendo, contudo, a afetação mínima requerida (que pode não ter sido igual em todo o país). O Ministério da Educação também reforçou a sua representação e presença nas CPCJ. Mais recentemente, em abril de 2020, a Comissão Nacional conseguiu, por via de negociação com as diversas entidades nela representadas, interdisciplinar e interministerialmente, à semelhança das CPCJ, definir os tempos mínimos de afetação de todos os comissários da modalidade restrita<sup>776</sup> (CNPDPJ, 2020b). Vale a pena fazer referência e comentar o

---

<sup>774</sup> Conforme notícia de 27 de outubro de 2005, disponível em:

<https://www.publico.pt/2005/10/27/sociedade/noticia/comissoes-de-protecao-de-criancas-e-juvenis-terao-mais-107-tecnicos-ate-final-ano-1237053>

<sup>775</sup> Sem assunção de contratações diretas dos profissionais por parte do Estado.

<sup>776</sup> Que há muito era esperada e que já anteriormente havia sido trabalhada, com proposta aprovada a 21/06/2016, mas nunca antes divulgada ou implementada (CNPDPJ, 2020b).

Ofício-Circular n.º 9/2020 de 28 de abril, dirigido às CPCJ, pela relevância que o mesmo representa, mantendo-se em implementação/regularização até 2022.

A composição das CPCJ espelha a autêntica expressão democrática de representação da *comunidade local* no cumprimento da irrecusável responsabilidade de promover os direitos e proteger as crianças e jovens em perigo. É essencial a assunção pelas entidades representadas nas CPCJ das suas responsabilidades na nomeação dos seus membros e criação das condições para o pleno exercício de funções, entre as quais estão: a adequada qualificação e perfil, ser-lhes conferido o poder de vinculação das entidades que representam, garantir que a disponibilidade tem de corresponder à exigente atividade da CPCJ e que o seu desempenho é devidamente valorizado (CNPDPJ, 2020b, p. 2).

A “média de processos ativos mensais”<sup>777</sup>, com exclusão dos “processos que estão sem medida aplicada desde 2018”<sup>778</sup>, à data, foi o critério selecionado na definição dos tempos e que “é fruto de uma recolha sistemática de informação, baseada no trabalho de acompanhamento das Equipas Técnicas Regionais e discutido também com a Equipa Técnica Operativa” (Idem, 2020b, p. 2). É também tido em conta o rácio de processos de promoção e proteção ativos distribuídos por técnico (Idem, 2020b).

O primado da qualidade protetiva<sup>779</sup> está na base desta definição e implementação do tempo – o “necessário e suficiente”<sup>[780]</sup> para o desempenho das suas funções (...) [e com] a definição do limite máximo de processos ativos por técnicos/a (...)”, com vista ao “suprimento de meios humanos nas CPCJ” (CNPDPJ, 2020b, p. 3) – a proposta final ficou num “limite máximo de 40 processos de promoção e proteção ativos por técnico a exercer funções a tempo inteiro (35 horas por semana)”<sup>781</sup> (Idem, 2020, p. 4).

---

<sup>777</sup> “corresponde ao número médio de processos de promoção e proteção iniciados e não arquivados de um determinado ano” (CNPDPJ, 2020b, p. 2).

<sup>778</sup> Que correspondia a processos com um forte atraso nas avaliações diagnósticas das situações de perigo, dado que a lei prevê, para a realização das mesmas, um tempo não superior a 6 meses (al. g) do n.º 1 do art.º 11º e al. d) do art.º 68º da LPCJP).

<sup>779</sup> A mesma implica, uma resposta eficaz do profissional, perante situações em que é detetada situação de perigo e tenha de ser aplicada, a favor da criança, uma medida para reverter a situação em “tempo útil” (CNPDPJ, 2020b, p. 3).

<sup>780</sup> “Ou seja, o tempo adequado deverá permitir que o membro para além da dinamização do trabalho preventivo, acolha as pessoas que se dirijam à comissão, assim como realize todo o trabalho referente à participação nas reuniões da comissão na modalidade restrita (onde participa na deliberação de abertura/[instauração] e arquivamento de processos e de aplicação de medidas de promoção e proteção), aferição das competências territorial e material para abertura dos processos, instrução dos processos – onde se incluem pedidos de informação, recolha de informação, audição das crianças e seus familiares (na CPCJ ou em visitas domiciliárias), recolha [prévia] de consentimentos, contatos com outras entidades (...)”, “elaboração de propostas de planeamento da avaliação e diagnóstico, de propostas de acordos de promoção e proteção”, “acompanhamento das medidas de promoção e proteção em execução (...) bem como propor e participar na deliberação para rever medidas de promoção e proteção, proceder às comunicações previstas na lei (artºs 68º a 70º da LPCJP), providenciar pela resposta outras entidades, como o tribunal para além da participação em atos judiciais (e.g. inquirições)” (CNPDPJ, 2020b, p. 4)

<sup>781</sup> “Ou seja, 40 processos ativos corresponderam a 7h de afetação por cada comissário/a por semana, na perspectiva de plena composição da comissão na modalidade restrita (5 pessoas)” (CNPDPJ, 2020b, p. 4).

Pela diversidade de realidades nacionais, ao nível da média mensal de processos ativos por ano, foram definidos 16 escalões para a referida definição do tempo mínimo de afetação dos profissionais. Salienta-se que 46,1% das CPCJ (143) têm uma média mensal de processos ativos que se situam entre 0 e 40. Até ao 5º escalão não há, segundo a estrutura que os definiu, previsibilidade da necessidade de apoio técnico, estando os 5 elementos, nesse escalão específico (no 5º), a tempo inteiro (35 horas). Seria o caso de 17 CPCJ (5,5%) com uma média mensal de processos ativos entre 161 e 200. A partir deste escalão, é feito o cálculo para integrar os diferentes apoios técnicos (os das entidades já representadas e os dos “20 A”). No último escalão estão 2 CPCJ (representando 0,6% das Comissões) com um volume médio mensal superior a 921 processos (rondam aproximadamente os 1000 processos cada uma)<sup>782</sup> (CNPDPJ, 2020b).

Teremos de aguardar até finais de 2022/2023, para perceber o impacto, na prática, desta (re)definição.

A diversidade de realidades nesta matéria também foi abordada no estudo apresentado por Manuel Menezes (2017, pp. 236-240, 2019, pp. 270-273), no qual 60 comissários participantes<sup>783</sup> se expressaram sobre o volume de processos considerados, por si, adequados ao exercício de funções numa CPCJ, situando-se, na sua esmagadora maioria (95%), em intervalos abaixo da proposta final definida pela CNPDPCJ, com maior incidência no intervalo entre os 10 e os 19 processos (24 técnicos). As restantes respostas situavam-se entre um intervalo preferencial de 0 a 9 processos (18 profissionais), de 20 a 29 processos (8), de 30 a 39 (7) e superior a 50 (3 técnicos). O intervalo de 40 a 49 não foi selecionado para resposta<sup>784</sup>.

---

Recorde-se que a modalidade restrita “é composta sempre por um número ímpar, nunca inferior a cinco dos membros que integram a comissão alargada” (n.º 1 do art.º 20º da LPCJP), sendo, “por inerência, membros da comissão restrita o presidente da comissão (...) e os representantes do município, ou dos municípios ou das freguesias nos casos previstos, respetivamente, nas alíneas b) e a) do n.º 2 do artigo 15.º, e da segurança social, da educação e da saúde quando não exerçam a presidência” (n.º 2, do art.º 20º da LPCJP). Fazem ainda parte da modalidade restrita, além da representação na alargada, um elemento das IPSS ou de ONG (n.º 3 do art.º 20º da LPCJP). Deverá estar garantida a “composição interdisciplinar e interinstitucional, incluindo, sempre que possível, pessoas com formação nas áreas de serviço social, psicologia e direito, educação e saúde” (n.º 4 do art.º 20º da LPCJP). Havendo dificuldade na obtenção dessa composição, a cooptação poderá ser solução, tal como, de forma subsidiária, o apoio técnico (n.ºs 5 e 6 do art.º 20º e art.º 20º-A).

<sup>782</sup> Exemplificando com as realidades mais opostas, no 1º escalão encontram-se, entre outras, a CPCJ do Corvo, de Oleiros e de Vila de Rei, onde 7 horas atribuídas a cada um dos 5 técnicos da CPCJ, no mínimo, é considerado, pela tutela, como adequado. No outro extremo encontram-se as CPCJ de Sintra – Oriental e Ocidental, onde os 5 representantes estarão a tempo inteiro (35 horas) + 5 apoios técnicos cedidos por entidades já representadas + 6 apoios técnicos ao abrigo do art.º 20º-A da LPCJP.

<sup>783</sup> Tanto oriundos de CPCJ instaladas em concelhos com baixa densidade populacional (zonas rurais), como em concelhos mais povoados (centros urbanos) (M. D. Menezes, 2017, 2019). As respostas fornecidas espelham as realidades quotidianas dos comissários, os seus “mundos da vida”.

<sup>784</sup> O CPWG (2012) colocara, como indicador de ação nas normas para o desenvolvimento de estratégias adequadas para a proteção à criança, que o número de casos por cada gestor não excedesse os 25 casos, valor excedido muito acima face aos 40 processos/técnico propostos pela CNPDPCJ.

Na intervenção das CPCJ tem sido clara a variabilidade das práticas e procedimentos que podem contribuir para a maior ou menor perceção da qualidade da intervenção protetiva e/ou da instrução processual, sendo que centraremos a próxima análise no momento inicial da receção da sinalização. No relatório anual de 2007, por exemplo, constava menção a que “face à sinalização de uma situação de perigo, três quartos das comissões [79,6%] instaura[va]m o processo no momento em que é detectada ou sinalizada a situação de perigo, em harmonia com as orientações da CNPCJR” (CNPCJR, 2008, p. 17). Dois anos antes, tal prática era inferior (percebendo-se a evolução positiva), representando 65% das CPCJ, possivelmente também associado, nalguns casos, à inexistência de base de dado, tal como ao facto de não existir ainda, nessa data, aplicação informática de apoio à gestão, com impacto imediato na avaliação dos dados.

Deverá ser efetuada também uma anotação quanto à flexibilização e ajustamento de procedimentos, que não têm de significar necessariamente, pelas suas diferenças, um aumento ou diminuição da qualidade, respeitando a autonomia funcional das Comissões de Proteção, mas que, nalgumas situações, podem mesmo revelar diferenças na qualidade da intervenção ao nível da resposta protetiva (mais ou menos atempada). Exemplificamos com a forma de proceder quanto ao primeiro contacto com a família, decorrente da leitura e interpretação da situação precisa de cada criança sinalizada:

É importante referir que a forma de contacto com os pais está necessariamente ligada à natureza e urgência da situação de perigo comunicada. (...) [V]erifica-se que o contacto por escrito representa a forma de contacto mais frequente 82,4% (230). A visita domiciliária surge em segundo lugar com 43,3 % (116), seguida do contacto pelo telefone (38,8%). O contacto por agentes da comunidade foi mais frequentemente escolhido como 4ª forma em 48,2 % (122) das CPCJ. A visita domiciliária constitui a forma de contacto privilegiada para as situações de perigo mais graves, designadamente para a vida e integridade física (CNPCJR, 2008, p. 77).

Em 2013, por exemplo, já se notavam alterações na ordenação das formas de contacto com os cuidadores: “a forma de contacto com os pais mais utilizada foi por escrito 86,0% (301), valor ligeiramente superior ao de 2012, onde correspondia a 85,6% (249), seguido do contacto telefónico 24,3% (270) e pela visita domiciliária, 23,9% (265)”<sup>785</sup>.

Neste contexto, tal como ao nível da avaliação para conclusão de diagnóstico das situações e do subsequente acompanhamento após aplicação de eventual medida, a formação especializada (inicial e contínua) dos técnicos tem um papel essencial para o “aperfeiçoamento e uniformização de procedimentos e métodos de intervenção, (...) [mais ainda] em situações de perigo mais graves e urgentes” (CNPDCJ, 2019, p. 23), bem como para a adequação e reajustamento das respostas

---

<sup>785</sup> Já anteriormente, Torres *et al.* (2008) falava da maior formalização de procedimentos com o crescente recurso às convocatórias escritas em detrimento de outras formas de contacto mais imediato com as famílias, que possibilitariam “uma verificação mais realista da sinalização” (Idem, 2008, p. 8).

protetivas no “tempo útil” da criança<sup>786</sup>. A própria Comissão Nacional assume existirem (CNPDPJ, 2018, p. 87):

duas fases da intervenção das CPCJ em que deverá ocorrer um maior investimento no sentido de obter melhores resultados globais na proteção das crianças e no apoio às respetivas famílias:

– as CPCJ devem reunir as condições necessárias para confirmar a existência de situação de perigo de forma tão célere quanto possível, sendo determinante uma análise mais especializada das comunicações, capaz de criar filtros eficazes para infirmar a existência de perigo e até para avaliar o seu grau de gravidade; [e]

– a avaliação do impacto efetivo do acompanhamento das ações inscritas no plano de execução (...) deve ser melhorada com vista a uma intervenção mais protetiva.

Tendo consciência desta realidade e por forma a colmatar a fragilidade de entrarem profissionais nas CPCJ sem formação e preparação prévia na área da promoção e proteção (Torres *et al.*, 2008) – que “deverão ser cada vez mais especializados nas suas competências específicas e profissionalizados nas condições e métodos de trabalho” (CNPDPJ, 2019, p. 23) – desde 2018 que a CNPDPCJ tem implementado um conjunto alargado de ações formativas a nível nacional<sup>787</sup>. Com outras formações anteriores, são notórios os “efeitos imediatos ao nível do atendimento às famílias, organização do processo de trabalho quotidiano da CPCJ e ao nível da interpretação da Lei (e.g. significado de diligências sumárias, necessidade do pedido de consentimento, etc.)” (Idem, 2008, p. 27). A própria “uniformização de procedimentos [é] geradora de maior segurança na intervenção” (Idem, 2008, p. 27) técnica.

A atribuição dos processos aos gestores pode ser um processo crítico, variando também de CPCJ para CPCJ. A maioria das CPCJ organiza-se via figura do gestor de caso, as outras organizam-se em equipa na distribuição de tarefas. Nas primeiras, “o principal critério para atribuição de um processo é o tipo de situação de perigo vivida pela criança, a valência técnica do gestor é o segundo critério de atribuição dos processos, seguida da disponibilidade dos técnicos e do número de processos por técnico” (CNPCJR, 2013, p. 66). Em 2016, a distribuição dos processos tinha seguido a mesma tendência e ordenação (CNPDPJ, 2017).

O Inquérito aberto na sequência do falecimento da Victoria Climbié (com 9 anos de idade), em Inglaterra no ano 2000, tendo por base que a “*proper and well-thought-out allocation of cases is a central component of the effective management of a (...) work team*” (Laming, 2003, p. 200), conduziu à definição de alguns critérios na distribuição de processos, que devem ser tidos em conta, designadamente: os “níveis de experiência dos profissionais, de treino e perícia” e “talvez o mais importante de todos, alguns terão mais tempo disponível” (Idem, 2003, p. 200) para o

---

<sup>786</sup> A melhoria do tempo de resposta ao nível dos diagnósticos e da adoção de medidas face às situações de perigo mais graves tem-se constituído um desafio (CNPDPJ, 2020).

<sup>787</sup> Sugere-se que os vários cursos possam ser alvo de gravação em vídeo, preferencialmente, e/ou áudio, ficando disponíveis para cada profissional que integre o sistema e de fácil acesso através da CNPDPCJ.

acompanhamento (dado o volume processual). Assim, deverá ser garantido, em qualquer CPCJ, que todos os casos têm (pelo menos) um gestor atribuído e “que nenhum caso seja atribuído a um (...) [profissional], a menos e até que (...) [seja assegurado] que ele ou ela tenha o treino, a experiência e o tempo necessários para lidar com o assunto adequadamente” (Idem, 2003, p. 201). A equipa no seu plenário terá a tarefa de, aquando da distribuição do caso a um gestor, “garantir que o (...) [técnico] tenha claro (...) [para] o que foi alocado [e] quais as ações necessárias” (Idem, 2003, p. 202) a empreender<sup>788</sup>.

A forma de assegurar, por exemplo, a permanência do funcionamento difere igualmente de CPCJ para CPCJ:

Para assegurar o funcionamento em regime de permanência, as CPCJ na modalidade restrita, utiliza[va]m os seguintes meios: telemóvel (44,7%) - com recurso frequente a telemóvel pessoal; “voice-mail”/reencaminhamento de chamadas para entidades de 1ª linha, nomeadamente GNR, PSP, Linhas de Emergência e Hospitais/Centros de Saúde (43,5%). Com menor expressão, surge o sistema de voice-mail com possibilidade de deixar uma mensagem gravada na CPCJ (11,8%) (CNPDCJR, 2008, p. 53),

mas que desta forma não garantiam a proteção imediata em caso de necessidade. Mais próximo da realidade atual, verificamos que:

no ano em análise [2018], os meios utilizados pelas CPCJ para garantir o funcionamento neste regime, ainda que se desconheça a eficácia, na sua maioria foram: o recurso à escala de serviço (172), seguido da disponibilidade de um serviço telefónico móvel (49), do encaminhamento de chamadas para as forças de segurança (41) e encaminhamento de chamadas para a linha de emergência 144 (17) (CNPDCJ, 2019, p. 63).

Em 2020, a tendência não diferia muito. O funcionamento permanente era assegurado diretamente pela CPCJ, via atendimento pelo telemóvel de serviço, ou com sistema de encaminhamento direto para a 1ª linha (PSP/GNR, LNES) (CNPDCJ, 2021).

Pelas distintas práticas das CPCJ, abrangendo “aspetos fundamentais” como: “o contexto e o volume processual com que trabalham”; o “tipo de organização implementada”

(tendo em conta o tipo de liderança, os procedimentos utilizados em casos mais graves, a forma de organização e distribuição dos processos e a sua discussão, a articulação com as

---

<sup>788</sup> Uma das novidades introduzidas pelo comissário Spence, na década de 2000, no departamento de Serviços Sociais de Massachusetts (EUA), na área da proteção à criança, como forma de “superar o modelo paralisante (até então conduzido pelo medo)”, foi uma abordagem de equipa, com a atribuição de 2 responsáveis por caso (formato de co-gestão) (Lipsky, 2019, p. 425). A outra novidade, à data, passou pela análise de casos, num modelo que rejeitava a abordagem do erro e da culpa, promovendo uma cultura na qual era seguro discutir e assinalar aspetos menos bem conseguidos “para melhor incentivar a aprendizagem organizacional” (Idem, 2019, p. 426). Esta visão é convergente com as conclusões e recomendações de L. Rodrigues *et al.* (2020, p. 11), no sentido da adoção de “uma perspetiva sistémica e positiva de análise do erro (...) [promotora de] aprendizagem e (...) aperfeiçoamento das práticas junto dos técnicos, sobretudo os que trabalham na área de promoção e proteção de crianças em perigo”.

entidades externas e Ministério Público, e o modo de funcionamento da Comissão na modalidade Alargada) (Torres *et al.*, 2008, p. 11),

o “tipo de processos e modo de actuação em conformidade com as avaliações feitas”; e os “recursos existentes e mobilizáveis pelas CPCJ – tanto nos próprios recursos humanos da CPCJ, como os recursos externos”, Torres *et al.* (2008, pp. 11-13) identificou 4 tipologias de CPCJ, face a 26 CPCJ que constituíram estudos de caso:

Tipo Cooperante (tido como “boa prática”)	Tipo Difuso, Diversidade e Alguma Discrepância na Intervenção
<ul style="list-style-type: none"> <li>• intervenção rápida e segura nas situações de perigo;</li> <li>• liderança forte e demarcada;</li> <li>• presidente e a maior parte dos membros a tempo inteiro;</li> <li>• trabalho dinâmico desenvolvido pela Comissão Alargada</li> </ul> <p>(abrangeu 10 CPCJ do estudo, localizadas em territórios muito problemáticos e contextos urbanos com VPG acrescido – entre 200 e + de 500 processos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aproxima-se, em termos de modelo, daquilo que é proposto pela Comissão Nacional de Protecção de Crianças e Jovens em Risco;</li> <li>• lógica do trabalho colectivo e comunitário, em articulação estreita com os diversos serviços da comunidade;</li> <li>• liderança frágil e pouco definida;</li> <li>• presidente e membros maioritariamente a tempo parcial.</li> </ul> <p>(englobou 12 CPCJ do estudo, com distintas características: VPG superior a 500 processos, em contextos de atuação problemáticos, focalizados na Área Metropolitana de Lisboa; CPCJ de média dimensão (200-500 processos) em contextos de actuação urbanos, com características de ruralidade; VPG inferior a 200 processos, em contextos de atuação de pequena dimensão, em concelhos do interior do país com características de ruralidade demarcadas).</p>
Tipo Coeso (“um modelo a aperfeiçoar”)	Tipo Centralista, Controlo e Excesso de Autoridade
<ul style="list-style-type: none"> <li>• lógica de atuação ligeiramente passiva face a situações de perigo eminente;</li> <li>• insegurança na aplicação de medidas e no respectivo acompanhamento;</li> <li>• liderança forte e demarcada por parte do presidente.</li> </ul> <p>(caracteriza apenas 2 das CPCJ estudadas, sendo ambas de pequena dimensão, acompanhando até 200 processos. Atuam em contextos do interior do país, predominantemente rurais, numa lógica de intervenção comunitária).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• problema de organização interna que limita a sua intervenção e o trabalho ao nível colectivo;</li> <li>• distância nas situações de perigo, pelo envio direto das mesmas para tribunal;</li> <li>• liderança forte e autoritária assumida pelo presidente;</li> <li>• presidente e membros afetos a tempo parcial;</li> <li>• articulação ténue com as entidades externas, à exceção da Segurança Social.</li> </ul> <p>(abrangeu 2 CPCJ que trabalham entre 150/200 a 500 processos ou mais e atuam em cidades de pequena e média dimensão do litoral).</p>

**Quadro AL.1: Tipologias de CPCJ**

**Fonte:** Construção Própria, com base em Torres *et al.* (2008, pp. 11-13)



Neste estudo pioneiro mais aprofundado sobre as CPCJ, foram identificadas boas práticas a cumprir, sendo que destacamos as relativas às práticas de intervenção em determinadas situações (Idem, 2008, p. 26):

As práticas de intervenção guiam-se por orientações claras que transmitem segurança na actuação das CPCJ. Mediante a sinalização é realizada uma averiguação da veracidade da situação, bem como do cumprimento da subsidiariedade. Os casos são priorizados mediante a problemática, idade da criança e gravidade existente – sendo aplicado procedimento (...) [urgente] nos casos graves. Neste sentido anula-se o pedido de consentimento e comunica-se o caso às instâncias judiciais/policiais. Os contactos com as famílias privilegiam a visita domiciliária e aí efectua-se o pedido de consentimento, excepto nos casos referidos. O envolvimento da comunidade no acompanhamento de medidas é promovido, da mesma forma que a dinâmica da Comissão Alargada pode contribuir para uma melhor consciencialização global das questões associadas à infância e juventude.

Salientamos ainda a prática do “trabalho em equipa”, como “fundamental para um bom desempenho, dividindo-se as responsabilidades e envolvendo os diversos actores na decisão relativa a cada caso” (Torres *et al.*, 2008, p. 26).

Aproximando-nos do final da análise ao sistema de protecção e mais especificamente às CPCJ, chamamos à atenção para um outro nível onde se pode ainda dar conta da evolução existente, além do estreitamento da malha protetora, que dá, agora, mais atenção a determinadas variáveis nas tipologias de perigo, em constante evolução e atualização, (CNPDP CJ, 2012, 2018), está espelhado na própria redação e apresentação dos relatórios de avaliação anual da atividade das CPCJ. Habitualmente, focavam apenas aspetos materiais e logísticos, além do trabalho da modalidade restrita. A partir do relatório referente ao ano 2010 (CNPCJR, 2011), ainda de forma tímida, começa a ser dada visibilidade às ações de prevenção realizadas na comunidade, que vieram a ser fortemente impulsionadas pelo Projeto Tecer a Prevenção (PTP) e pelo Mês da Prevenção dos Maus Tratos na Infância (MPMTI) (Abril), envolvendo grande parte da comunidade.

Os modelos de recolha de dados para a realização dos relatórios anuais, ao longo do tempo, foram também sendo melhorados para tornar “mais fina” a análise dos mesmos, tornando-os mais próximo da realidade e permitindo, assim, um melhor contributo na definição de políticas e alocação de recursos. Contudo, com as alterações que iam sendo efetuadas, e a forma como os dados eram apresentados, nem sempre se conseguia efetuar uma comparação exata dos mesmos parâmetros<sup>789</sup>. Salientamos que o ano 2009 foi o primeiro a ter resultados provenientes do sistema informático de apoio às CPCJ e à gestão processual (CNPCJR, 2010). 2008 foi o ano de implementação e *loading* desse sistema (com apoio de uma equipa externa) nas CPCJ. Previamente a essa data, as CPCJ iam tendo (as

---

<sup>789</sup> Poderá ser interessante, nos próximos anos, recuperar dados relativos, anualmente, à estrutura: apoios logísticos, instalações e equipamentos, bem como ao nível do tempo de afetação efetivo dos profissionais, em comparação com os valores agora propostos.

que tinham), bases de dados rudimentares e faziam a colheita manual, processo a processo, dos dados para as apresentações anuais dos relatórios. Desde 2006 que a totalidade das CPCJ instaladas e com a devida portaria fornecem os dados para o relatório anual (CNPCJR, 2008), num esforço com o compromisso da avaliação<sup>790</sup>.

A avaliação anual da actividade das Comissões de Protecção de Crianças e Jovens (CPCJ), para além do cumprimento de uma obrigação legal, constitui já elemento de uma cultura que integra a indispensabilidade da avaliação como uma mais valia na procura incessante da concretização da Missão<sup>791</sup> e Visão do Sistema. O esforço de todas as Comissões de Protecção, no decurso ininterrupto dos últimos cinco anos [desde 2006 e que se mantém], para aprofundarem e apresentarem o seu relatório é um dos índices claros da interiorização dessa mais valia (CNPCJR, 2011, p. 5).

---

<sup>790</sup> Esse compromisso também se reflete num preenchimento mais cuidado e completo dos dados na aplicação informática por parte dos comissários da modalidade restrita, com incentivo da CNPDPCJ e apoio especializado por parte do Núcleo de Tecnologias de Informação da Equipa Técnica Operativa.

<sup>791</sup> Segundo Franco (2004, p.16) a “missão transmite a razão de ser da organização e, nessa linha, daquilo que poderá ser esperado dela”.

## Anexo M

### Abordagem Apreciativa na Promoção e Proteção à Criança

Ruxa e Celestino (2008, março 29) estudaram, na CPCJ do Seixal, onde à data ambas exerciam funções, os eventuais benefícios da utilização de uma abordagem apreciativa/positiva<sup>792</sup> com as famílias com crianças/jovens em perigo – assente nas suas potencialidades<sup>793</sup> e na construção de soluções (Saleebey, 1997; Kim Berg e Reuss, 1998) – e a relevância da linguagem e da forma como são colocadas as questões (Cooperrider *et al.*, 2003) na contribuição para a colaboração dos sujeitos de intervenção e de atendimentos de melhor qualidade<sup>794</sup> na realidade das CPCJ. Deste estudo de 2008 surgiram relatos interessantes dos sujeitos de intervenção face aos quais foi utilizada esta abordagem.

Partilhando evidências (somente apresentadas, oralmente, em congresso internacional, e com as devidas limitações do estudo, atendendo à reduzida amostra): Os participantes no Grupo Experimental (4 pessoas adultas, de 4 famílias distintas) concordaram totalmente que a não centralização só no(s) problema(s) foi significativo para si; o Grupo Experimental sentiu que as qualidades dos membros da família foram mais reforçadas do que o Grupo de Controle (do qual também fizeram parte outros 4 adultos de diversas famílias, atendidas por outros profissionais da CPCJ que não utilizavam a abordagem apreciativa); Salienta-se que metade dos indivíduos que responderam no Grupo Experimental concordaram totalmente que o seu esforço foi valorizado no atendimento/entrevista; Evidencia-se ainda que apenas os indivíduos do Grupo Experimental concordaram totalmente que a procura de soluções para os problemas foi significativo para si no contexto da entrevista/atendimento.

A entrevista apreciativa revelou muitas vantagens na sua utilização quando se trabalha com famílias com crianças/jovens em perigo, nomeadamente: foi sentido o aumento das capacidades dessas famílias para procurarem soluções para os seus próprios problemas na entrevista; apenas o Grupo Experimental expressou ter-se sentido encorajado/*empowered* durante a entrevista; e houve um aumento significativo, no Grupo Experimental, de sentimentos positivos, após o atendimento, face aos sentimentos experienciados aquando da chegada à Comissão. A riqueza da produção

---

<sup>792</sup> Boyatzis (s.d. como citado em Goleman, 2019, p. 213) também alerta para os benefícios do desenvolvimento da positividade: “um foco nos nossos pontos fortes (...) incita-nos a um futuro desejado e estimula a abertura de novas ideias, pessoas e planos. (...) [C]entrarmo-nos nas nossas fraquezas gera uma sensação defensiva de obrigação e culpa, fechando-nos”. Foi uma visão idêntica que levou as autoras atrás mencionadas a quererem desenvolver a abordagem apreciativa com os sujeitos de intervenção das CPCJ, para facilitar o desenhar de novas possibilidades.

<sup>793</sup> “(...) os elementos centrais de uma abordagem informada sobre as potencialidades sustentada por uma comunicação respeitosa e relacionamentos não adversariais foram identificados em quatro dos oito estudos” (Zuchowski *et al.*, 2019, p. 395), sobre abordagens que revelaram contribuir para a melhoria da qualidade, na prestação de serviços e resultados, aplicados à proteção à criança.

<sup>794</sup> Zuchowski *et al.* (2019) vieram também a verificar e comprovar, no seu estudo, que as intervenções cujo impacto verbalizado era positivo tinham utilizado modelos de prática baseados nas potencialidades e focados nas soluções.

verbal/escrita foi também maior no Grupo Experimental – o que sentiram como significativo para si: “A resolução dos nossos problemas, para que possam ser resolvidos por nós” (E1); “Eu gostei de tudo, porque me tentaram dar força” (E2); “A atenção dos técnicos, o modo como explicaram as coisas, a forma diferente de entrevistar” (E3); “Senti-me mais encorajada, forte; tenho a certeza de que fui ouvida e entendida. Obrigada” (E4) (Ruxa & Celestino, 2008, março 29).

Este estudo apontava para o facto de que a utilização de uma abordagem apreciativa facilitava a cooperação das famílias, bem como facilitava a relação entre Técnico-Família. Esta abordagem também trouxe benefícios para que as famílias se olhassem a elas próprias de forma mais positiva, capacitando-as para a identificação das qualidades dos seus membros, dos recursos e das soluções para os seus problemas. Por fim, verificou-se que a utilização de uma abordagem apreciativa permitia a desconstrução/desmistificação da imagem das CPCJ, previamente aferida junto dos participantes do estudo. Todos aqueles que alteraram a sua opinião de negativo para positivo sobre as CPCJ, pertenciam exclusivamente ao Grupo Experimental. Quase todas as pessoas, cuja imagem da CPCJ se manteve, eram aquelas que já tinham expressado uma imagem positiva. No Grupo Experimental, as expectativas de todas as pessoas face ao atendimento foram superadas ou totalmente superadas.

Nos EUA, alguns anos antes, também foi estudada a associação desta abordagem com o contexto da proteção à criança (De Jong *et al.*, s.d.; Family Independence Agency, 2003). Não quer dizer que os problemas não fossem abordados em atendimento (tinham, inevitavelmente, de ser), mas com um foco distinto<sup>795</sup>.

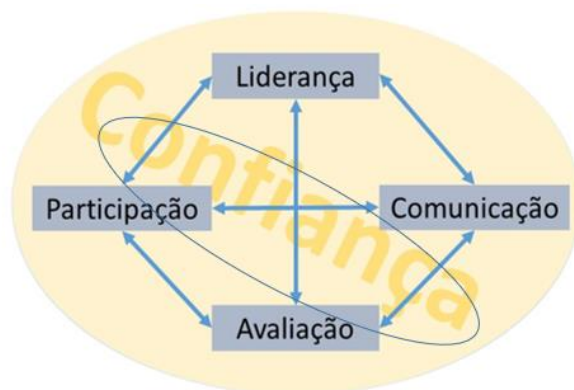
---

<sup>795</sup> Boyatzis (s.d., como citado em Goleman, 2019, p. 214) reconhece a importância de ambos os focos numa proporção adequada: “É preciso um foco negativo para sobreviver, mas é necessário um foco positivo para nos desenvolvermos”, foco esse, nesta sede de trabalho, que Ruxa e Celestino (2008, março 29) procuram junto das crianças e famílias envolvidas no estudo.

## Anexo N

### Perfis e Competências Associadas

As CPCJ necessitam de membros altamente capacitados e com perfil adequado<sup>796</sup>, nas áreas identificadas por R. Marques (2017a) como fatores críticos de sucesso (cf. Figura AN.1):



Um sistema interativo, dinâmico e dependente de confiança

**Figura AN.1: Fatores Críticos de (In/)Sucesso do Modelo de Governação Integrada**

**Fonte:** R. Marques (2017d) – proveniente do material da Formação “Ciclo de Capacitação de Líderes de CPCJ”, ministrada pelo autor de Fevereiro a Abril de 2017

Emitida no Ofício-Circular n.º 2/2018 de 15 de maio, surgiu a Recomendação 1/CNPDP/CJ/2018 respeitante ao perfil de membro a integrar uma CPCJ. O mesmo deveria preencher “cumulativamente os requisitos (...) [considerados] imprescindíveis para o adequado exercício do cargo”, designadamente:

- Experiência na área ou disponibilidade, interesse e capacidade para adquirir novos conhecimentos no que concerne à promoção e proteção dos direitos das crianças e jovens.
- Competência técnica para a função a desempenhar na relação com as crianças, jovens de famílias, especialmente boa capacidade de análise e síntese, associada a bons níveis de eficácia/eficiência<sup>797</sup> das tarefas inerentes à função, no cumprimento dos objetivos da CPCJ, bem como boa capacidade de organização do trabalho.
- Competência relacional para o exercício do cargo, nomeadamente boa capacidade de interação interpessoal e empatia com as crianças, jovens e famílias, boa capacidade para estabelecer relações de trabalho positivas com os demais elementos integrantes da comissão, espírito de iniciativa e de independência, boa capacidade de avaliação crítica e equilíbrio emocional, apto a proporcionar uma reação positiva durante situações de stress ou conflito.

Desde 2010 que algumas organizações ligadas à Ajuda Humanitária (Inter-agency Initiative of the

<sup>796</sup> Williams (2012, como citado em R. Marques, 2017a) sugere que os profissionais em exercício em estruturas de governação integrada, como é o caso das CPCJ, sejam qualificados (com formação universitária, o que nem sempre acontece nas CPCJ), tenham algum conhecimento (organizacional e transdisciplinar), tenham experiência de trabalho (intersectorial e em diferentes áreas políticas e organizacionais), tenham competências diversas (de entre as quais, ao nível do trabalho em rede, em equipa, de resolução de conflitos, manutenção de boas relações interpessoais, de responsabilidade, criatividade e inovação), bem como possuam determinados atributos pessoais facilitadores dos vários processos envolvidos neste trabalho.

<sup>797</sup> Mas sem menção de indicadores de avaliação dos mesmos.

Child Protection Working Group) têm vindo a elaborar um *framework* das competências<sup>798</sup> para a proteção à criança em situações de emergência (com grande utilidade para as CPCJ), com revisão/aprimoramento recente numa “versão teste” (The Alliance, 2019). Aquele clarifica “as expectativas de toda a organização e as específicas do trabalho para garantir um desempenho, medição e resultados consistentes” (Idem, 2019, p. 7).

Os componentes deste *framework*<sup>799</sup> incluem os “domínios de competência que descrevem conjuntos de competências relacionadas [competências comportamentais<sup>800</sup> e técnicas<sup>801</sup>”, as “competências individuais que se enquadram em cada domínio”; e os “indicadores comportamentais que demonstram proficiência para cada competência em cada um dos três níveis de desempenho”<sup>[802]</sup> (Idem, 2019, p. 7).

Os valores centrais/ princípios fundamentais/ *standards* comportamentais/ ou código de conduta da organização informam o desempenho comportamental e as competências técnicas<sup>803</sup> (Idem, 2019).

Pela relevância face ao trabalho nas CPCJ, apresentaremos no Quadro AN.1, parte do enquadramento elaborado pela The Alliance (2019, pp. 8-9):

---

<sup>798</sup> “Uma competência é um conjunto de habilidades que uma pessoa precisa para desempenhar com eficácia o seu trabalho, função ou situação. Estas habilidades podem incluir conhecimento / habilidade técnica, habilidades interpessoais e atitudes/ valores pessoais. Uma pessoa pode possuir inerentemente algumas competências ou desenvolvê-las intencionalmente” (The Alliance, 2019, p. 5).

<sup>799</sup> Este *framework* refere-se a “vários níveis de conhecimento, habilidades [/capacidades] e atitudes que os indivíduos devem demonstrar para melhorar as metas e objetivos da organização ou setor” (CPWG, 2010, p. 7).

<sup>800</sup> As interpessoais ou “*soft skills*”, que “incluem trabalhar com pessoas, comunicar-se com eficácia, construir confiança e entregar resultados” (The Alliance, 2019, p. 5)

<sup>801</sup> As “*hard skills*” que “incluem conhecimentos técnicos, experiência e habilidades específicas do terreno” (The Alliance, 2019, p. 6).

<sup>802</sup> “Os indicadores comportamentais são frequentemente desagregados em três níveis de desempenho. Os indicadores de nível 1 são as habilidades básicas que uma pessoa deve ter. Os indicadores de nível 2 incluem os indicadores de nível 1, bem como comportamentos adicionais de competência superior. Os indicadores de nível 3, o nível mais elevado de competência, incluem os níveis 1 e 2, bem como comportamentos de competência ainda mais avançada. Conforme (...) [se] avança pelos níveis, os indicadores comportamentais geralmente passam de ações de nível pessoal para ações a nível de equipa e ações a nível organizacional ou setorial” (The Alliance, 2019, p. 6).

<sup>803</sup> The Alliance for Child Protection in Humanitarian Action (2019, p. 7) dão o seguinte exemplo para que se compreenda melhor a relação entre estas variáveis: “Valores, como empatia ou integridade, influenciam a maneira como um indivíduo desempenha as suas competências comportamentais e técnicas. Por exemplo, a equipa do CPHA [Proteção à Criança na Ajuda Humanitária] precisa de se comunicar com os beneficiários (competência comportamental) com empatia ou lidar com informações confidenciais de gestão de casos (competência técnica) com integridade e confidencialidade”.

Competências Técnicas		Core Values	Competências Comportamentais	
Competências Técnicas	Domínios de Competência Técnica	Valores fundamentais	Domínios de Competência Comportamental	Competências Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreensão do contexto humanitário</li> <li>• Aplicação de princípios e normas humanitárias e da Proteção à Criança na Ajuda Humanitária (PCAH)</li> </ul>	Princípios, Abordagens e Normas Humanitárias	Empatia <sup>[804]</sup>	Obtenção de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir a qualidade e o impacto do programa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenar uma resposta PCAH de qualidade</li> <li>• Envolvimento com as missões da ONU</li> <li>• Implementação de estratégias de Direitos Humanos da PCAH</li> <li>• Implementação de estratégias de comunicação e advocacia de PCAH</li> <li>• Gerar evidências</li> </ul>	Normas para garantir uma resposta de qualidade	Integridade <sup>[805]</sup>	Desenvolvimento e Manutenção de Relações Colaborativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhar com outros</li> <li>• Desenvolvimento e manutenção de colaborações e parcerias</li> </ul>
		Diversidade e Inclusão <sup>[806]</sup>		

<sup>804</sup> Indicadores Comportamentais da Empatia: Identifica os seus sentimentos e os dos outros; Mostra preocupação com os outros, respondendo aos mesmos de acordo com os seus estados e necessidades emocionais e físicos; “Coloca-se no lugar da outra pessoa”; Ouve ativamente e com a mente aberta o que outra pessoa comunica em palavras, tom, linguagem corporal e por omissão; Reconhece e valoriza as perspectivas e diferenças das outras pessoas (The Alliance, 2019, p. 10; Martin, 2010).

<sup>805</sup> Indicadores Comportamentais da Integridade: Mantém altos padrões éticos; Assume posições éticas claras; Mantém promessas; Aborda comportamento não confiável ou desonesto prontamente e com respeito; Resiste a tomar decisões com base em pressão interna e externa; Exerce poder e autoridade com humildade e respeito; Conduz e promove comunicações de equipa transparentes e programação de PCAH; Incorpora princípios, valores e ética na política e programação da PCAH (The Alliance, 2019, p. 10).

<sup>806</sup> Indicadores Comportamentais da Diversidade e Inclusão: Trata todas as pessoas com dignidade e respeito; Mostra respeito e sensibilidade em relação às diferenças de género, culturais e religiosas; Desafia preconceitos, preferências, estilos e intolerância do próprio e dos outros; Incentiva a diversidade e inclusão sempre que possível (The Alliance, 2019, p. 10).

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevenção e gestão de diversos tipos de perigos</li> <li>• Promover a justiça para as crianças</li> <li>• Prevenção e gestão da estigmatização e da discriminação</li> </ul>	Normas sobre riscos de proteção de crianças	Operando de forma segura e em todos os momentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerir a segurança de si mesmo e dos outros</li> <li>• Trabalhar com crianças</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de estratégias de Proteção à Criança para indivíduos, para famílias, cuidadores e relações significativas, para as comunidades e para as sociedades</li> </ul>	Normas para desenvolver estratégias adequadas de proteção à criança	Gestão em Ambientes de Alta Pressão e Mudança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptação e <i>coping</i></li> <li>• Manutenção do profissionalismo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração da PCAH e da recuperação económica, da educação, da saúde, da nutrição, da água e saneamento, do abrigo, da coordenação e gestão de campo e da segurança alimentar</li> </ul>	Abordagens e Normas Integradas	Demonstrando Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstrando auto-consciência e juízo crítico</li> <li>• Motivar e influenciar os outros</li> </ul>

**Quadro AN.1: Core Values, Competências Técnicas e Comportamentais para a Proteção à Criança na Ajuda Humanitária**

Fonte: Adaptado de The Alliance (2019, pp. 8-9)



Dorsett (2016), fundamentada em diversos autores, identificou um conjunto de competências específicas para a gestão de casos, entre valores, conhecimentos e capacidades (cf. Quadro AN.2):

<b>Valores</b>	<b>Conhecimento</b>	<b>Capacidades</b>
Justiça social	Prática Ética	Interpessoal e comunicação
Dignidade e valor humanos	Teoria de Gestão de Caso	Planeamento de Intervenção
Igualdade	Prática Baseada em Evidências	Coordenação e trabalho em rede
Respeito pela Diversidade	Específico da população / específico do campo	Colaboração Interdisciplinar
Centração no cliente	Marcos Legislativos	Competência cultural
Autodeterminação	Conhecimento Cultural	Advocacia e liderança
Privacidade e Confidencialidade	Apoios/ Recursos Disponíveis	Negociação
Autocuidados	Teorias de Mudança	Administração
	Comportamento humano	

**Quadro AN.2: Competências de Gestão de Casos: Valores, Conhecimentos e Capacidades**

**Fonte:** Dorsett (2016, p. 254), adaptado de Case management Society of America 2010; Cooper and Roberts (2006); Greeno *et al.* (2009); Park *et al.* (2009); Rapp (2004); Simpson e Fine (2010); South Australian Department for Communities and social inclusion (2013); Treiger e Fink-Samnack (2014)

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

## Anexo O

### Ações, Reações e Inações Associadas aos Erros e Equívocos nas Práticas Profissionais

Veamos a evolução cronológica que tem vindo a ser identificada a este respeito, na forma de se lidar com os erros e enganamentos na prática profissional. Inicialmente, à data, existia uma negação do problema e foi-se avançando para a sua gradual problematização acerca dos diagnósticos erróneos, além da subsinalização das situações de maus-tratos e negligência. Passou-se, na década de 70, para a centração nos pais como causadores dos erros e para os erros irrefletidos relacionados com o sistema (práticas abusivas nas instituições). Na década de 80, existiu uma expansão da proteção à criança – assistiu-se a uma sobre-sinalização de maus-tratos e negligências, problemas de recursos, rotatividade de pessoal, aumento de custos e acumulação de escândalos na área da proteção à criança. Nos últimos 30 anos, os erros têm sido alocados aos profissionais, pelo desvio dos *standards/normas* e dos procedimentos; surgiu a “descoberta dos erros e enganamentos relacionados com o sistema (...); problematização da má gestão organizacional; falta de contacto e confiança com as famílias; [e] problemas de qualidade” (Biesel *et al.*, 2020a, p. 3).

Estes autores apuraram que, face aos erros, nos vários países ocidentais (Europa e E.U.A.) existe uma política de ação (tenta antecipar por via de políticas e práticas), de reação (responde depois do evento a correr) e de inação (faz muito pouco ou nada, seja de antecipação, seja de reação), muito associada às diferentes orientações na proteção à criança (abordadas no Cap. 2).

Foram identificadas 6 formas chave de ação, reação e inação face aos países envolvidos no estudo comparativo, designadamente: 1) profissionalização; 2) regulação; 3) responsabilização; 4) escandalização; 5) direitos e empowerment; 6) não reconhecimento ou inação, sendo que, na maioria dos países, as respostas vão-se sobrepondo (Idem, 2020b).

“As publicações internacionais sugerem que Inglaterra é o país onde os casos se tornaram escândalos e onde os praticantes suportam inquéritos, necessitando de seguir os procedimentos estritamente, respostas idênticas também se encontram noutros países. Noutros sítios os casos de proteção à criança também serão tomados como escândalos e são introduzidos novos instrumentos de orientações e avaliação” (Biesel *et al.*, 2020b, pp. 262-263).

No quadro seguinte constam as formas de resposta aos erros e equívocos e suas características:

<b>Características/ respostas</b>	<b>Profissionalização</b>	<b>Regulamento (processualização e estandardização)</b>	<b>Responsabilização</b>	<b>Escandalização</b>	<b>Direitos e <i>empowerment</i></b>	<b>Não reconhecimento ou não reação</b>
<b>Natureza</b>	Educando	Controlando	Punindo	Culpando	Politizando	Negligenciando
<b>Foco nos erros e enganos</b>	Falta de habilidades, falta de experiência, falta de aprendizagem e compreensão; Condições precárias de trabalho	Falta de controle; muita discricção; muito pouca responsabilidade; falta de partilha de informações e cooperação	Fracasso individual dos praticantes em primeiro lugar, e de outras pessoas, em segundo	Desastres; catástrofes; ultraje	Violações dos direitos dos utilizadores dos serviços; práticas abusivas (em instituições)	Negação; falta de reconhecimento ou não reação
<b>Quem está a formar a visão?</b>	Organismos profissionais e profissionais individuais	Governo (local e nacional); tribunais	Políticos; praticantes; público; usuários do serviço	Meios de comunicação; usuários do serviço; políticos (às vezes)	Usuários do serviço; organizações não governamentais; ativistas como associações de usuários de serviços	“Toda a gente”
<b>Implicações</b>	Regulamentação externa e interna; Treinamento	Trabalho baseado em instruções, procedimentos, padrões e manuais	Perda da licença para praticar; acusação; prisão; responsabilidade civil	Eleva o perfil do problema; consciência pública do problema; precisa agir; destruição da confiança no sistema	Direitos aos direitos individuais; obrigações do sistema para reconhecer esses direitos	Ninguém; mas discriminação de alguns grupos individuais

<b>Estratégias</b>	Licenciamento; registo; supervisão; educação; treino/ capacitação para todos os profissionais relevantes; novos métodos, ferramentas de avaliação e serviços; direitos e deveres de denúncia de irregularidades; Cooperação multiprofissional	Leis - regulamentos, diretrizes, ferramentas de avaliação, procedimentos; revisões e inspeções; cooperação interinstitucionais; registos; monitorização	Acusação legal; registo / cancelamento de registo; culpabilização	Uso tendencioso de consultas e análises de casos; inspeções; reformas legislativas; regulamentação de protocolos	Sistemas de reclamações; envolver os utilizadores do serviço no projeto do serviço; serviço de abandono de cuidados; esquemas de compensação	Estratégias difusas - <i>actions are not taken</i> a erros e equívocos
<b>Consequências</b>	Maior espaço para discricção profissional; falta de controle e transparência	Desprofissionalização; crescente número de regulamentos concorrentes, diretrizes, ferramentas e procedimentos de avaliação; mais erros técnicos e erros substantivos	Stress e medo; proteção à criança como trabalho menos atraente; saída da profissão; falta de pessoal	Stress e medo; aversão ao risco - aumentar o número de casos - cargas de trabalho mais pesadas; falta de pessoal; atitudes negativas na população e nos pais	Dificuldade de equilíbrio entre direitos de mães, pais e filhos (complica); reformulação do poder para os praticantes	Nada acontece para interromper as más práticas; mau uso do poder público

**Quadro AO.1: Principais Formas de Resposta a Erros e Equívocos e suas Características**

Fonte: Biesel *et al.* (2020b, pp.264-265)

É eticamente dúbio ignorar erros e enganos e não aprender a partir deles e evitar a recorrência no futuro. Igualmente dúbio eticamente é culpabilizar os profissionais por erros e enganos sem ter em conta o contexto no qual eles exercem. As respostas mais eticamente benéficas aos erros e enganos parecem ser aquelas destinadas apoiar os profissionais com ferramentas eficazes, bem como regras e standards para evitar e para aprender com os erros e enganos anteriores, e fortalecer a posição dos utilizadores dos serviços para melhorar a prática. É por isso que deve ser encontrado um caminho para equilibrar e integrar as respostas de regulação, profissionalização e direitos e *empowerment* entre si. Na nossa opinião, os profissionais devem ser regulamentados na medida em que seja compatível com seus códigos de ética e conduta profissional e devem ser respeitados e apoiados na realização do seu trabalho. Os beneficiários do serviço devem ser apoiados para expressar o que eles consideram certo e errado ou bom e mau na proteção à criança e o que eles acham que precisa de ser melhorado” (Biesel *et al.*, 2020b, pp. 266).

## Anexo P

### Experiências Internacionais de Garantia/Melhoria Contínua da Qualidade na Proteção à Criança e Implicações Práticas

Para uma melhor compreensão do que distingue as abordagens da *Quality assurance* (QA) e da *Continuous Quality Improvement* (CQI) os Child and Family Services Reviews publicaram no seu *site*<sup>807</sup> uma adaptação dos traços diferenciadores destas abordagens identificados por Dever (2003), na sua obra *Public Health Practice and Continuous Quality Improvement* (Quadro AP.1):

QA	CQI
É uma atividade separada	É uma atividade integrada
É reativa	É proativa
É “top down”	Estabelece pontes, tanto horizontal quanto verticalmente
Melhora o desempenho daqueles cujos casos estão a ser analisados	Melhora o desempenho de toda a entidade
Foca-se no cumprimento de critérios específicos de conformidade e resultado	Foca-se na melhoria de múltiplos processos e resultados
Mede <i>standards</i> que são estabelecidos por profissionais	Usa <i>standards</i> flexíveis, constantemente em mudança que são estabelecidos por stakeholders e consumidores que trabalham ao lado de profissionais
É baseado em eventos	É baseado num processo contínuo
É focado na gestão (dirigir)	É focado no funcionário, nas partes interessadas e no consumidor (envolvendo)
Envolve uma equipa selecionada e funções	Abrange toda a entidade e todas as funções

#### Quadro AP.1. Diferenças entre QA e CQI

Fonte: Child and Family Services Reviews (s.d., adaptado de Dever, 2003)

As revisões de casos de controlo de qualidade são um elemento necessário do sistema geral de CQI de uma organização de bem-estar infantil. Embora tanto a QA quanto a CQI procurem melhorar a qualidade, a CQI proativamente rastreia, analisa e corrige processos contínuos, interrelacionados e interconectados (incluindo análises de casos de QA) num esforço para melhorar constantemente os sistemas e práticas. Na CQI, são esses processos e sistemas múltiplos, e não o desempenho de profissionais específicos, que são o foco da melhoria (Child and Family Services Reviews, s.d.).

Nos EUA, em Fevereiro de 2005, a *Cassey Family Programs* e a *National Child Welfare Resource Center for Organizational Improvement*, por via da convocatória de um conjunto de 28 peritos nacionais da área de melhoria contínua da qualidade para o bem-estar infantil, iniciaram o desenvolvimento de um “*Framework*” compreensivo que auxiliasse ao desenvolvimento e implementação de um sistema de melhoria contínua da qualidade em entidades públicas para o bem-

<sup>807</sup> <https://training.cfsrportal.acf.hhs.gov/book/export/html/2477> (acedido a 06/09/2020 e com problemas de acesso posterior)

estar infantil” (Casey Family Programs e National Child Welfare Resource Center for Organizational Improvement, 2005, p. 1).

A melhoria contínua da qualidade significa coisas diferentes para pessoas diferentes. Para os fins deste enquadramento, a melhoria contínua da qualidade (CQI) é o processo completo de identificação, descrição e análise de pontos fortes e problemas e, em seguida, teste a implementação, a aprendizagem e a revisão de soluções. Conta com uma cultura organizacional proativa e que apoia a aprendizagem contínua. A CQI está firmemente baseada na missão, visão e valores gerais da entidade. E, talvez o mais importante, depende da inclusão e participação ativa da equipa em todos os níveis da entidade, crianças, jovens, famílias e partes interessadas<sup>808</sup> durante todo o processo (Idem, 2005, p. 1).

As organizações supracitadas defendem que a CQI, garantindo “avaliações regulares de onde e como as melhorias necessitam ser feitas” transformaria as organizações aderentes “em entidades verdadeiramente de aprendizagem que contam com a sua missão, visão e valores para melhorar constantemente as suas práticas (...), requer[endo] uma liderança intensiva e comprometimento ao longo do tempo” (Idem, 2005, p. 2). A identificação de problemas e planeamento de soluções parte de baixo para cima (Idem, 2005).

Foram identificados alguns princípios subjacentes para a melhoria contínua em serviços públicos de bem-estar, sendo eles<sup>809</sup> (Idem, 2005):

1. a procura de acesso a todos os dados e informações disponíveis (fontes quantitativas, qualitativas, obtidas formal ou informalmente);
2. o propósito dos dados e das mensurações é a identificação das tendências e anomalias que podem orientar e melhorar (mas não ditar) a prática em todos os níveis do bem-estar infantil. Mais importante ainda, os dados e as informações devem ser usados para contar histórias sobre o que está a acontecer na prática e nas políticas (Idem, 2005, pp. 2-3);
3. “os funcionários estão neste trabalho porque estão comprometidos com a melhoria de resultados para as crianças e famílias”, sendo que este sistema de melhoria contínua da qualidade os apoia nesse sentido;
4. Costuma dizer-se “«se não está estragado, não conserte», mas a CQI enfatiza que todos os processos, mesmo que não estejam «estragados», podem ser melhorados”<sup>[810]</sup>.
5. A CQI tem a ver com uma aprendizagem constante<sup>[811]</sup>.

---

<sup>808</sup> Nesta estrutura, as “partes interessadas” devem incluir cuidadores [formais], outras entidades públicas, parceiros da comunidade, fornecedores contratados [de serviços] e tribunais.

<sup>809</sup> São todos igualmente importantes, não sendo elencados por ordem de prioridade (Casey Family Programs & National Child Welfare Resource Center for Organizational Improvement, 2005, pp. 2-3).

<sup>810</sup> O *Family Resource Information, Education, and Network Development Service* adota este mesmo lema para a sua prestação de assistência técnica e treino direcionado para a prevenção comunitária do abuso infantil, conforme informação disponível em: <https://friendsnrc.org/evaluation/continuous-quality-improvement/>

<sup>811</sup> Não se trata simplesmente de “garantia de qualidade ou conformidade”. É dado o exemplo de que “embora a conclusão [de algo associado a determinado processo] e o cumprimento de prazos façam parte da qualidade, não são todos de qualidade” (Casey Family Programs & National Child Welfare Resource Center for Organizational Improvement, 2005, p. 3).



6. A CQI depende do envolvimento significativo e ativo da equipa em todos os níveis, crianças, jovens, famílias e partes interessadas. Aqueles que estão mais próximos do trabalho devem ser verdadeiros parceiros no uso de suas experiências para explicar as práticas subjacentes aos dados (contando as histórias por detrás dos dados) e em fazer recomendações de melhoria com base nessas experiências.

7. À medida que as entidades passam de organizações focadas na conformidade para organizações que aprendem, todos os funcionários devem receber treino, preparação e suporte sobre como a melhoria contínua da qualidade deve ser a forma como a organização faz seu trabalho (Casey Family Programs & National Child Welfare Resource Center for Organizational Improvement, 2005, p. 3).

Sumariamente, as componentes-chave da CQI passam por (Idem, 2005, pp. 5-7): 1. A cultura organizacional apoia e promove ativamente a CQI; 2. A entidade adota resultados, indicadores e padrões de prática específicos que se baseiam nos seus valores e princípios; 3. Os líderes da entidade, funcionários, crianças, jovens, famílias e partes interessadas recebem treino nas habilidades e competências específicas necessárias para participar ativamente da CQI; 4. As entidades recolhem dados qualitativos e quantitativos e informações de e sobre crianças, jovens, famílias e funcionários; 5. Os funcionários, crianças, jovens, famílias e partes interessadas reveem, analisam e interpretam dados qualitativos e quantitativos para informar as práticas, políticas e programas da entidade; 6. As organizações utilizam os resultados da CQI para melhorar as políticas, práticas e programas.

A *Annie E. Casey Foundation*<sup>812</sup> faz assentar o seu modelo de melhoria contínua sob o lema “melhores decisões para melhores resultados”. Tendo em vista “o fortalecimento da qualidade e consistência das decisões diárias que afetam as crianças e suas famílias” (The Annie E. Casey Foundation, 2018, p. 2), foi publicado o exemplo de dois dos municípios que iniciaram, em 2014, a construção de processos de melhoria contínua da qualidade com o apoio daquela organização. Desenvolvendo, cada um, os processos que melhor se adaptavam às suas realidades e necessidades, para a melhoria contínua<sup>813</sup>, verificaram-se as seguintes mais-valias: “aumento na conclusão atempada

---

<sup>812</sup> “A Fundação Annie E. Casey é uma entidade filantrópica privada que cria um futuro melhor para as crianças do país, desenvolvendo soluções para fortalecer famílias, construir caminhos para oportunidades económicas e transformar comunidades mais vulneráveis em lugares mais seguros e saudáveis para viver, trabalhar e crescer” (The Annie E. Casey Foundation, 2018, p. 2).

<sup>813</sup> A *Ohio’s Cuyahoga County Division of Children and Family Services (DCFS)*, adaptaram o processo ChildStat desenvolvido na cidade de New York City às suas necessidades e o *Colorado’s Jefferson County Department of Human Services*, adicionaram elementos da melhoria contínua da qualidade ao seu processo de tomada de decisões de caso em equipa (The Annie E. Casey Foundation, 2018). No primeiro caso foi implementada uma sessão mensal de análise de práticas e dados focado na gestão, onde existe a exposição de dados comparativos de duas unidades de intervenção e da história de um caso recente, habitualmente em acompanhamento, recebendo questões e feedback do painel de líderes na discussão sistémica de assuntos suscitados pelos casos – mais do que a sua mera discussão dissecada – em relação com eventuais indicadores de progresso ou dificultadores da melhoria do sistema (Idem, 2018, 2015). Na versão original da Childstat, percebeu-se bem o benefício da discussão de casos, promotoras de alterações nas práticas e normas, sendo que poderemos exemplificar com a seguinte questão, também ela podendo ser aplicável à prática de algumas CPCJ em Portugal: “Durante o diálogo sobre o caso das reuniões do ChildStat, os participantes observaram que a equipa de investigação regularmente (...) [lia] a alegação de abuso ou negligência na íntegra durante sua primeira interação

das avaliações de segurança [das crianças]; aumento no contacto com as famílias em tempo útil durante as investigações de proteção à criança; e mais perceções baseadas em dados para melhorar a política e a prática”<sup>814</sup> (The Annie E. Casey Foundation, 2018, p. 5).

Mais algumas experiências em localidades no Minnesota, Idaho e Illinois sugerem que fica mais fácil as entidades alcançarem os seus objetivos se estiverem envolvidos nalguma estrutura local para planeamento de processos, melhoria da qualidade dos processos ou reuniões regulares de gestão ou de comissões que envolvem os profissionais e os *stakeholders* na melhoria do programa. Utilizar a estrutura local para juntar atores chave no sentido da discussão de melhorias do programa, apoiar o funcionamento eficaz destas estruturas locais e manter o foco na prática aos níveis dos profissionais de terreno<sup>815</sup> e dos supervisores têm sido as 3 estratégias utilizadas nos locais supra assinalados (Watson, 2008).

---

com os pais, colocando as famílias na defensiva. Esta prática foi desencorajada na reunião do ChildStat, levando a uma *cross-system change* mais ampla na prática dos profissionais” (The Annie E. Casey Foundation, 2015, p. 20).

No segundo caso, foram implementadas as equipas RED – Revisão, Avaliação e Encaminhamento – grupo de revisão e de processo de tomada de decisões que determina se as sinalizações deverão ser dirigidas a uma das duas áreas de investigação face ao sistema de bem-estar da criança – Avaliações de Alto Risco ou Respostas de Avaliação da Família; este grupo completa uma avaliação para cada encaminhamento, revendo os pontos fortes, as preocupações, os riscos/perigos, a segurança e as áreas cinzentas e examinando as informações sobre a história de cada criança no sistema de informação automatizado estatal de bem-estar infantil, tal como analisa a história criminal e legal de todas as partes identificadas numa sinalização e desenvolve um genograma que identifica até três gerações de familiares. Com esta abordagem, conseguiram que menos crianças entrassem no sistema desnecessariamente – de 51% em 2010 para 37% em 2018 (The Annie E. Casey Foundation, 2018). “Antes das melhorias da equipa RED, estávamos a examinar mais casos de envolvimento com nossa entidade. (...) Não queremos intervir onde não temos autoridade para o fazer e, se muitos casos forem selecionados, os gestores de caso ficam sobrecarregados e não podem responder tão bem àqueles que realmente requerem sua atenção” (testemunho de Davis em The Annie E. Casey Foundation, 2018, pp. 16-17). Salientamos ainda outro testemunho face a esta abordagem relativa ao processo de elegibilidade das sinalizações pela importância das decisões colegiais. Nemecek (em The Annie E. Casey Foundation, 2018, p. 18) diz: “Estamos a ver absolutamente mudanças positivas significativas como resultado deste processo. (...) Esclareceu a equipa (...) face às sinalizações que atendem aos critérios para entrar no sistema e quais não. Também alivia a pressão de ter apenas uma ou duas pessoas responsáveis pela triagem e nos impede de tomar estas decisões em silos”.

“Embora as suas abordagens sejam diferentes, Cuyahoga e Jefferson County compartilham um desejo comum de melhorar a qualidade da tomada de decisão da entidade”, diz Feild. “O objetivo é garantir que a gestão de casos na linha de frente – particularmente no ponto de entrada [de profissionais] no sistema de bem-estar infantil – seja consistente com a política escrita da organização e que as decisões sobre as crianças e as famílias correspondam aos valores daquela. Também é fundamental usar esses processos para agir quando as políticas não estão a apoiar as práticas recomendadas” (The Annie E. Casey Foundation, 2018, p. 7).

<sup>814</sup> Nas palavras de Stacey Gerber, conselheira dos dois municípios, “adicionar um processo de CQI personalizado é algo que qualquer entidade pode fazer. Sem ele, não verá lacunas críticas na política e na prática até que apareça um problema - e isso não é maneira de proteger as crianças e famílias” (em The Annie E. Casey Foundation, 2018, p. 6). Esta proatividade é uma das coisas que distingue a melhoria da qualidade.

<sup>815</sup> “Algumas entidades comunicam a prática desejada aos gestores de caso, desenvolvendo listas de verificação de itens-chave a serem lembrados. As ferramentas de revisão de caso refletem, muitas vezes, a prática desejada (...) reforça[ndo] o conhecimento dos assistentes sociais sobre as expectativas da prática” (Watson, 2008, p. 5).

As revisões/análises de caso assumem grande relevância nos processos de melhoria contínua<sup>816</sup>, assumindo as mesmas, nas experiências aferidas, uma periodicidade mensal (Olmsted County – Minnesota), ou trimestral (Washington County – Minnesota), sempre com partilha alargada das conclusões. No primeiro caso, as revisões são feitas por pares que enviam posterior e trimestralmente as conclusões para os supervisores e diretor da Divisão<sup>817</sup>. No Illinois são também desenvolvidas revisões de caso regulares, sendo requerido às regiões o desenvolvimento de planos de melhoria regionais e o seu acompanhamento e implementação de etapas de ações por um grupo de trabalho<sup>818</sup>.

Para empreender este tipo de processo, é necessário ultrapassar uma cultura defensiva e stressante (HM Government, 2018; Munro, 2018)<sup>819</sup>. É importante que os líderes das entidades, entre outras tarefas, consigam reduzir o nível de “medo” ou de “culpa” dos funcionários pelos erros cometidos e apoiar uma cultura organizacional de aprendizagem contínua (Children’s Bureau, 2012).

Inicialmente, os apresentadores do *ChildStat* sentiram-se escrutinados e preocupados por estarem sujeitos a eventuais ações disciplinares quando os líderes da organização os questionaram. Com o tempo, à medida que participavam de discussões construtivas e viam ações nas melhorias sugeridas, os apresentadores [de casos] ficaram mais à vontade com o processo e receberam bem a oportunidade de mergulhar nos dados da sua unidade (The Annie E. Casey Foundation, 2018, p. 11).

De forma a examinar profundamente a aplicação de processos da CQI nos sistemas de proteção à criança e responder à pergunta de partida “Como é que a aplicação da CQI nos sistemas de proteção à criança melhora processos, prestação de serviços e resultados?”, Zuchowski *et al.* (2019) efetuaram uma revisão sistemática de literatura<sup>820</sup>, verificando terem sido “reveladas evidências informativas

---

<sup>816</sup> O HM Government (2018, p. 81), do outro lado do Atlântico, coloca atualmente como “objetivo das revisões de casos graves de proteção às crianças” a identificação das “melhorias a empreender para proteger e promover o bem-estar das crianças. A aprendizagem é [considerada] localmente relevante, mas tem uma importância mais ampla para todos os profissionais que trabalham com crianças e famílias e para o governo e os legisladores. Entender se há problemas sistémicos e se e como as políticas e práticas precisam ser mudadas é fundamental para que o sistema seja dinâmico” e com capacidade de “auto-melhoria”.

É suposto que as revisões procurem “prevenir ou reduzir o risco de recorrência de incidentes semelhantes. Não são conduzidos para responsabilizar indivíduos, organizações ou entidades, uma vez que existem outros processos para o efeito, incluindo através da legislação laboral e procedimentos disciplinares, regulamentação profissional e, em casos excecionais, processos criminais” (HM Government, 2018, p. 81).

<sup>817</sup> “Para áreas que necessitem de melhoria, o diretor comunica com o supervisor e à pessoa da equipa responsável pela melhoria da qualidade para organizar e liderar um fórum de discussão com o diretor, supervisores, assistentes sociais e outros stakeholders” (Watson, 2008, p. 2)

<sup>818</sup> “Em todo o estado, esses grupos de trabalho baseiam-se numa estrutura de CQI, envolvendo a equipa em reuniões regulares, que já existia devido aos requisitos de acreditação” (Watson, 2008, p. 2). Estes grupos são “co-presidido[s] por um gestor de uma entidade pública e um gestor de uma entidade privada contratada - parceiros-chave no sistema de bem-estar infantil de Illinois” (Watson, 2008, p. 2).

<sup>819</sup> Watson (2008, p. 7) alerta para o facto de que “conduzir análises consistentes e de alta qualidade, fornecer resultados detalhados e oportunos e exigir planos de melhoria do programa local são aspetos importantes, mas não garantem necessariamente que os serviços locais darão o próximo passo crítico de fazer mudanças proativas para melhorar a prática e os resultados. Há que contar com alguma resistência.

<sup>820</sup> Com base em artigos redigidos em língua inglesa e de *peer-reviews*, entre os anos 2000 e 2016, a autora partiu da identificação de 273 citações relacionadas com as temáticas de pesquisa, sendo que após limpeza e

sobre o potencial e possibilidades de aplicação de processos de CQI a sistemas de proteção à criança” (Zuchowski *et al.*, 2019, p. 392). Nos 8 estudos, as áreas de cada prática de proteção à criança variavam entre serviços governamentais de proteção à criança (Antle *et al.* 2012; Glisson *et al.*, 2006; van Zyl *et al.*, 2014), cuidados residenciais (governamental e não governamental, respetivamente, Holden *et al.*, 2010 e Cash *et al.*, 2012), programa judicial de melhoria de casos de maus tratos e negligência (Flango *et al.*, 2015), equipa de proteção à criança em centro de bem-estar (Lambert *et al.*, 2016) e um programa específico nos Serviços Sociais Governamentais (Lawrence *et al.*, 2011). Em todos eles (estudos) a aplicação de indicadores da CQI teria como propósito a melhoria dos processos organizacionais e a questão do trabalho de equipa colaborativo também foi salientado pela maioria (Zuchowski *et al.*, 2019). Apenas 3 dos estudos “descreveram explicitamente a metodologia de aplicação dessas estratégias à prestação de serviços ou que parte a CQI desempenhou nos processos de avaliação (Idem, 2019, p. 394). Para a melhoria contínua da qualidade nos casos estudados foram aplicados, por exemplo, o modelo da prática de gestão de casos centrada nas soluções, o “*balanced scorecard*” e as ferramentas “*performance dashboard*”, o modelo de intervenção organizacional ARC – *availability, reliability and continuity*, o modelo CARE (este em respostas residenciais de acolhimento) e o programa específico MRS – *Multiple Response System*.

Em concreto, foram registadas melhorias da aplicação de processos CQI em sistemas de proteção à criança, nos seguintes níveis (Idem, 2019): nas práticas de avaliação e planeamento, bem como na recolha mais apropriada/direcionada de evidências que contribuem para os indicadores de resultado (em termos de fundamentação da intervenção)<sup>821</sup>; no aumento da relação e da colaboração entre as partes interessadas, tal como no clima interno da equipa e na capacidade de resolução de problemas (em termos relacionais, estratégicos e organizacionais) e ainda no aumento do apoio às redes familiares (com benefício direto para os sujeitos de intervenção). Contudo, os autores da revisão de literatura salientam que, não obstante o discurso presente nos estudos selecionados irem nesse sentido, os resultados não evidenciam que tais alcances resultem necessariamente num aumento da segurança/proteção das crianças.

Com preocupações semelhantes, o Capacity Building Center for States (s.d.a), nos EUA desenvolveu um conjunto de ferramentas, processos e atividades – que podem ser ajustados às necessidades e recursos disponíveis das entidades – para apoio dos sistemas de melhoria da qualidade com o objetivo de melhorar resultados junto das crianças que servem. Parte de um processo de autoavaliação, suportado num *CQI Self-Assessment Instrument* (Capacity Building Center for States,

---

refinamento da mesma e aplicados os critérios de inclusão/exclusão, foram selecionados 8 estudos (Zuchowski *et al.*, 2019). “(...) [A]penas artigos empíricos dos Estados Unidos relataram explicitamente a aplicação e avaliação dos processos de CQI na proteção à criança ou em programas de bem-estar infantil e, portanto, atenderam aos critérios de inclusão” (Idem, 2019, p. 392).

<sup>821</sup> As notas introduzidas entre parêntesis nesta frase são da responsabilidade analítica da investigadora.

2016) abrangente e informado pela pesquisa, e acompanhando o *CQI Self-Assessment Instrument Rating Guide* (Capacity Building Center for States, s.d.b). A autoavaliação vai permitir à entidade aferir sobre a implementação das melhores práticas em 7 domínios: “Suporte e modelação de liderança”, “Envolvimento da equipa e das partes interessadas”, “Comunicação”<sup>822</sup>, “Estrutura administrativa para supervisionar e implementar a CQI”, “Recolha, infraestrutura, extração, análise e disseminação de dados de qualidade”, “Processo de revisão de registo de caso”, “Aplicação das conclusões da CQI” (Capacity Building Center for States’, s.d.a, pp. 3-4). Estas conclusões vão informar o Plano de Ação a desenvolver e implementar<sup>823</sup>.

Na Europa, entre outros, podemos destacar o trabalho desenvolvido na Escócia, onde processos de “autoavaliação dentro e entre os serviços de proteção de crianças e jovens evolui[ram] significativamente desde as primeiras inspeções conjuntas (...) para melhorar a qualidade do trabalho realizado em benefício das crianças vulneráveis e suas famílias” (Donaldson, 2009, p. 1). A primeira *framework* de autoavaliação concebida data de 2005 e visava aferir “[a]té que ponto as crianças são protegidas e as suas necessidades são satisfeitas”, tendo sido posteriormente aprimorada e disponibilizada publicamente para apoio das entidades em 2009 (Donaldson, 2009; HMIE, 2009).

A autoavaliação é fundamental para a melhoria contínua. Não é um processo burocrático ou mecanicista. Em vez disso, é um processo reflexivo por meio do qual os Comitês de Proteção à Criança (CPCs) e organizações parceiras passam a conhecer-se bem e identificar a melhor maneira de melhorar os seus serviços. A estrutura de QIs [(melhorias da qualidade)] é projetada para ajudar nisso:

- encorajando-nos, a todos os níveis, a refletir sobre a prática e identificar pontos fortes e áreas de melhoria;
- reconhecer o trabalho que estamos a fazer que tem um efeito positivo na vida das crianças e das suas famílias;
- identificar onde a boa qualidade precisa ser mantida, onde as melhorias são necessárias; e onde devemos trabalhar para alcançar a excelência; e
- permite-nos informar as partes interessadas sobre a qualidade dos serviços para proteger as crianças na sua área.

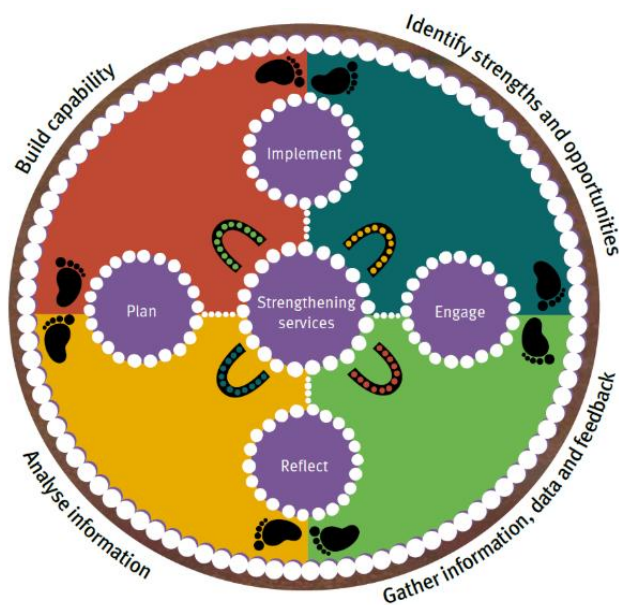
A autoavaliação é voltada para o futuro. É uma questão de mudança e melhoria (HMIE, 2009, p. 6).

Em 2019, o governo australiano também lançou um programa de melhoria da qualidade, representado pela Figura AP.1.

---

<sup>822</sup> Nas palavras de J. P. Pinto (2014, p. 44), a “comunicação é a “cola” que une todas as partes de uma organização (...)[,] apoia os membros (...) a alcançar os objetivos individuais e organizacionais, [a] implementar e responder às mudanças organizacionais, [a] coordenar atividades e [a] envolver todas as pessoas nos processos de decisão”.

<sup>823</sup> Existe uma folha de trabalho “Ciclo de aprendizagem e melhoria” que fornece um guia e enquadramento para os planos de ação (Anexo C de Capacity Building Center for States’, s.d.a, pp. 15-19).



**Figura AP.1: Melhorando Resultados para as Crianças, Jovens, Pais e Famílias**

**Fonte:** Department of Child Safety, Youth and Women (2019a, p. 1)

Trata-se de um programa focado na melhoria da qualidade e eficácia dos serviços prestados no sistema de proteção à criança, abrangendo 4 áreas que podemos considerar estratégicas: a da qualidade das práticas que se refletem nos resultados para as crianças e jovens, a de uma cultura organizacional da qualidade (na qual a liderança, o treino e apoio à equipa, envolvimento de *stakeholders* e a possibilidade de receção e tratamento de reclamações assume grande importância), a da qualidade e desempenho dos dados recolhidos que suportem as áreas de melhoria e oportunidades a identificar na

prestação de serviços junto dos Centros de Serviços de Segurança/Proteção à criança (CSSC) e, ainda, a do desenvolvimento pessoal dos profissionais para responderem, de forma mais capacitada, às necessidades das crianças e famílias (Department of Child Safety, Youth and Women, 2019a).

Este programa desenvolve-se assente em 5 atividades principais (Idem, 2019a, p. 2): 1) Processo de melhoria contínua da qualidade<sup>824</sup>; 2) Análise focada<sup>825</sup>; 3) Análise de prioridade<sup>826</sup>; 4) Qualidade e desempenho dos dados<sup>827</sup>; e 5) Desenvolvimento de gestão e liderança<sup>828</sup>.

E prevê um desenvolvimento em 3 etapas (Department of Child Safety, Youth and Women, 2019b, pp. 1-2): uma prévia de preparação (com constituição do grupo de trabalho, articulação com o gestor da entidade que vai iniciar este percurso e outros eventuais indivíduos/*stakeholders* relevantes a envolver, obtenção de informação contextual da entidade, obtenção e análise de dados de

<sup>824</sup> Corresponde a “um processo colaborativo com o CSSC para avaliar a prestação de serviços em relação aos padrões e indicadores de qualidade (...) visa[ndo] identificar pontos fortes, áreas de prática efetiva e oportunidades de melhoria. Todas as unidades de prestação de serviços de proteção à criança começando com os CSSCs em todo o estado participarão de um processo de CQI. Este processo resultará no desenvolvimento e implementação de um plano de melhoria CSSC para continuar a construir sobre o que está a funcionar bem e responder às áreas de melhoria” (Department of Child Safety, Youth and Women, 2019a, p. 2).

<sup>825</sup> Diz respeito a “uma análise aprofundada de uma área específica da prestação de serviço para identificar áreas de melhoria” (Department of Child Safety, Youth and Women, 2019a, p. 2).

<sup>826</sup> A realizar “quando um CSSC ou uma região identifica uma área que requer suporte adicional para melhorar a prestação de serviços” (Department of Child Safety, Youth and Women, 2019a, p. 2).

<sup>827</sup> O fortalecimento da qualidade dos dados e o aprimoramento da “capacidade do departamento em analisar, monitorizar e relatar o desempenho do sistema” é “uma atividade principal do QIP [Quality Improvement Program]” (Department of Child Safety, Youth and Women, 2019a, p. 2).

<sup>828</sup> Passa por construir um programa integrado de liderança para apoio dessa área junto das equipas de segurança infantil (Department of Child Safety, Youth and Women, 2019a).

desempenho, de eventuais inquéritos realizados e casos específicos, bem como agendamento de reuniões para a fase seguinte); a segunda etapa requer visita à entidade (para recolha de informação adicional sobre os profissionais, outras partes interessadas como as crianças e famílias, cuidadores formais e organizações, de forma a facilitar o contacto individual e grupal com todos os envolvidos e a observação das reuniões de equipa para aferir práticas e processos subjacentes na proteção à criança. Antes do término da visita é transmitido feedback à equipa de gestão (focado nas “potencialidades, áreas das boas práticas e oportunidades de melhoria”); por fim, a equipa da melhoria da qualidade realiza um relatório, cuja informação servirá para desenvolver um plano de melhoria.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.



## Anexo Q

### Notas sobre Indicador(es): Conceptualização e Caracterização

Para se conseguir fornecer uma medida de um conceito (definição operacional do mesmo), ou obter informações sobre uma determinada realidade, qualificando-a, é necessário ter um indicador ou um conjunto de indicadores que os representem (Bryman, 2012; Dahler-Larsen, 2019; Mainz, 2003; Mitchell, 1996, como citado em Siche *et al.*, 2007) e forneçam evidências<sup>829</sup>. O indicador é, portanto, uma “ferramenta muito específica para medição e aprimoramento” (Pencheon, 2007, p. 3), correspondendo a uma medida sucinta que visa descrever o máximo de detalhes possível, sobre um sistema, no menor número de pontos possível, para ajudar a compreendê-lo, compará-lo, prevê-lo, melhorá-lo e inová-lo (Idem, 2007).

Por vezes, os termos indicador e medida podem ser utilizados indiscriminadamente, mas convém esclarecer que a sua utilização deve depender da maior ou menor facilidade com que podem ser quantificados. Enquanto que a medida pode ser quantificada de maneira razoavelmente direta<sup>830</sup>, o indicador é utilizado para explorar conceitos menos quantificáveis diretamente (Bryman, 2012).

Os indicadores dependem do que querem caracterizar e dos propósitos pelos quais são desenhados (Donabedian, 2005; Mainz, 2003; Pencheon, 2007; Raleigh & Foot, 2010). Pencheon (2007) aponta, genericamente, para três razões principais: 1) para efeitos de compreensão – saber, por via da pesquisa, como um sistema funciona e como pode ser melhorado; 2) para efeitos de desempenho<sup>831</sup> – monitorização do eventual funcionamento de um sistema, em termos de desempenho/práticas, de gestão e de melhoria, de acordo com um determinado padrão acordado; e 3) para efeitos de *accountability*<sup>832</sup> – ligada à responsabilidade e papel democrático dos indivíduos, equipas e organizações, escrutinados abertamente, perante utilizadores dos serviços<sup>833</sup>, governo e

---

<sup>829</sup> Num processo de CQI, as práticas baseadas em evidências correspondem somente a uma das formas de evidências exigidas (APHSa, 2014).

<sup>830</sup> As medições permitem detetar variações (“diferenças mínimas entre as pessoas em termos da característica em questão”); “fornecer critérios consistentes para fazer essas distinções”; e fornecer “a base para estimativas mais precisas do grau de relacionamento entre os conceitos” (Bryman, 2012, p. 164).

<sup>831</sup> “A capacidade de discriminar níveis diferentes de desempenho depende da escala de medição utilizada. Muitos estudos de qualidade usam um pequeno número de divisões para classificar os cuidados [/ práticas profissionais], vistos como um todo, em categorias como “excelente”, “bom”, “razoável” ou “fraco”. A posição relativa de uma pessoa, num conjunto, pode ser especificada ainda mais calculando a percentagem de casos em cada categoria de escala. Outros estudos atribuem pontuações ao desempenho de componentes específicos de cuidados [/ práticas] e os acumulam para obter um índice numérico geralmente variando de 0 a 100” (Donabedian, 2005, p. 706). A questão que se coloca, seguidamente, centra-se na ponderação dos eventuais pesos a atribuir aos diferentes componentes do desempenho para perfazer o total (Idem, 2005).

<sup>832</sup> Tilbury (2016) também partilha desta visão, pois se adequadamente conceptualizados e construídos, os indicadores podem esclarecer até que ponto as entidades ou serviços estão a alcançar metas e podem prestar contas internamente ao nível da gestão e externamente às partes interessadas.

<sup>833</sup> Para alargamento das possibilidades de escolha e tomada de decisão informada (Raleigh & Foot, 2010).

partes interessadas. A estas razões abordadas, Raleigh e Foot (2010) acrescentam propósitos de aprendizagem e pesquisa académica.

Todos estes propósitos têm um fundo de melhoria dos sistemas e dos resultados, iniciando-se pela sua clarificação. A boa comunicação pode auxiliar a conectar os mundos da medição e da melhoria (Pencheon, 2007).

Para já, torna-se relevante perceber algumas características dos indicadores (Idem, 2007, p. 6):

- Os indicadores apenas indicam: um indicador nunca captará completamente a riqueza e a complexidade de um sistema. (...) Os indicadores são projetados para fornecer 'fatias' de realidade. Eles podem fornecer a verdade, mas raramente dão toda a verdade. Isso leva ao medo compreensível das pessoas de que estão a ser injustamente avaliadas e julgadas. Como qualquer abordagem reducionista, um indicador deve ser entendido no contexto.
- Os indicadores incentivam a explicitação: os indicadores forçam-nos a ser claros e explícitos sobre o que estamos a tentar fazer.
- Os indicadores geralmente dependem de números e técnicas numéricas: (...) Para poder usar indicadores adequadamente ou desafiá-los, precisamos de um entendimento básico das estatísticas elementares (taxas, proporções, comparações, padronização etc.). (...)
- Os indicadores não devem ser associados apenas à deteção de falhas: (...) eles podem ajudar-nos a entender o nosso desempenho, seja bom ou mau. (...).

Os indicadores devem ser escolhidos e utilizados de forma a que se relacionem estreita e especificamente com os objetivos do sistema em questão (Pencheon, 2007). Poucos indicadores correm o risco de simplificação excessiva e negligenciar aspetos não mensurados. Em demasia podem tornar-se confusos ou conduzir à apatia (Raleigh & Foot, 2010).

Mainz (2003) aponta para um conjunto de características que tornam um indicador mais próximo do seu ideal-tipo. O mesmo teria de ser: 1) “baseado em definições acordadas e descrito de forma exhaustiva e exclusiva”; 2) “ser alta ou idealmente específico e sensível (...) deteta[ndo] poucos falsos positivos e falsos negativos”; 3) ser válido e confiável; 4) discriminar bem; 5) referir-se a eventos relevantes para o utilizador e para a sua prática; 6) permitir comparações úteis; e 7) ser baseado em evidências (Idem, 2003, p. 524).

Reconhecendo que não existem indicadores perfeitos, Pencheon (2007) aponta como critério essencial do “bom indicador”, que o mesmo, pelo menos, seja relevante nas questões a que diz respeito (os indicadores têm de estar focados e medir partes chave do processo e/ou resultado, além de apelarem ao “valor público percecionado”) e que seja válido cientificamente (que meça o que diz/pretende medir).

Os indicadores podem funcionar como “um sinal de alarme para manifestar a situação do sistema avaliado” (Siche *et al.*, 2007, p. 143), pois pelo facto de serem valores estáticos, dão uma imagem do momento atual.

Os indicadores são neutros<sup>834</sup>, seguindo a lógica do problema, e desenvolvidos em busca de valores de eficiência<sup>835</sup> e eficácia (Tilbury, 2016).

“Na avaliação da qualidade os indicadores derivam de duas fontes” (Donabedian, 2005, p. 702): os empíricos são provenientes da prática, baseando-se em níveis de alcance comprovado na prestação de cuidados (ou de serviços) por parte dos profissionais; os normativos derivam, maioritariamente, das fontes “que legitimamente estabelecem os *standards* de conhecimento e prática no sistema (...) dominante” (Idem, 2005, p. 702). Enquanto que no primeiro caso (prática), os indicadores são fundamentadamente definidos através de diversos estudos<sup>836</sup>, os indicadores normativos representam as melhores práticas que possam ser prestadas ou que possam ser definidas a um nível mais modesto, significando práticas “aceitáveis” ou “adequadas”. “Como tal, eles dependem para sua validade da extensão de concordância sobre factos e valores dentro da profissão ou, pelo menos, entre seus líderes” (Idem, 2005, p. 702).

“Quando os indicadores não são muito específicos e o avaliador tem de exercer o seu próprio juízo para chegar a uma avaliação, devem ser usadas ponderações especializadas/periciais e cuidadosas” (Idem, 2005, p. 704).

Raleigh e Foot (2010) dedicaram-se ao estudo das características diferenciadoras dos indicadores de desempenho<sup>837</sup> utilizados para a tomada de decisão e para a melhoria (que não são mutuamente exclusivos, existindo sistemas que requerem uma combinação de ambos) (Quadro AQ.1):

<b>Indicadores para Decisão</b>	<b>Indicadores para Melhoria</b>
Interpretação inequívoca	Possível interpretação da variável
Atribuição inequívoca	Ambiguidade é tolerável
Marcador definitivo da qualidade	Ferramenta de triagem
Boa qualidade de dados	Fraca qualidade de dados é tolerável

<sup>834</sup> A medição é necessária para a melhoria, mas não é suficiente por si só, dependendo também da compreensão “de como transformar medidas em tipos de mensagens que mudarão corações e mentalidades” (Pencheon, 2007, p. 7); digamos que transformem medidas em práticas com valor.

<sup>835</sup> Donabedian (2005) distingue dois tipos de eficiência: a lógica e a económica. A primeira diz respeito à utilização de informações para chegar a decisões. Aqui, a questão pode ser se as informações obtidas pelo profissional são (ir/)relevantes para o ato a ser “transacionado”. A segunda lida com as relações entre inputs e outputs e pergunta se um determinado produto é produzido pelo menor custo. Normalmente, vai além do indivíduo e preocupa-se com o produto social do esforço de assistência. Considera ainda a possibilidade de que o “melhor” atendimento para o indivíduo não seja o “melhor” para a comunidade.

<sup>836</sup> Através de livros/ publicações / painéis de especialistas e/ou com profissionais altamente qualificados (Donabedian, 2005).

<sup>837</sup> Segundo Tilbury (2016), os indicadores de desempenho têm duas dimensões: uma técnica e uma de valor, permitindo a monitorização e comunicação do mesmo, bem como o enquadramento dos problemas políticos e respetivas soluções. Esta autora reconhece que têm existido críticas aos indicadores de desempenho por poderem ser reducionistas, projetados de forma muito restrita para medir a imensa complexidade da prática e focados mais na quantidade do que na qualidade. Acabam por servir mais aos interesses de gestão do que aos sujeitos a quem deviam servir.

Bom ajustamento ao risco	Ajustamento parcial do risco é tolerável
Confiabilidade estatística é necessária	Confiabilidade estatística preferida
Transversal	Orientação temporal
Usado para punição / recompensa	Usado para aprender / mudar práticas
Para uso externo	Principalmente para uso interno
Dados para uso público	Dados para uso interno
Independente	Tolerância para o contexto
Risco de consequências não intencionais	Menor risco de consequências não intencionais.

**Quadro AC.1: Características dos Indicadores de Desempenho para a Decisão e para a Melhoria**

**Fonte:** Raleigh e Foot (2010, p. 6), com base em Freeman (2002) e Agency for Healthcare Research and Quality (2008a).

Para as autoras (2010), e para outros autores de referência (como, por exemplo, Donabedian, 2005) não só a validade, como a confiabilidade<sup>838</sup>, são fundamentais na seleção dos indicadores, podendo alguns destes assumir diferentes pesos na avaliação.

Os indicadores de processo são especialmente úteis quando (Palmer, 1998, como citado em Mainz, 2003, p. 527):

a melhoria da qualidade é o objetivo do processo de medição<sup>[839]</sup>; é procurada uma explicação sobre porque prestadores específicos alcançam resultados específicos; prazos curtos são necessários; o desempenho dos prestadores de baixo volume é de interesse; e quando faltam ferramentas para ajustar ou estratificar os fatores associados aos pacientes [/utilizadores dos serviços].

Para terminar o esclarecimento sobre os indicadores, importa ajustar expectativas sobre os mesmos, entre mitos e a realidade, funcionando como uma sùmula do que vimos até aqui:

Mitos	Realidade
1. O único indicador útil é aquele que cobre o trabalho completo de uma organização.	É altamente improvável que isso seja possível. Os indicadores indicam meramente.
2. É possível projetar uma medida que capture tudo o que é mais importante sobre um sistema.	Novamente, isso é altamente improvável, pois estamos perante sistemas grandes e altamente complexos.

<sup>838</sup> A confiabilidade remete para a extensão na qual repetidas medições de um fenómeno estável, em diferentes momentos e locais, efetuadas por diferentes coletores de dados, avaliadores ou instrumentos, obtêm resultados semelhantes (Raleigh & Foot, 2010). Havendo concordâncias entre avaliadores, assume-se que tem um nível aceitável (Donabedian, 2005). “O principal mecanismo para alcançar níveis mais altos de confiabilidade é a especificação detalhada de critérios, padrões e procedimentos utilizados para a avaliação (...)” (Idem, 2005, p. 708).

<sup>839</sup> Segundo Crosby (1980, p. 257) “a qualidade é gratuita, mas ninguém vai saber disso se não houver algum tipo de sistema de medição acordado”.

---

3. Os indicadores caseiros são os melhores: os únicos indicadores úteis ao investigador são aqueles que o mesmo cria.	Raramente é preciso criar novos indicadores.  Há que questionar se esse será o melhor indicador existente e porque ninguém o usou antes. Além disso, é improvável que os indicadores desenhados pelo próprio tenham comparadores úteis, exceto consigo mesmos ao longo do tempo.
4. São necessários poucos indicadores para entender como um sistema está a funcionar.	Seria uma sorte se isso fosse verdade. A maioria dos indicadores (e conjuntos de indicadores) fornece fatias selecionadas da realidade. São precisas muitas fatias para obter uma compreensão razoavelmente válida de todo o sistema. Além disso, é necessário compreender as relações entre os indicadores que se usam e os problemas que eles pretendem medir.
5. A medição elimina a incerteza e o argumento.	Os indicadores existem para induzir perguntas úteis, não para oferecer respostas certas. Promover a incerteza saudável e estimular o grau certo de debate imparcial e informado é o objetivo dos indicadores.
6. A menos que os dados sejam perfeitos, o indicador é inútil.	Não existem dados perfeitos ou indicadores perfeitos. O profissional qualificado sabe avaliar a qualidade dos dados e o indicador subsequente no contexto, e julga a importância do indicador para todo o processo de tomada de decisão.
7. A verdadeira questão é: os dados são bons o suficiente para o objetivo em questão?	É possível justificar o resultado de qualquer indicador. Ser muito defensivo e não ter a mente aberta o suficiente geralmente leva as pessoas a explicar o resultado de qualquer indicador (especialmente os indicadores que sugerem um mau desempenho). Encontrar simplesmente uma desculpa plausível para cada indicador é taticamente míope e estrategicamente perigoso. É importante ser-se aberto e honesto.
8. É aceitável melhorar o indicador e não o sistema.	Isto acaba por se tornar um jogo e leva as pessoas a fazer qualquer coisa para melhorar o resultado do indicador, exceto para resolver os problemas para os quais ele foi projetado. Desta forma, não se está envolvido no verdadeiro espírito de melhoria.
9. É necessário ser um evento comum para criar um indicador útil.	Eventos (p. ex., mortes ou erros) precisam de ser suficientemente comuns ao tentar fazer comparações estatisticamente significativas entre diferentes organizações, áreas ou períodos de tempo. No entanto, dados qualitativos (o que as pessoas pensam ou sentem) podem ser muito poderosos, mesmo com um pequeno número de pessoas; os grupos focais geralmente abordam questões importantes que as pesquisas ou a colheita de dados administrativos podem nunca revelar. Em segundo lugar, eventos raros e significativos (por exemplo, resultados adversos) podem ser indicadores muito importantes. Reitera-se que os indicadores apenas indicam; não são mais diagnósticos do que um teste de triagem.
10. Somente indicadores locais são relevantes para a população local.	Não há dúvida de que os indicadores relevantes para as pessoas ou profissionais locais têm maior probabilidade de serem acreditados. Mas será difícil saber o que os resultados significam se não houver comparadores ou <i>benchmarks</i> consistentes de outros locais. Os indicadores mandatados e projetados por outras pessoas ou autoridades

---

---

nem sempre são perfeitamente relevantes localmente, mas o pouco que se perde em relevância será mais do que compensado pela validade e comparabilidade.

---

**Quadro AC.2: 10 Mitos sobre os Indicadores**

**Fonte:** Construção Própria baseada em Pencheon (2007, pp. 28-29)

Agora estamos mais aptos a entrar no mundo da avaliação da qualidade.

“Com a identificação [prévia] dos atributos da qualidade, torna-se mais fácil a definição do conceito (...), bem como a sua avaliação” (Eiras, 2011, p. 25), constituindo este o “primeiro passo para a melhoria” (Idem, 2011, p. 25). Resta termos os indicadores certos<sup>840</sup> para tal (Pencheon, 2007), para enveredarmos nesta cruzada científico-metodológica.

---

<sup>840</sup> Indicadores certos seriam aqueles adequados aos contextos (Pencheon, 2007), sob pena de criarem entropias e não serem aplicáveis ou cuja aplicação poderem causar danos colaterais (Walker-Simpson, 2017).

**Anexo R**

**Dimensões dos Indicadores de Resultado por Áreas Prioritárias e Objetivos a Alcançar**

Áreas Prioritárias	Objetivos	Dimensões dos Indicadores	
		Para Resultados Chave	Para Resultados Intermédios
<b>Crianças sem cuidados apropriados</b>	Crianças sem cuidados apropriados ou em risco de cuidados inadequados beneficiam de cuidados de qualidade nas suas próprias famílias ou, quando necessário, em alternativas de cuidados na família e na comunidade.	1. Promover cuidados parentais e prevenir a separação da família	1.1. Famílias fortalecidas 1.2. Comunidades apoiadas e comprometidas 1.3. Crianças empoderadas
		2. Intervenção e resposta diretas	2.1. Processo de gestão de caso 2.2. Cuidados alternativos 2.3. Garantia da Qualidade
		3. Reforma legal e política	3.1. <i>Framework</i> da política para os cuidados alternativos baseados na família 3.2. Supervisão, regulamentação e monitorização 3.3. Desinstitucionalização
<b>Crianças migrantes</b>	Melhorar a proteção das crianças que migram voluntária ou involuntariamente, aumentando o seu acesso a sistemas de proteção e cuidados mais fortes e coordenados, que as protegem da exploração, abuso, negligência, violência e discriminação.	1. Prevenir a migração insegura	1.1. Famílias e comunidades fortalecidas 1.2. Acesso a recursos adequados 1.3. Compreendendo os riscos
		2. Responder às necessidades das crianças migrantes	2.1. Prestação de serviço 2.2. Coordenação dos serviços
		3. Reforma legal e política aos níveis nacional e regional	3.1. Política nacional e estruturas legislativas 3.2. Política regional e internacional integrada e estruturas legislativas 3.3. Maior capacidade e provisões orçamentárias
<b>Proteção à criança em emergências</b>	As crianças afetadas por conflitos armados e desastres serão protegidas contra abuso, negligência, exploração e violência por via de intervenções preventivas e corretivas apropriadas, tendo por base os	1. Permitindo um ambiente protetor	1.1. Famílias fortalecidas 1.2. Maior comprometimento 1.3. Crianças empoderadas e resilientes
		2. Garantindo uma resposta adequada	2.1. Acesso e utilização melhorados (dos serviços) 2.2. Qualidade melhorada 2.3. Garantindo a reunificação da família em crises humanitárias 2.4. Coordenação de serviços de proteção à criança

	Padrões Mínimos para Proteção à Criança em Resposta Humanitária.	3. Políticas de proteção à criança	3.1. Monitorização fortalecida e <i>advocacy</i> 3.2. Proteção infantil integrada 3.3. Maior capacidade de doadores e ONGs
<b>Crianças e trabalho</b>	As crianças são protegidas do trabalho prejudicial e podem tornar-se cidadãos saudáveis, integrados/comprometidos, produtivos e realizados.	1. Melhorando as respostas de intervenção	1.1. Educação de qualidade 1.2. Maior segurança económica do agregado 1.3. Referenciação e gestão de caso
		2. Melhorando as respostas preventivas	2.1. Melhorando a empregabilidade 2.2. Atitude e comportamento públicos 2.3. Prevenção comunitária
		3. Apoiando uma estrutura legal melhorada	3.1. Enquadramento legal forte 3.2. Implementação de instrumentos de proteção social 3.3. Advocacia comunitária
		4. Colaboração com o setor privado	4.1. Corporações internacionais 4.2. Empregadores locais 4.3. Capacitação
<b>Castigo físico e humilhante</b>	Até 2015, 9,2 milhões de crianças serão direta e indiretamente abrangidas por todas as intervenções da <i>Save the Children</i> para acabar com o castigo físico e humilhante.	1. Mudança legal e política	1.1. Enquadramentos legais fortalecidos 1.2. Estratégia nacional operacional 1.3. Implementação de leis e políticas por meio da prestação de serviços
		2. Atitude pública	2.1. Mudança de conhecimento e atitudes 2.2. Empoderamento de crianças
		3. Mudança de comportamento/prestação de serviços	3.1. Maior capacidade 3.2. Melhoria da educação infantil ou utilização de práticas educativas não violentas

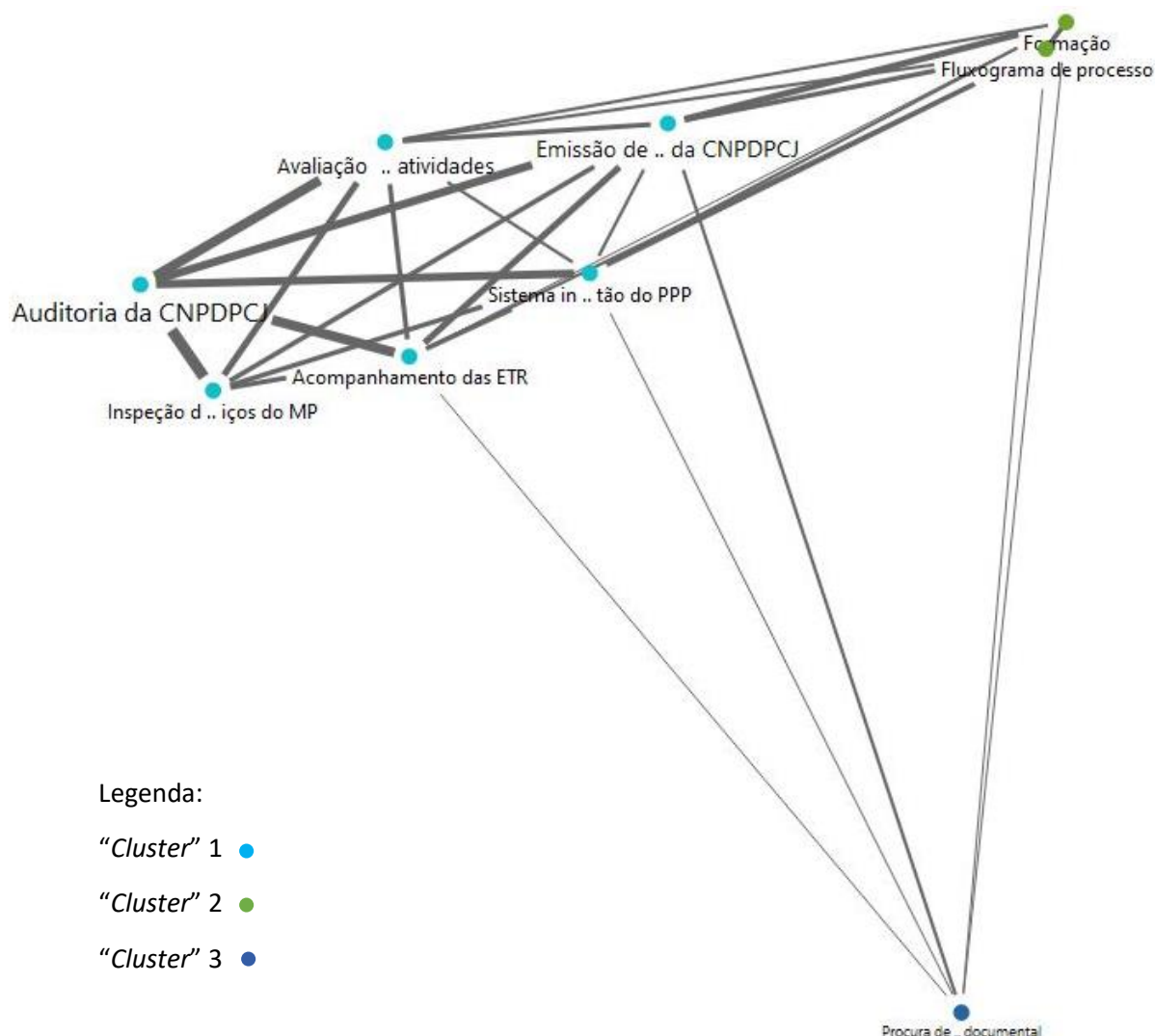
**Quadro AR.1 - Dimensões dos Indicadores de Resultado por Áreas Prioritárias e Objetivos a Alcançar**

**Fonte:** Construção própria, com base em Save The Children (2014, pp. 7, 17, 28, 39 e 55).



## Anexo S

### Mapa de Códigos – Ferramentas/Ações Conducentes à Qualidade



**Figura AS.1. Mapa de Códigos – Ferramentas/Ações Conducentes à Qualidade**

**Fonte:** Construção própria, com recurso ao MAXQDA e com base nas Entrevistas com os Coords. das ETR

Este tipo de mapa permite a visualização de distintos *Clusters*, face à proximidade de códigos num mesmo documento, conforme a indicação fornecida ao *software*. Neste caso, solicitou-se a visualização destas proximidades e inter-relações de códigos divididas por 3 grupos de análise. Assim, o “Cluster 1” engloba os códigos: “Auditoria da CNPDPCJ”, “Inspeção dos serviços do MP”, “Acompanhamento das ETR”, “Avaliação anual de atividades”, “Sistema informático de apoio à gestão do PPP” e “Emissão de orientações por parte da CNPDPCJ”.

Os códigos “Formação” e “Fluxograma de processo” integraram o *Cluster 2*.

O 3º *Cluster* integrou um único código: “Procura de uniformização documental”, que também se afastava dos restantes códigos se fosse emitida a orientação para divisão dos códigos em 2 grupos.

Se fosse solicitada a divisão em 4 grupos, os códigos “Emissão de Orientações por parte da CNPDPCJ” e “Sistema informático de apoio à gestão do PPP” ficariam englobados num 4º grupo (“Cluster” 4), tal como, os códigos “Avaliação Anual de atividades e “Acompanhamento das ETR” passariam para um 5º “Cluster”, se fosse ordenada a divisão em 5 grupos.

## Anexo T

### Constrangimentos para a Concretização e Gestão da Qualidade nas CPCJ

#### Ponto 1 – Visão dos Coordenadores Regionais

Nesta análise, procuramos identificar os constrangimentos “a montante” (4) e os constrangimentos “a jusante” (3), conforme os Quadros AT.1 e AT.2.

“A montante...”	Exs.:
<p>Autonomia funcional das CPCJ e autoridade limitada da CNPDPCJ (?) na implementação prática de regras para o <i>modus operandi</i></p>	<p>- “(...) as comissões de proteção são entidades com autonomia funcional, não dependem hierarquicamente da Comissão Nacional. Essa questão é uma das que nos traz alguns constrangimentos, porque no fundo a lei não dá um papel muito musculado à Comissão Nacional para poder intervir” (ETR5).</p> <p>- “(...) a questão é que o sistema de promoção e proteção, como assenta e como tem por base esta lógica de autonomia funcional, faz com que as comissões de proteção tenham liberdade de usar, outras não usar, umas usarem num sentido, outras usarem noutra (...) [a respeito da aplicação informática]” (ETR2).</p> <p>- “(...) algumas outras comissões [uma minoria, segundo o discurso anterior da pessoa entrevistada] que entendem que se fazem assim, que sempre fizeram, não há nada que obrigue a fazer diferente, que ficamos aqui um bocadinho constrangidos (ETR3).</p> <p>- “(...) eu acho que a Comissão Nacional ainda não usa, completamente, as ferramentas que tem ao seu alcance, porque a redação do Decreto-Lei que cria uma Comissão Nacional fala em diretivas às comissões de proteção. Ora, a palavra diretiva impõe a obrigatoriedade da sua aplicação, portanto, têm carácter vinculativo para as comissões de proteção (...)” (ETR2).</p>
<p>Funcionamento das CPCJ dependente da (ir/)responsabilidade das entidades representadas<sup>841</sup></p>	<p>- “Portanto, o funcionamento baseia-se na responsabilidade que cada uma das entidades, que designa os membros e, depois, na forma de funcionamento completamente autónoma, das próprias comissões (ETR5).</p> <p>- “(...) os problemas que estão a montante, nomeadamente, com as entidades primeira linha, que escolhem as pessoas menos indicadas que têm na sua estrutura, escolhem as pessoas com menos perfil, que escolhem as pessoas com menos tempo, que descontam o tempo que a pessoa está na comissão de proteção no trabalho de origem... Nós temos disto ainda. E (...) o grande problema do sistema continua a estar a montante, ainda que depois tenha reflexo, impactos diretos, naquilo que é a comissão e a qualidade do trabalho que é feito” (ETR2).</p> <p>“(...) o problema continua a estar a montante, que é na seriação das pessoas que vão para a comissão de proteção<sup>842</sup>, que todas elas deveriam ter perfis</p>

<sup>841</sup> Necessidade sentida de tornar as entidades representadas nas CPCJ *accountable* pela designação dos seus colaboradores, com impacto direto na possível melhoria da qualidade do trabalho desenvolvido das CPCJ (ETR2).

<sup>842</sup> Algumas delas até podem vir para as comissões em situação de *burnout* “(...) e até se tornaram melhores profissionais na comissão de proteção. Eu conheço-os...! Até porque se apaixonam pelo sistema... Mas ninguém vem a gostar, aprende-se a gostar” (ETR2).

	<p>de qualidade e perfis de liderança, porque qualquer um pode ser eleito presidente” (ETR2).</p> <p>- “(...) o problema do sistema, na minha opinião, vai sempre bater ao mesmo sítio. Vai sempre bater na forma como as pessoas vêm parar à comissão de proteção (ETR2).</p> <p>- “(...) constrangimentos da parte da segurança social, do representante da saúde, que agora está a fazer vacinação e estão fora, há vários meses, enfim...”; “(...) a segurança social e a saúde e as próprias IPSS, que são as entidades obrigatórias das restritas, mereceriam um apoio de uma outra forma para toda a intervenção protetiva melhorar” (ETR5).</p> <p>- “(...) já há aqui uma série de instrumentos que permitem fazer um trabalho de qualidade, mas mesmo assim, ainda temos muitas falhas no exercício desta área e isto, naturalmente, tem a ver com as pessoas (ETR1).</p> <p>- “(...) outros dos constrangimentos também sentidos, neste trabalho, podemos dizer que será também um ponto crítico, a falta de disponibilidade e a escassez dos tempos de afetação de cada um dos gestores, mesmo em casos de pouco fluxo processual (...)” (ETR5)<sup>843</sup>.</p>
--	--

<sup>843</sup> Na ótica de um(a) dos Coords. Regionais (ETR2), o trabalho na modalidade restrita teria a ganhar, talvez, com uma reestruturação das comissões mais pequenas, em concelhos mais pequenos, para comissões mais agrupadas, para que elas ganhassem corpo e prática. (...) [S]e calhar nesses territórios nós podemos agrupar e fazer as CPCJ intermunicipais, que estão previstas na lei, que dava corpo à própria comissão, dava capacidade de intervenção, porque se houver mais processos, também [existem técnicos com mais tempo de afetação e] obriga as comissões a olharem para o trabalho de uma forma diferente. Aquilo que é o trabalho de uma comissão que tem 1000 processos tem que ser obrigatoriamente diferente daquilo que é o trabalho de comissão que tem 20 ou 30... a exigência do trabalho é completamente diferente. (...) Se calhar, o sistema no futuro precisa de ganhar escala.

Esta sugestão difere da de uma hipotética “(...) desvinculação da comissão restrita (...) para passar a ser gerida por outras entidades (...) [nomeadamente] autarquias locais (...)”, reflexão avançada por um participante no estudo de T. Soares (2020, p. 64), aludindo a uma pretensa municipalização das CPCJ. Sobre esta questão, 3 dos ETR mostraram-se desfavoráveis. Não era um tópico previsto nas entrevistas, mas acabou por surgir em 3 delas e foi auscultada a posição dos coordenadores face à mesma. A motivação principal dos seus olhares incide, maioritariamente, na necessidade sentida de centração da intervenção, na matéria de perigo, na modalidade restrita das CPCJ, com a sua interdisciplinaridade e interprofissionalidade (“(...) Agora, haver uma transferência de competências das CPCJ, (...) para as autarquias, NÃO!!! (...) Aquilo que é a intervenção no perigo teria de ficar, na mesma, centrado na comissão restrita e na representação de cada entidade traz para o processo de promoção e proteção, porque o funcionamento da comissão restrita é isso mesmo. Cada entidade que lá está, trazer aquilo que é o seu apport, aquilo que são os seus recursos, para a resolução do problema imediato” (ETR1); “A municipalização, para já, (...) espero eu, que esteja muito afastada da cabeça de qualquer um dos legisladores (...). [A] lei também prevê ou uma distribuição do território pelas freguesias ou, noutros territórios, haver interconcelhias. Agora, a municipalização, não! Eu sou completamente avess[o/a] a essa ideia, ainda que não esteja na minha disponibilidade, se o legislador assim o entender (...), mas faz-me muita confusão, por várias razões, mas sobretudo, porque (...) implicaria até uma mudança quase constitucional, porque a proteção das crianças e jovens é uma competência do Estado central, uma competência direta do Estado e, portanto, delegá-la apenas localmente, sem os parceiros institucionais públicos gerais, a mim, faz muita confusão. (...) A municipalização tem prejuízos graves para o sistema. A resolução, parece-me a mim... se um dia o legislador gostasse de ouvir a minha opinião, seria neste sentido: municipalizar, não!” (ETR2); “De todo acho que isso seria uma solução! (...) [A]cho que o Estado não se deve demitir de algumas responsabilidades básicas, consagradas na Constituição, e o Estado Social tem que ter estas competências na sua alçada. (...) Não sou favorável a isso. (...) [J]á nesta fase em que os municípios são os responsáveis pelo apoio ao funcionamento, por via da comparticipação financeira e da parte logística de assegurar, já aqui há comissões que defendem que isto devia acabar e que as comissões é que deviam ter a sua personalidade jurídica, cada uma delas, e ter o seu orçamento e financiamento e serem elas a gerir. Algumas acham difícil a relação com o município, em alguns casos. Graças

<p>Incongruências e ausência de consequências (e aprendizagens?)</p>	<p>“Se me perguntares qual é consequência da auditoria, neste momento, não é nenhuma” (ETR2).</p> <p>“A produção da auditoria gera um relatório que é enviado à comissão de proteção para promoção de melhorias e sendo que a auditoria que é possível fazer pela comissão nacional é centrada na composição e funcionamento. Ora, eu tenho uma crítica em relação a isto, porque é que nós vamos auditar a comissão de proteção sobre composição e funcionamento... sobre a parte do funcionamento eu até percebo (...), organização do processo e por aí fora, mas a questão da composição não tem a ver com a comissão de proteção. Tem a ver com as entidades de origem”<sup>844</sup> (ETR2).</p> <p>“Como o sistema é vazio de consequências, o processo de auditoria por si só também é e, portanto, é apenas uma reflexão um torno daquilo que aconteceu e depois, no fim, a comissão de proteção, recolhido esse relatório, ou compreende aceita e, de alguma forma, promove melhorias internas ou pode sempre, no limite, ignorá-lo. São poucas as consequências” (ETR2).</p> <p>“E nós só temos um papel de orientação, a Comissão Nacional orienta, emite orientações, ofícios circulares, recomendações, que se espera que sejam cumpridas, mas se me pergunta, quando não são cumpridas, qual é consequência, esse é um dos problemas que nós temos na lei de proteção, porque não há grande consequência, não há consequência... a não ser que o Ministério Público, depois, intervenha na sua qualidade inspetiva e fiscalizadora... Também não tenho conhecimento que tem existido nenhuma situação de comissões a sentirem que há alguma consequência (...). Confesso que não sei se será pela via punitiva, mas pronto...” (ETR5).</p>
<p>Acompanhamento mais próximo das ETR comprometido pela dispersão geográfica dos territórios face aos RH de que dispõem</p>	<p>- “Eu não consigo compreender um trabalho de acompanhamento se não for estar lá. Faz muito sentido ir lá, conhecer fisicamente as pessoas..., só que ir lá implica 2 horas de caminho para lá e outras 2 horas para cá, portanto, tirando as daqui de (...) [sede de distrito da ETR em causa], as outras são todas muito longe...” (ETR2)</p>

**Quadro AT.1. Constrangimentos para a Concretização e Gestão da qualidade nas CPCJ “a Montante”**

De acordo com os coordenadores das ETR, a CNPDPCJ poderia ainda fazer mais face à melhoria contínua da qualidade nas CPCJ, não obstante a autonomia funcional das mesmas.

a Deus que existem muitas outras boas práticas... Mas ainda há bastantes em que o município, pelo facto de receber aquele dinheiro, acha que o dinheiro é gerido por si e, aquilo que a comissão lhe pede, tem que passar pelo seu crivo, quando não é nada disto! Mas eu, sinceramente, eu não vejo que fosse ajudar ou facilitar essa forma de organização das comissões. Se isso acontecesse seria desvirtuar completamente a lei e o espírito da lei! Se formos ao espírito da lei em 1999, vemos que isso é impossível de acontecer. Quer dizer, poderá haver uma outra forma de organização das comissões, que não venha a ferir o espírito da lei dessa forma, mas que permita uma maior autonomia financeira, uma maior capacidade de contratualização de profissionais e isto já está quase, no fundo, a acontecer, por via dos apoios técnicos dos 20-A [art.º da LPCJP] (...)” (ETR5).

<sup>844</sup> “[P]ortanto, então, quase que deveria ser possível que a comissão nacional auditasse é a decisão das entidades de origem pela qual colocaram esta pessoa, em particular, que não preenche o perfil ou que não tem perfil para estar na comissão de proteção ou que não tem tempo suficiente” (ETR2).

Um velho problema, que nunca deixou de estar em cima da mesa, ainda que com diversos matizes a nível nacional, diz respeito à dependência das CPCJ, para um trabalho protetivo eficaz, da responsabilidade (ou irresponsabilidade) das entidades que têm de se fazer representar nessas sedes, nomeadamente, no que concerne ao perfil dos elementos selecionados para integrar as comissões. Se não houver um real investimento e consciência das entidades da 1ª linha de intervenção representadas, por mais alterações e melhorias que se façam junto das CPCJ, não se obterão resultados diferentes, isto é, uma intervenção protetiva mais eficaz.

As incongruências nos próprios instrumentos que a CNPDPCJ pode utilizar para apoiar à introdução de padrões de qualidade mais elevados nas CPCJ, a partir do discurso dos entrevistados, também são notórios, pela ausência de consequências. Quando se fala de consequências, as mesmas não têm de ser necessariamente negativas ou punitivas. Mormente, que sirvam de aprendizagens e oportunidades de melhoria. Eventuais casos de flagrante negligência ou dolo na situação terão de ser analisados em sede própria. Já fomos abordando amplamente os malefícios da punição associada à cultura culpabilizante. É nossa intenção combater tal cultura, também suportados em autores de referência, como, por exemplo, E. Munro (2018) e M. Timms (2021) e implementar uma cultura da qualidade, “amiga” dos seus protagonistas principais, cuja recompensa maior é a da melhoria da qualidade de vida das crianças e famílias que acompanham e do sentido de brio/excelência profissional no cumprimento do trabalho.

Em termos de constrangimentos “a montante”, e externos às CPCJ, identificamos ainda o acompanhamento mais próximo das ETR, tão valorizado como instrumento da qualidade, mas que acaba por estar comprometido pela dispersão geográfica dos territórios face aos recursos humanos de que cada uma delas dispõem para efetivar tal desígnio.

“A jusante...”	Exs.:
Dificuldades com a atualização dos dados na aplicação informática	“Porque os procuradores do Ministério Público têm password iguais às dos membros, que já permitiam que eles acessem aos processos, e consultassem a qualquer hora, só que, como os processos não estão todos inseridos, todos atualizados, digamos assim, no estado em que estão realmente, não tem muita utilidade ainda. Um exemplo de um processo que poderia vir a ser melhorado seria melhorar o sistema de informatização do processo de modo a que fosse mais fácil a sua consulta, o seu trabalhar, até a transferência de processos entre CPCJ e esta melhoria só aconteceria se as pessoas tivessem mais tempo de afetação” (ETR5).
Falta de uniformização documental	“(…) a igualdade dos processos entre si, que é uma dificuldade muito grande atingir-se – os documentos, nalguns territórios, são completamente distintos” (ETR2).
Foco nos números... que qualidade?	“(…) há aqui um trabalho de avaliação sobre a qualidade da intervenção das comissões de proteção que (...) a Comissão Nacional nunca avaliou verdadeiramente. Isto é, nós temos feito um trabalho, essencialmente, de

análise quantitativa sobre os dados produzidos pelas comissões e falta-nos indicadores de qualidade desse trabalho” (ETR2).

**Quadro AT.2. Constrangimentos para a Concretização e Gestão da qualidade nas CPCJ “a Jusante”**

As potencialidades, ao nível da qualidade, trazidas pelo sistema informático de apoio à gestão do PPP e das CPCJ é inegável. Contudo, ainda não se encontra completamente otimizado e aproveitado, conforme constatou um dos coordenadores regionais, por não estar a ser carregado/atualizado ao momento. Possivelmente, a maior preocupação com a atualização dos dados, por parte das CPCJ, ocorre previamente à emissão dos relatórios que apresentam os dados semestrais e anuais da sua atividade. Dados esses que se focam numa vertente quantitativa, faltando-nos indicadores da qualidade do trabalho realizado.

A falta de uniformização documental dificulta uma maior similitude dos processos entre si, nesta vertente mais administrativo-burocrática.

**Ponto 2 – Visão dos Comissários (Presidentes e Gestores de PPP)**

Como um ponto complementar apresentamos as categorias e respetivo *verbatim* das dificuldades sentidas pelos comissários (presidentes e gestores de PPP) que surgiram nos discursos, durante a dinamização dos FG 1 a 4, de forma relativamente espontânea e que influem na qualidade das práticas, algumas idênticas ao mencionado pelos coordenadores das ETR. Esses constrangimentos têm, ainda, alguns pontos de contacto com as fragilidades identificadas no sistema de promoção e proteção pelos peritos que participaram no painel delphi (identificadas no Capítulo V desta tese).

Categoria	Verbatim ilustrativo dos FG1-4
<p><b>Accountability e corresponsabilização (E quando não se cumpre?)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “A única coisa que fazem a seguir é culpar-nos da não intervenção. Ninguém se preocupa de porque é que a qualidade da intervenção não existiu [FG1.5 ia acenando que sim com a cabeça]. A única coisa com que se preocupam é de nos apontar o dedo, somente. Como é que evitamos isto? Trabalho de primeira linha. O trabalho em primeira linha tem de funcionar (...)” (FG1.3);</li> <li>- “O que muitas vezes acontece é que estes critérios são determinados [os dos tempos de afetação], mas a verdade é que, quando não são respeitados, também não acontece nada e é um grande problema” (FG1.5);</li> <li>- A lei, na parte teórica, acaba por estar muito bem feita, acaba por pedir responsabilização, o princípio da priorização do trabalho da CPCJ, mas sabemos que isso não acontece” (FG4.4).</li> </ul>
<p><b>Recursos humanos na restrita: - Falta de afetação das equipas a tempo inteiro;</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “O tempo de afetação da CPCJ é um problema aqui em (...) [concelho], mesmo tendo 14 processos. A representante da educação é aquela que tem mais tempo de afetação à CPCJ, depois sou eu, enquanto representante do município, mas as outras técnicas têm as 8 horas, que é o exigido pela lei. É um constrangimento” (FG1.1);</li> <li>- “É preciso muita coisa e a Comissão Nacional devia tratar disto. Porque é que a comissão nacional tem como objetivo haver continuidade de trabalho dos comissários e eles saem aos milhares, entram e só estão um ano e saem outra vez?</li> </ul>

---

<p><b>- Cumprimento dos mandatos e rotatividade dos membros;</b> <b>- Perfil;</b> <b>- Saúde mental;</b> <b>- Formação específica.</b></p>	<p>E isto devia ser objeto de pensamento. Só que para isto não acontecer há que investir mais nas comissões de proteção em todo o país. Voltamos à carga política, das decisões políticas...” (FG1.3);</p> <p>- Relativamente ao que a colega [FG1.8] acabou agora de dizer, sobre quando chegamos aqui, que caímos um pouco de paraquedas e “toma lá, está aqui o teu trabalho...” Nós neste momento, a CPCJ de (...) [concelho onde está instalada], daqui a uns tempinhos, vai acontecer isso. Eu vou sair, vai sair a representante da educação, vai sair outro... na restrita. Vamos todos atingir os 9 anos, portanto, vamos ficar todos desfalcados. [H]á aqui uma possibilidade de contornar a situação. É um apoio técnico, colocá-lo antes da nossa saída e começar a integrá-lo e começar aqui a trabalhar, para pelo menos estar aqui uma pessoa que quando na nossa saída já ter conhecimentos e já saber os procedimentos do trabalho de uma CPCJ, porque as coisas, realmente, vão ficar aqui bastante desfalcadas. Mas, pelo menos, estamos a pensar em fazer desta forma, colocar um apoio técnico uns meses antes da nossa saída e passar-lhe o trabalho e ajudar e passar-lhe informação de como é que se faz e pronto... E também ensiná-lo a trabalhar com a plataforma... Porque a plataforma é aquela base... (FG1.6);</p> <p>- “Há toda uma realidade que muita gente desconhece e chega-se à conclusão, muitas vezes, que as pessoas não têm perfil para estar em determinadas situações. Nesse caso, há comissões em que isso se demonstra. É uma das situações que os dirigentes dos vários organismos, quando indicam pessoas à comissão, não devia ser numa perspetiva de arrumar ali aquele indivíduo ou aquela pessoa, mas devia ser, realmente, sabendo aquele que é o perfil das pessoas que trabalham os processos” (FG2.1);</p> <p>- “Nós temos alguns elementos em falta na nossa restrita, temos a nossa alargada muito mal composta [CPCJ de elevado VPG] e já percebemos (...) que efetivamente isso acontece, porque não há um comprometimento das entidades de primeira linha relativamente à Comissão, não só por desconhecimento, mas também porque não têm recursos humanos suficientes (...)[.] [E]m termos de tempos da afetação, estou ótima, porque só tenho uma pessoa a 40%, o restante está tudo a 100%, mas para o meu volume processual, eu tenho muito poucas pessoas e faltam-me 2 membros obrigatórios (...). Não sou eu Presidente, sozinha, que consigo fazer isto, (...) há problemas que nos ultrapassam um bocadinho mais e (...) há aqui também que haver um envolvimento, não só da Comissão Nacional, como depois também de quem está acima da Comissão Nacional. E o reconhecimento do que é isto de ser CPCJ e o que é que são as CPCJ, para que é que servem, qual é que é o seu papel efetivo numa comunidade e na proteção às crianças e jovens dessa comunidade. (...) Eu sinto que as colegas da ETR estão aqui a tentar apoiar-nos, mas também sinto que elas próprias estão limitadas” (FG2.3);</p> <p>- “Depois, em relação aos tempos de afetação, o que ainda nos preocupa muito, são os representantes da GNR e da PSP, das forças de segurança, que estão sempre a mudar. Quando um comissário está integrado já na Comissão, que está a perceber qual é o seu papel na parte da prevenção, é substituído e vem outro. Raro é aquele que consegue concluir os 3 anos que é o mínimo. Isto também é uma situação que tem que ser alterada. Normalmente, quem é que são os representantes? É um comissário novo que vem para o Posto. É esse subcomissário que, depois, será o Comissário da comissão” (FG2.7);</p>
--	---

---



---

- “(...) até os próprios tempos de afetação, às vezes, limita ou atrasa um pouco esta proximidade. Eu posso-vos dizer, por exemplo, que um elemento da saúde tem 1 dia por semana, 1 dia. Portanto, se esse elemento, por alguma situação pessoal ou profissional nesse dia não estiver na Comissão, estamos a falar de uma distância física de 2 semanas. É óbvio que existem outras formas de comunicar ou de manter o contato, mas há sempre ali aquele afastamento inerente a essa situação. Mas é fundamental o diálogo, a proximidade, a disponibilidade é crucial. (...) E depois aqui a rotatividade dos elementos na situação da modalidade alargada ainda é mais gritante. Se nós, na modalidade restrita, por vezes, se um elemento que está lá um dia por semana, por motivos justificados, não está... Presencialmente, temos 2 semanas de intervalo e, em 2 semanas, acontece muita coisa. Aliás, em 2 horas, acontece muita coisa, quanto mais em 2 semanas. Agora, na modalidade alargada, quando nós temos em média reunião, mensalmente, estão a ver! Temos aqui um intervalo de 2 meses.” (FG2.8);

- “Só que, por vezes, este trabalho, deste sonho que nós temos, e nunca vamos desistir de sonhar, às vezes, não nos é possível, porque lá está, certas e determinadas situações que não nos permitem a nós, também, ir mais longe, porque existem situações que não dependem de nós, como esta situação do perfil” (FG2.8).

- “E depois aqui há uma questão, nós estamos a falar das características pessoais, porque acho que ainda não focamos aquilo que eu acho fundamental que também é a nossa disponibilidade enquanto representantes. (...) Eu também sou técnica de ação social local, sou coordenadora do RSI, estive a acompanhar (...) agora, por causa da pandemia, uns 120 processos do protocolo de RSI, sou representante do conselho municipal de educação, da proteção civil, do núcleo executivo da rede social e sou Presidente da CPCJ. Aí, é que eu acho que falha. Está bem que nós temos de estar o tempo de afetação conforme o volume processual, mas é muito complicado (...). Agora, esta questão da afetação, do tempo de afetação também deveria ser repensada. (...) [O] ideal era de facto a restrita ter, pelo menos, as entidades obrigatórias e terem os técnicos, atrevo-me a dizer, quase a 100%, dependendo do volume processual, obviamente, mas acho que não está ajustável à dimensão ou, pelo menos, não estão a fazer cumprir” (FG2.9);

- “Porque a maioria dos técnicos não estão a ter inteiro nas comissões e essa também é uma nossa dificuldade acrescida” (FG3.2).

- “Eu acho que essa questão do stress e do *burnout* dos técnicos interfere muito na qualidade produtiva (...) (FG4.2);

- “(...) eu costumo dizer em jeito de brincadeira que, em Portugal, brincamos à proteção. Em Portugal, a proteção das crianças é em *part-time*, ou seja, todos nós sabemos que para que haja qualidade, numa atuação, nós temos de ter dedicação, temos que ter tempo, temos que nos envolver de uma forma mais assertiva e empenhada. (...) [A] qualidade da intervenção das proteções. Passa por aquilo que os colegas também já referiram e que passa por aquilo que é o essencial: a afetação de equipas técnicas a tempo inteiro” (FG4.2);

- “(...) pelo menos nós aqui sentimos muito, é a falta de técnicos, independentemente do tempo, independentemente do tempo a que estão afetos, nós precisamos de mais gente, mas gente que também saiba lá estar... Mas precisamos de mais, eu acho que as comissões, eu acho que temos uma lei muito

---

---

boa, andamos aqui todas, sabemos o que andamos a fazer, acho que é um trabalho muito bonito, muito louvável, todas nós sabemos que é um trabalho muito importante para defender as criancinhas, está tudo muito bem, MAS HÁ FALTA DE PESSOAS [sublinhado verbal da participante]. Nós não temos elementos suficientes. Devia de haver mais pessoas, devia de haver mais, porque nós não conseguimos e não se podem fazer omeletes sem ovos, portanto acho que é um bocadinho também aumentar. Aumentar mais pessoas, mais técnicos, dar mais funcionários para isto. Os números, eu lido muito bem com os números, mas depois no dia a dia não é bem assim” (FG4.3);

- “Nós temos presidentes, só porque são vereadores são eles presidentes, vão lá de 15 em 15 dias, às vezes, faltam, vão lá um mês e só vão lá assinar e “Então, como é que estão?”, “Ah e tal!” e “Está tudo bem” e “O que é que fizeram com isso? (...) Estamos a trabalhar com matérias muito sérias, para, de manhã, andarmos a fazer inaugurações, e à tarde, irmos tratar de uma retirada” (FG4.4);

- “Houve um levantamento e há gente que está, praticamente... A de (...) [determinado concelho] foi instaurada em 2007 e estamos em 2021, há pessoas que estão lá desde 2007, que foram a meia dúzia de reuniões na alargada. O que é que lá estão a fazer?” (FG4.4);

- “(...) sempre fui muito crítico, relativamente a isto. Até no meu próprio serviço, dei este tipo de contributo a dizer, quem vai para uma CPCJ tinha que ter indícios e tinha que ter as evidências de que largava outro tipo de trabalho, porque a maioria das vezes, nós estamos é a sobrepôr, “agora falta um colega aqui, vais lá tu”, “aquele está de baixa, não pode ir à CPCJ, já tens 2, mas também tens de ir àquela... Não há... Quando se nomeia um representante, deviam-se dar evidências para alguma entidade, fosse para a Comissão Nacional, fosse para o Ministério que tutela aquela área, fosse o presidente da instituição, quando são das IPSS: “vais para a CPCJ, mas agora deixas de fazer isto. Isso não acontece” (FG4.4);

- “(...) Eu acho que a matéria é demasiado séria para irem lá pessoas que não têm formação, nem de base, nem mínima, nem estão minimamente vocacionados para aquilo. Daí, tenho de culpar a Comissão Nacional, o representante tinha que passar pela formação e, se calhar, ser avaliado para aprovação pela própria Comissão Nacional. Acho que são matérias muito sérias que estamos a trabalhar. Deviam ser pessoas vocacionadas para aquilo” (FG4.4);

- “E dizer-vos que o meu entendimento sobre a promoção e proteção no nosso país não é encarada de uma forma que, me desculpem, de uma forma séria e responsável. Ou seja, a intervenção que é feita com algumas crianças do nosso país, não é feita por técnicos especializados e vocacionados para o problema que se identifica. (...) Eu penso que, no nosso país, a importância que é dada à intervenção com as crianças, na defesa dos seus direitos, não pode ser feita por qualquer pessoa que apenas tem um perfil. Eu penso que este trabalho deve ser encarado por alguém e deve ser feito por alguém que é especialista nesta área e que tenha habilidades para o fazer. Isso leva-nos também a que pensem sobre a intervenção e também pensem sobre as normas e a legislação que o habilitam para melhor poder fazer o seu trabalho, mas só alguém com esta sensibilidade, com esse tempo, com a experiência, o pode fazer, porque as pessoas que caem ali sem nunca terem passado por esta área de intervenção, não podem pensar, não podem refletir muito bem sobre esta questão” (FG4.5);

---

	<p>- “É assim: fazem falta mais pessoas, mas mais pessoas que queiram trabalhar nesta área, que se queiram capacitar deste tipo de trabalho... (...) que tenham aptidão para trabalhar, a nível pessoal, quer de formação, sendo que, permitam-me esta minha opinião final, muitas vezes, é mais fácil obter a aptidão profissional, do que a pessoal. Isto é a minha sensibilidade, até porque eu não sou da área (...) [determinados campos do saber], por isso, permitam-me dizer isto, mas efetivamente é mais fácil adquirir a aptidão profissional, do que a aptidão pessoal” (FG4.6).</p>
<b>Funcionamento da modalidade alargada</b>	<p>- “Nós, ao nível da comissão alargada, não funciona...” (FG1.1);</p> <p>- “(...) nós entendemos que a prevenção tem sido um fator importante... Não prevenção da alargada, que depois podemos falar disso (...). As alargadas não funcionam. Não vale a pena insistirmos nesta coisa da colaboração, que não é verdadeiro. As alargadas vão, pura e simplesmente lá, os elementos da alargada, não porque eles tenham culpa, isto aqui não há culpas de ninguém... Na realidade, está tudo super ocupado, é bonito pertencer e ser Comissário numa comissão, vão às reuniões da alargada, salvo raras exceções e estão lá, permanecem, não ajudam no plano de atividades, não fazem prevenção, e portanto, penso que isto é transversal a todas as comissões. Isto é um grande handicap, porque, depois, acaba por a restrita ficar superlotada, já para não falar das presidentes e dos presidentes, porque somos os que estamos lá mais tempo e, se calhar, representantes da educação, quando estão a tempo inteiro (...)” (FG1.7).</p>
<b>Falta de valorização da função de Presidente/ Secretário na avaliação dos profissionais face às entidades de origem</b>	<p>- “(...) quando temos o SIADAP e diz a lei que devia ser valorizado, nunca é valorizado, nunca! Pelo contrário, muitas vezes até nem temos pontuação, é arrastada a nota e vocês sabem isso e, portanto, o nosso trabalho não é valorizado” (FG1.7);</p> <p>- “(...) o único objetivo que eu tenho no SIADAP, relativamente à comissão, é enquanto gestora de processos: quantos relatórios (se isto cabe na cabeça de alguém!)... Quantos relatórios de avaliação diagnóstica é que eu fiz. E a intervenção? E o impacto que temos na comunidade? E aquilo que nós fizemos? E a imagem do serviço? E tudo e tudo e tudo!... E isto não vale nada! Nada!” (FG2.9)</p>
<b>Qualidade e consistência das respostas da 1ª linha</b>	<p>- “Faz-me lembrar, aqui, a única resposta do serviço nacional de saúde que temos aqui no (...) [designação do ACES] é uma psicóloga (...) [que apoia a população em 2 concelhos] para acompanhar adultos, crianças e jovens. É quase isto. Ora, por muito que esta psicóloga, não é seja, porque ela é uma excelente profissional, aqui o intervalo das sessões... É só por dizer que na medida de promoção e proteção está a acompanhar... Cumpre de 2 em 2 meses? De 4 em 4, se houver aqui algum constrangimento? Não fico feliz com isso. Não fico feliz com isso” (FG2.8);</p>
<b>Articulação com as ECMIJ</b>	<p>- “É só para dar nota que também nos grandes meios urbanos e nomeadamente no (...) [concelho da CPCJ do colega FG3.5], muitas dessas fragilidades, apesar de todos estes anos de trabalho, digamos assim, de divulgação e sensibilização, muitas dessas dificuldades subsistem. Essa dificuldade de articulação com todo um conjunto de entidades da primeira linha também é algo que nos preocupa e que nos dificulta muito o trabalho. Não é um exclusivo, infelizmente, do conselho de (...) [concelho da CPCJ da colega FG3.7]” (FG3.5);</p>

---

- “(...) se calhar o (...) [conselho] [FG3.5] ou outros concelhos, como o da colega (...) [colega FG3.3], se calhar têm uma realidade muito diferente do sistema, mas em (...) [concelho da CPCJ onde FG3.7 exerce funções] o sistema não funciona de todo. Os núcleos, quer ao nível hospitalar, quer de cuidados primários, não existem, ou melhor, existem mas na prática não funcionam, as escolas ou a educação, depois de tantos anos que as comissões existem, antes comissões de menores, agora, proteção de crianças e jovens, ainda não têm noção. A educação não tem noção do que é as comissões, como é que funcionam, como é que é uma situação de risco que pode evoluir diretamente para uma situação de perigo, porque é que entopem as comissões com situações que não têm a ver connosco. E isto contribui muito para a qualidade do sistema. É todas as entidades terem noção de que nós funcionamos no âmbito do perigo e não do risco. Portanto, enquanto não houver aqui esta articulação, esta engrenagem bem oleada... Estou-me a referir ao conselho de (...) [concelho visado]... Eu acho que há outros concelhos onde isto funciona muitíssimo bem. O sistema como um todo não pode funcionar, porque temos concelhos diferentes, com realidades diferentes e os procedimentos, as normas, os guias, as orientações, diretivas que nos chegam a nós, têm que ser muito equacionadas e adaptadas a cada realidade, a cada concelho e a cada comissão” (FG3.7).

---

**(Sobre)carga  
burocrática**

- “E os tribunais já têm acesso à aplicação. Vêm perguntar ou mandar abrir um processo que nem sequer o consultaram para ver se já está aberto. Nós podemos dizer que temos aqui alguma proximidade com a nossa procuradora e vamos trabalhando isso. Vamos martelando... “Oh senhora procuradora, já foi para aí um ofício ou aceda ao e-mail e veja. Nós não temos acesso ao deles, mas telefonamos a perguntar: “olhe, por acaso, está aí um processo em nome de uma criança, assim, assim?” Antes de abriremos, verificamos logo na sinalização, perante o cenário que ali está, eventualmente... Ou já sabemos, se foi remetido em tempos e se está aberto ou não, mas eles já podiam fazer o contrário para nos pouparem a isso, a eles e a nós. Agora, eu também acredito, e não entendo muito da parte jurídica, mas daquilo que percebo, ou porque também estão em *red line* para justificar, dar ali mais um tempo que estão à espera de informação, está ali a prescrever o *timing* deles e é quase como uma forma...” (FG2.9);

- “(...) eu não sei depois, também, como é que as outras comissões funcionam, mas eu, metade da semana, demoro para responder ao Tribunal. Não sei se estou a trabalhar para a comissão ou para o tribunal, e isto ocupa muito tempo, isto ocupa um bocadinho de tempo... Eu sei que o tribunal confia em nós, até nos pedem a nós para ficarmos com os processos, que é para ver se a gente agiliza a coisa mais rápido. Agora, a questão não é essa, a questão é que temos que ter um bocadinho de tino, porque isto é esquizofrénico, no mínimo. A gente está a acompanhar um processo, estamos a fazer as diligências para o processo, mas tenho 10 dias para responder ao tribunal o que é que eu estou a fazer. Mas, depois, também não temos reuniões... Agora estamos a ter outra vez mais, mas depois os procuradores, também, não têm reuniões connosco, não há a tal SUPERVISÃO [sublinhado verbal da participante] e, portanto, isto acaba por ser desgaste”<sup>845</sup> (FG4.3).

---

<sup>845</sup> Outro colega quis deixar o seu testemunho de uma experiência positiva: “Só aqui no que a colega (...) [FG4.3] disse, então é assim: nós aqui a (...) [zona específica do país], sentimo-nos privilegiados, porque efetivamente temos fiscalização mensal, no caso, aqui da comarca de (...) [localidade] que acompanha (...) [número de CPCJ que o MP acompanha], vem à nossa comissão uma vez por mês fiscalizar os processos e, depois, 2 vezes por

---

<b>Dificuldade de conciliação das funções de presidente com a gestão simultânea de PPP</b>	- (...) enquanto Presidente da CPCJ e gestora de processos na CPCJ, é um bocadinho complexo (...). [É] sempre complicado gerir processos e, em simultâneo, ser presidente e olhar para toda... E eu revi-me nas palavras da (...) [nome da colega FG4.3], porque todas as sinalizações que entram, sou eu que as vejo primeiro, sou eu que paro para pensar como é que será feita depois a distribuição dos processos... E o que é verdade é que, às vezes, os processos da minha gestão direta acabam por ficar um bocadinho mais em segundo plano, porque existem todas as outras tarefas que são inerentes ao presidente e que não há outra forma de fazer. Então, normalmente, o que é o que acontece e que não devia de acontecer? É fora de horas, aos fins de semana, para conseguir ir mantendo o trabalho ordenado” (FG4.6).
--	---

---

### **Quadro AT.3. Dificuldades Gerais Sentidas pelos Comissários (FG1-4)**

Alguns dos constrangimentos identificados encontram tradução também nas recomendações que a própria CNPDPCJ (2021) deixam no relatório de avaliação da atividade das CPCJ referente a 2020, mas com reduzido poder para o fazer cumprir na prática, especificamente, no que concerne às entidades de primeira linha.

Houve algumas dificuldades mais particulares que não tiveram tanto eco nos restantes elementos do grupo em que determinada questão foi levantada, mas expomo-la, associando-a à categoria “na articulação dos tribunais e das forças de segurança”:

- “Mas quantas vezes não há coisas muito importantes que deveriam ser objeto de comunicação dos tribunais connosco e que não acontecem. Mas mais grave do que isso é a articulação com as forças de segurança. Eu já estive em 2 formações sobre isto e é uma falácia dizer-se que estamos bem articulados. Alguns conselhos podem estar, eu não estou (...) e já pedi uma reunião com o senhor comandante da GNR local. E porquê? Dou só um exemplo muito claro: houve uma retirada de uma mãe com duas crianças para uma casa abrigo, houve queixa na GNR e eu não soube de nada, enquanto CPCJ. Isto não pode acontecer. Isto não pode acontecer (...). No meu acontece, infelizmente. É haver uma denúncia na GNR, haver uma retirada para uma casa abrigo, de uma mãe com duas crianças, e eu saber informalmente...? Isto não pode acontecer!” (FG1.3);

- Queria dizer só mais uma coisa que não tem nada a ver com isto, mas pode ser importante. Há uma função que não é a nossa, porque um procedimento cível de regulação das responsabilidades parentais é da exclusiva e absoluta responsabilidade dos tribunais de família e menores. Não é nossa. Agora, mete-me, às vezes, impressão, quando vejo cada coisa, “meu Deus do céu!”, porque é que as CPCJ, quando solicitam um procedimento cível, relativamente a regular as responsabilidades parentais, porque não estão ainda reguladas e nós solicitamos, porque é que, depois, não nos é pedido um parecer? Porque é que nós não temos de dar um parecer, somos nós que estamos no terreno. Somos nós que conhecemos as famílias, os juízes de família e menores só se regem por aquilo que está escrito, somos nós que vemos os olhos das crianças, e os olhos dos pais e das mães, porque é que não nos pedem parecer nesta matéria?

Pois, mas aqui, de qualquer maneira, não é prática. O que eu acho é que isto devia ser um procedimento uniforme” [na sequência de resposta em sentido contrário sentido por parte de outros colegas – ex.: FG1.5; FG1.6; FG1.8].

---

ano, normalmente, temos reunião com todos os procuradores da comarca (...) [distrito em apreço], com todas as CPCJ, o que para nós, obviamente, tem-nos vindo a ajudar muito, até nas questões procedimentais (...) (FG4.6).

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

## Anexo U

### Reflexões sobre Indicadores Específicos da Qualidade da Intervenção

Durante a entrevista com cada um dos Coordenadores Regionais, a respeito da bateria de indicadores para a avaliação da qualidade da intervenção, surgiram menções a determinados indicadores, sobre os quais importa focarmo-nos um pouco e refletirmos sobre os mesmos: prazos, lideranças e as ausências/retiradas de consentimento para as intervenções e as reaberturas de processo<sup>846</sup> como eventuais medidores de insucesso. A respeito dos prazos podemos focar-nos no tempo para realização de diligências concretas e podemos falar do prazo total geral entre fases do PPP, onde importaria perceber a diferença entre os prazos legais de referência e os prazos reais nos PPP<sup>847</sup>.

Relativamente à liderança das CPCJ também não se encontra implementada nenhuma avaliação<sup>848</sup>. A mesma não é tida como difícil, colocando-se depois outra questão:

para que efeito? Nós avaliamos a qualidade, chegamos à conclusão que aquela pessoa não tem perfil nenhum de liderança e o que é que fazemos com a essa informação? A Comissão Nacional não pode fazer nada. Porque aquela pessoa foi eleita democraticamente [no caso do(a) presidente], a não ser que tenha violado um qualquer princípio do direito na sua eleição, não há nada que que a Comissão Nacional possa fazer” (ETR2).

A medição do sucesso/insucesso das intervenções é altamente complexa, pela quantidade de variáveis que influem em todo o processo e na vida das crianças e famílias. Vejamos algumas leituras de dois indicadores existentes, começando pela questão das ausências/retiradas de consentimento para a intervenção:

Outro indicador que também quiseram estabelecer, como análise do insucesso, [foi] a percentagem de consentimentos retirados à comissão de proteção. Eu não consigo ver isso como

---

<sup>846</sup> Este dado é frequentemente apontado como indicador de avaliação do “insucesso da atuação das CPCJ”, “apesar de reconhecidas as suas limitações” enquanto tal e não obstante as diversas razões que podem estar na base das reaberturas dos processos (como por ex.: “novos fatores disruptivos na família” (L. Rodrigues *et al.*, 2020, p. 3).

<sup>847</sup> “Quando nos começamos a questionar sobre algumas coisas relacionadas sobre a avaliação da qualidade da intervenção, há uma data de coisas que vêm à cabeça e uma delas tem a ver com prazos (...). Uma coisa são os prazos legais, outra coisa são os prazos que são cumpridos, realmente, pelas comissões.

No outro dia, refletia sobre o tempo que, às vezes, se leva entre a entrada da comunicação da situação de perigo e a primeira convocatória aos pais. O que acontece neste hiato de tempo que, muitas vezes, é um hiato de tempo demasiado grande... É verdade que as comissões de proteção têm 6 meses até produzir uma decisão, mas 6 meses na vida de uma criança é um tempo brutal. Estamos a falar de uma situação de perigo (...). Em média, as comissões demoram quase um mês a obter consentimento. É muito tempo... com as devidas exceções relacionados com os procedimentos de urgência, com as medidas cautelares, mas um processo dito normal, que entra hoje com uma questão “mais ou menos relativamente simples”, com aspas... (...) [N]o meu território, (...) a diferença de prazos não é muito diferente, entre comissões de proteção com grande volume processual e comissões com pouco...” (ETR2)

<sup>848</sup> “Agora, nós não temos nada que avalie a liderança. Não temos. Nós poderíamos introduzir variáveis de avaliação da qualidade da liderança (...)” (ETR2).

insucesso. A comissão de proteção é promotora de direitos. Se os pais retiram, conscientemente, o consentimento, eu até diria que é um sucesso, porque a comissão de proteção conseguiu promover o direito dos pais a quererem uma intervenção judicial. É uma outra leitura do consentimento, se quisermos. É difícil nós estabelecermos, com base nestas coisas, pretos e brancos... Tudo isto tem leituras que têm de ser enquadradas com outros dados que, neste momento, não temos, não estão estudados (ETR2).

Esta questão, mais uma vez, está dependente da capacidade do gestor de processo de esclarecer devidamente quem tem de prestar os consentimentos e proporcionar que os mesmos tomem uma decisão sem quaisquer tipos de influências ou pressões (para prestar ou não o consentimento), menos ainda se estiverem envolvidos outros “jogos” ocultos por parte do profissional, de forma a fazer baixar o seu volume processual ou da própria CPCJ, levando a uma remessa de processo aos serviços do MP.

E as reaberturas de processo? Que leituras existem sobre as mesmas?

Há uns tempos atrás, (...) [num] encontro nacional, (...) se apresentou como impacto negativo as reaberturas dos processos. A questão é que, às vezes, a reabertura não é igual... Eu tenho dificuldade em encarar a reabertura como um insucesso da intervenção anterior. Se me disserem assim: “o processo era de abandono escolar, arquivamo-lo em julho e tivemos que o reabrir em setembro”, eu digo: “nem sei porque é que o arquivaram”. Claro que esta reabertura é um mau indicador, claramente. Agora, se nós estamos a falar de aberturas que podem acontecer, quer dizer, eu posso ter um processo de uma criança quando ela nasce, ele ser arquivado pouco depois e, depois, ter uma reabertura aos 17 anos. Não pode ser considerada, *per si*, a reabertura como um insucesso da intervenção (ETR2)<sup>849</sup>.

A comissão nacional faz a avaliação anual. Muitas vezes, há esta coisa de “ah, aquela comissão teve muitos mais processos, só teve muita reabertura de processos” e, às vezes, isso é visto como uma coisa negativa. Eu não o interpreto assim. Em primeiro lugar, quantos mais processos houver é sinal que a comunidade esteve mais desperta e mais atenta e, por isso, comunicou mais; quanto muito, pode ser é um sinal que a primeira linha não está a funcionar... quanto muito... até uso esta palavra em salvaguarda... quanto muito, porque isto vai depender muito do trabalho que está a ser feito e do número de crianças que há naquele concelho (ETR3).

As dificuldades na avaliação da qualidade da intervenção foram subdivididas, nesta análise, umas como singularidades e as outras como ocorrências usuais. As primeiras estão relacionadas com as idiosincrasias territoriais, que influem na própria decisão que a CPCJ pode tomar para promoção dos direitos e proteção de determinada criança, podendo assumir clara gravidade e violação de um direito

---

<sup>849</sup> Complementamos que o primeiro estudo sobre as reaberturas em Portugal foi apresentado em 2017, no Encontro Anual de Avaliação da Atividade das CPCJ referente ao ano 2016 (L. Rodrigues, 2017, maio 17). Deste estudo resultou a identificação, com base nos motivos de arquivamento anterior, de 3 tipos de reaberturas: 1) as “verdadeiras reaberturas” (“casos reabertos cujo motivo de arquivamento anterior foi cessação da medida, encaminhamento a entidade de primeira linha, situação de perigo já não se confirma/já não subsiste, ou ainda motivos alheios à CPCJ”; 2) as “falsas reaberturas” (“casos em que o processo foi remetido para Tribunal e, de acordo com os procedimentos internos e a legislação que os enquadra, uma nova sinalização por conseguinte, deveria ter sido considerado como um novo caso e não uma reabertura” (L. Rodrigues *et al.*, 2020, p.6); e 3) os “erros administrativos”. As primeiras abrangeram a grande maioria das reaberturas verificadas em 2016 (88,10%) e as segundas atingiram 11,20%. Os erros administrativos foram reduzidos (0,80%). Nas consideradas verdadeiras, as reaberturas ocorreram com um espaçamento médio de tempo de 36 meses (L. Rodrigues, 2017, maio 17).



constitucional de promover a que a criança possa crescer, de forma saudável, em família, pela inexistência de determinadas respostas comunitárias que o possibilitem<sup>850</sup>. Isto constitui uma dupla vitimização da criança, primeiro, porque está a experienciar uma situação de perigo, e outra, porque na sua proteção, em determinados casos e territórios, não existe a resposta que seria a mais adequada.

(..) [C]ada comissão de proteção têm uma resposta centrada nas respostas que a própria comunidade tem. Não é muito fácil tipificar a intervenção da comissão de proteção e, por conseguinte, não sendo fácil tipificar a intervenção, torna-se difícil encontrar metodologias de avaliação adequadas a apreciar a qualidade da intervenção (...). [U]ma mesma situação de perigo é avaliada de forma diferente dependendo da comissão de proteção, dependendo do território, ou seja, pode dar-se o caso de termos, no sistema de promoção e proteção, uma criança que com base numa tipologia de perigo, teve naquele território, uma medida de acolhimento residencial, por hipótese, e termos uma situação muito idêntica ou muito aproximada e que noutra território tenha tido de apoio junto dos pais. Dependem, essencialmente, dos recursos na comunidade e não tanto do perigo em si. E isto torna complexo, parece-me a mim, o estabelecer-se o que quer que seja para avaliar a qualidade da intervenção, assente na decisão da comissão de proteção, porque a variação ou as variáveis aqui em causa são de tal ordem que torna difícil esta definição de metodologia (ETR2).

As dificuldades caracterizadas como ocorrências usuais relacionam-se com alguns dos problemas que vêm sendo levantados face às entidades de origem na designação dos seus representantes<sup>851</sup>, ainda que a realidade, a nível nacional e em termos de intensidade, seja efetivamente distinta, sendo perigoso qualquer tipo de generalizações. Exemplos dessas dificuldades são: os tempos de (in/)cumprimento dos mandatos dos membros das CPCJ, com os impactos que tem na consolidação de conhecimentos específicos na área, na gestão dos processos, na relação com as famílias, bem como no próprio indivíduo, em contante adaptação, e nas equipas que integra.

Eu considero que é injusto nós tentarmos medir isto assim, porque as comissões estão sempre em alteração, embora a lei diga que o mandato é para cumprir, as entidades tiram e voltam a tirar a seu belo sabor e em função daquilo que é, aquilo que consideram o melhor na gestão de recursos humanos da sua própria entidade, por isso, (...) não tem havido qualquer problema em: está um comissário há 1 ano e a entidade venha e diga “vem substituir o A pelo B” e isto é prejudicial para o próprio sistema. Em primeiro lugar, porque a chefia que está a indicar o seu representante não tem presente, sequer, o tempo que a pessoa demora a adaptar-se e a adquirir conhecimentos nesta matéria que é muito específica; segundo, andamos sempre a saltitar de um lado ou para outro e as equipas estão em constante reajuste, e é um reajuste nos procedimentos, é um reajuste nas

---

<sup>850</sup> Por exemplo, as intervenções preventivas em contexto domiciliário desenvolvidas por algumas entidades, nalguns territórios, visam constituir-se como medidas de apoio à criança e “àqueles cuja guarda está confiada”, nos termos do n.º 2, do art.º 19º da CDC, para cumprimento desse desígnio, em detrimento, na medida do possível, de medidas que impliquem o seu acolhimento. Estes serviços de apoio ajudam a melhorar a situação da criança no seu meio natural de vida, procurando respeitar os direitos e responsabilidades dos pais na educação dos filhos, sem ter, necessariamente, de implicar uma tentativa de homogeneização da parentalidade, realidade para a qual Christiansen e Hollekim (2018) alertam.

<sup>851</sup> “É verdade que o sistema como está, enferma dos mesmos problemas há anos, como (...) o pouco reconhecimento do papel do membro, a falta de representatividade efetiva, enfim... (...). As lutas sobre os tempos e sobre os mandatos e sobre ..., mantém-se” (ETR2).

próprias pessoas. É diferente eu trabalhar com o A de eu trabalhar com o B, não é pôr em causa nem o A, nem o B, é que de facto nós somos todos humanos, nós temos todos que nos adaptar e há um processo de adaptação a um novo trabalho que é preciso cristalizar, que é preciso a pessoa se sentir segura. E isto tem impacto, depois, na gestão processual. É diferente eu ir à comissão, hoje, enquanto família, e conhecer o técnico A, e passar lá daqui a 2 meses já estar com o técnico B (ETR3).

## Anexo V

### Notas Sobre o Significado de Profissionalismo para os Participantes nos Grupos Focais

As palavras “profissionalismo”, “profissionalização”, “profissionalizante” foram surgindo no âmbito da dinâmica dos grupos focais, como estando associadas, do ponto de vista de alguns comissários<sup>852</sup> (FG1.7; FG4.2; FG4.5; FG4.7), a uma lacuna nas CPCJ<sup>853</sup>.

Nos FG, houve quem centrasse a discussão nas lacunas estruturais e político-decisionais que estão subjacentes a esta questão...:

Não é o maior profissionalismo, porque ninguém consegue ser profissional, numa área tão importante como esta, se esta área não for vista como absolutamente prioritária na vida de todos nós e na vida de uma sociedade. Neste caso, na vida... O poder político tem aqui um papel fundamental, absolutamente fundamental (FG1.3).

... mas foi claro, e confirmado pelos comissários (FG4.2; FG4.3; FG4.5; FG4.6, FG4.7) que quando verbalizavam aqueles termos supra mencionados, referiam-se nomeadamente, a **exercer, de forma especializada e com brio**<sup>854</sup>, **as funções de comissário a tempo inteiro**<sup>855</sup>. Esse era para eles o significado de profissionalismo, indo ao encontro do mencionado por alguns coordenadores das ETR<sup>856</sup>.

---

<sup>852</sup> Exs.: “(...) este processo colaborativo tem sido transmitido para outro tipo de organizações, como as comissões trabalham, mas falta aqui um bocadinho de profissionalismo e é preciso reter as pessoas nas comissões. Nós não estamos agarradas aos lugares, (...) é um trabalho duro, exaustivo (...). [H]á muita falta de profissionalismo, porque as comissões e eu detesto ouvir essa conversa e já cá estou há alguns anos, que é: “ai agora renovamos uma comissão toda, calhou, e agora ninguém entende nada. E isto é constrangedor...” (FG1.7); “Em Portugal, a proteção das crianças é em *part-time*, ou seja, todos nós sabemos que para que haja qualidade, numa atuação, nós temos de ter dedicação, temos que ter tempo, temos que nos envolver de uma forma mais assertiva e empenhada. (FG4.2); “Eu defendo isso, que devíamos ter aqui equipas profissionalizantes e, aí, sim, poderíamos ter uma intervenção de maior qualidade”. (FG4.7).

<sup>853</sup> No âmbito da educação, Campos (2014) contrapõe o amadorismo ao profissionalismo.

<sup>854</sup> Aproximando-se da conceção de profissionalismo de Wilensky (1964, como citado em Campos, 2014), como a última etapa do processo sequencial percorrido por um grupo específico, inicialmente, ocupacional. “[A] afirmação de um conhecimento especializado, a autonomia das práticas profissionais e uma ética de serviço em relação à comunidade”, são algumas das premissas do profissionalismo identificadas nos seus modelos clássicos (Stoleroff & P. Santos, 2014).

Na perspetiva de (Rittel & Weber 1973, p. 158) o “profissionalismo tem sido entendido como um dos principais instrumentos de perfectibilidade (...)”.

<sup>855</sup> Exs.: “(...) eu sou favorável à profissionalização, porque por via da profissionalização, eu entendo que poderá a promoção e proteção e a intervenção nesta área da criança... A especificidade que estas crianças trazem quando são referenciadas, a fragilidade que elas trazem, a gravidade das situações carecem ser atendidas por técnicos altamente qualificados e especializados e isso não é tido em conta no nosso sistema promoção e proteção e cada um de nós que trabalha numa CPCJ já se percebeu que quando entra um comissário, esse comissário cai ali de pára-quebras” (FG4.5).

<sup>856</sup> Exs.: “(...) [P]rofissionalização: eu detesto esta palavra, porque eu acho que os membros das comissões de proteção são todos profissionais, senão, não estavam lá. Mas o que eu acho que quando se reclama com a profissionalização, é o estar a tempo inteiro nas comissões ou ter disponibilidade efetiva para estar nas comissões de proteção e isto resolve-se (...) sem precisar de mudar grande coisa no sistema com o exigir-se uma

Lipsky (2019) associa a profissionalização à obtenção de credenciais para o exercício de alguma profissão específica, sem indicação de que teria de ser ou não a tempo inteiro. Entende que:

“(…) o treinamento formal padronizado nas universidades, buscando a formação para obter as credenciais e o controlo sobre a entrada de profissionais no mercado, já está muito avançado na formação de professores, enfermagem, serviço social e outras profissões de nível de rua” [como aquelas que têm assento nas CPCJ] (Idem 2019, pp. 369-370)<sup>857</sup>.

O profissionalismo, contudo, também tem vindo a ser associado, por vezes, “simplesmente [a] uma maior adesão do grupo ocupacional às normas sociais” (Idem, 2019, p. 370) aceites.

O exercício de funções a tempo parcial pode vir a colidir com o entendimento de profissionalismo na visão de alguns comissários, inclusive face à reflexão trazida por um(a) dos(as) participantes sobre a eventual sobreposição de emergências/urgências a ocorrer em simultâneo (no trabalho da entidade de 1ª linha, onde um comissário exerce funções, e na CPCJ). A quais acorrer? Não obstante a priorização que a LPCJP pretende dar ao trabalho das CPCJ, esta questão é legítima pela igual importância atribuída à vida de cada ser<sup>858</sup>.

---

redefinição do mapa das comissões de proteção, para que algumas ganhem escala e, dessa forma, podermos ter técnicos com tempo efetivo no trabalho da Comissão e em benefício das crianças” (ETR2).

“A palavra mais correta até será afetação dos profissionais, em vez de profissionalização, que faz com que eles façam parte de uma equipa permanente (...)” (ETR5).

<sup>857</sup> A formação inicial e contínua dos comissários “constitui um dever e um direito, cabendo à entidade representada ou à Comissão Nacional, no caso dos comissários previstos nas alíneas h), i), j), l) e m) do n.º 1 do artigo 17.º, proporcionar os meios indispensáveis à frequência dessas ações” (n.º 3 do art.º 25º da LPCJP).

<sup>858</sup> “(...) [Q]uem devo atender? Deixo a situação urgente que tenho no meu trabalho e vou para a situação urgente na CPCJ? E o que eu defendo é, quando nós somos designados e há um mandato de 3 anos, eu acho que a pessoa devia ir durante esse tempo para a CPCJ e estar lá a tempo inteiro. Penso que agora há uma orientação para estar lá 28 horas. 28 horas de afetação à CPCJ são 4 dias, eu viria um dia para o meu local de trabalho. Não iria acrescentar nada no meu local de trabalho, penso eu. Quem trabalha na 1ª linha, nas IPSS, por exemplo, trabalha com acordos, as entidades trabalham com acordos com a segurança social. Se (...) [o colaborador estiver] a tempo inteiro, acho que deveria haver uma compensação a nível da tutela que nós não temos. Ou seja, haveria alguém que (...) [o] viesse substituir no [s]eu local de trabalho e (...) [ele] estaria, a tempo inteiro na CPCJ. Os recursos financeiros são sempre escassos e interfere com o processo, com a nossa qualidade de intervenção” (FG4.7).

## Anexo W

### Tipos e Mapa de Processos nas CPCJ à Luz da Gestão da Qualidade

Vejamos a diferenciação e conceptualização de alguns tipos de processos e sua correspondência para as CPCJ, na ótica de profissionais que trabalham nestas estruturas acerca dos processos que consideram estratégicos, chave/operativos, de apoio e críticos:

	<b>Descrição dos Tipos de Processos</b>	<b>Processos para gerir nas CPCJ</b>
<b>Processos Estratégicos</b>	Permitem a implementação da estratégia da organização e são fundamentais para a manutenção e progresso da mesma. Estes processos estão vinculados às responsabilidades habituais das direções/coordenações, a quem cabe orientar e dirigir a realização dos processos chave ou operativos, de acordo com os fundamentos estratégicos da organização: missão, visão de futuro e objetivos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- liderança e gestão de pessoas/ equipa (ao nível da Presidência);</li> <li>- política interna (a nível de entradas/saídas dos membros*, de procedimentos, regras de conduta e documentos estratégicos);</li> <li>- processos colaborativos e de comunicação eficaz - imagem da CPCJ - (CPCJ, internamente: restrita e alargada; com o exterior: famílias/crianças/jovens, comunidade, ECMIJ, forças de segurança e tribunais);</li> <li>- processos de co-criação, dinamização e incentivo à implementação de ações de prevenção universal;</li> <li>- melhoria contínua (diagnóstico, autodiagnóstico/avaliação* e gestão das reclamações).</li> </ul>
<b>Processos Operativos, Chave ou Finalísticos</b>	Relacionam-se diretamente com a elaboração do produto e/ou com a prestação do serviço ( <i>Outputs</i> ), afetando a forma como o serviço assistencial é prestado e, por isso, com grande impacto na satisfação do cliente-cidadão. Correspondem aos processos técnicos que compõem as atividades-fim da organização, para atender diretamente as necessidades dos sujeitos de intervenção, de acordo com os fundamentos supra referenciados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- distribuição dos PPP pelos gestores de caso;</li> <li>- processo de avaliação diagnóstica do risco/perigo;</li> <li>- processo de recolha do consentimento/não oposição;</li> <li>- processo decisório (justo e consensual)**;</li> <li>- cumprimento de procedimentos (leis, princípios orientadores, orientações da Comissão Nacional, fases do PPP);</li> <li>- estabelecimento de relações de confiança com a família e com a criança/jovem;</li> <li>- processo de avaliação/intervenção especializada – abordagem na audição da criança/jovem (“formas de perguntar, questionar”: FG1.3);</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- processo de gestão e “negociação” no APP/PI e consequente monitorização/ revisões de medidas;</li> <li>- destruição de PPP.</li> </ul>
<b>Processos de Apoio</b>	Processos que dão suporte às atividades de natureza operativa/finalística da organização, para um correto funcionamento, e que estão diretamente relacionados com a gestão dos recursos internos da organização (atividades-meio).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestão de documentação/informação nos PPP e de proteção de dados (no processo físico e na aplicação informática);</li> <li>- gestão das instalações e apoios logísticos;</li> <li>- apoio administrativo;</li> <li>- fundo de maneiros;</li> <li>- processos de autoformação e formação externa;</li> <li>- processos de encaminhamento para as respostas comunitárias;</li> <li>- processos sensibilização/(in) formação das ECMIJ.</li> </ul>
<b>Processos Críticos<sup>859</sup></b>	Correspondem aos processos de natureza estratégica (especialmente importantes) para o sucesso institucional, sejam os principais processos finalísticos (relevantes para o cliente-cidadão), sejam os processos de apoio (processos-meio) ou seja alguma falha na sua implementação, dado o impacto que têm nos resultados institucionais. Os processos críticos podem dificultar ou impedir a realização dos objetivos estratégicos, quando não são geridos de forma adequada.	Os processos críticos considerados pelos presidentes/secretários de CPCJ, que participaram no estudo, encontram-se assinalados com (*).

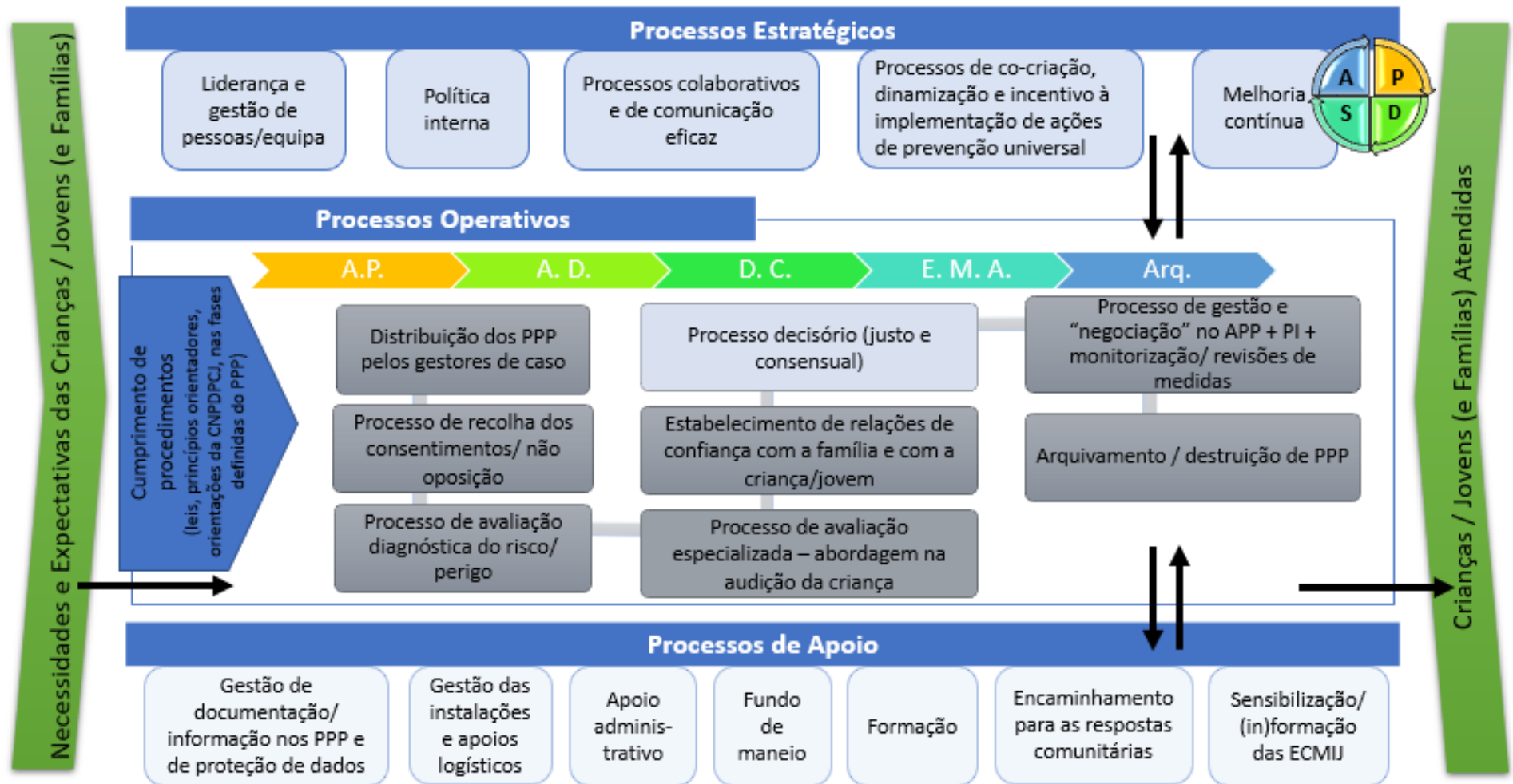
**Quadro AW.1: Macroprocessos nas CPCJ**

**Fonte:** Construção Própria, adaptando os ensinamentos teóricos de ENAP (2014, p. 18), García Urbaneja *et al.* (2008, p. 198), Mallar (2010), Ministerio de Fomento (2005), Rincón Carlavilla *et al.* (2017, p. 351) e Ruíz Lopez e Martín Moína (2017, p. 293), em convergência com a realidade das CPCJ, de acordo com os resultados dos 4 Grupos Focais dinamizados.

Nota: Os processos identificados como estratégicos, simultaneamente colocados noutros campos, foram assinalados com (\*\*), na visão dos presidentes/secretários de CPCJ.

<sup>859</sup> “Qualquer processo pode ser crítico (...). É necessário diferenciar os processos-chave dos críticos; Os processos-chave estão ligados à estratégia e aos principais fatores de sucesso da Organização, o que os torna duráveis ao longo do tempo. No entanto, os processos críticos são críticos por um período de tempo especificado, até que ações corretivas sejam realizadas para otimizar o processo. Alguns processos críticos podem perdurar no tempo por estarem vinculados a tecnologias críticas, que requerem tratamento específico dos responsáveis” (Rincón Carlavilla *et al.*, 2017, p. 151).

A identificação dos macroprocessos conduziu à construção sintética de um mapa de processos em contexto de CPCJ (cf. Figura AW.1):



**Figura AW.1. Mapa de Processos numa CPCJ**

**Fonte:** Construção própria, de acordo com os resultados obtidos nos 4 grupos focais dinamizados (questões A4 e B7) e com inspiração em García Urbaneja (2008, p. 198), ISCS (2020, p. 20), Mallar (2010, p. 11), Ministerio de Fomento (2005, p. 10) e Rincón Carlavilla *et al.* (2017, p.352).

A este respeito, efetuamos ainda uma análise face à co-ocorrência de códigos (“em um segmento”), destacando-se uma maior co-ocorrência entre os processos estratégicos e operativos, bem como entre estes últimos e os de apoio. Os processos críticos identificados recaem maioritariamente sobre os processos estratégicos e os operativos (cf. Quadro AW.2).

Lista de Códigos	Estratégicos	Operativos	De Apoio	Críticos
<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ A4: Processos e Subprocessos subjacentes à gestão dos PPP                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● Estratégicos</li> <li>● Operativos</li> <li>● De Apoio</li> <li>● Críticos</li> </ul> </li> </ul>				
		6	5	3
	6		6	3
	5	6		
	3	3		

**Quadro AW.2. Co-ocorrência de Códigos dos Processos/Subprocessos Subjacentes à Gestão de PPP**

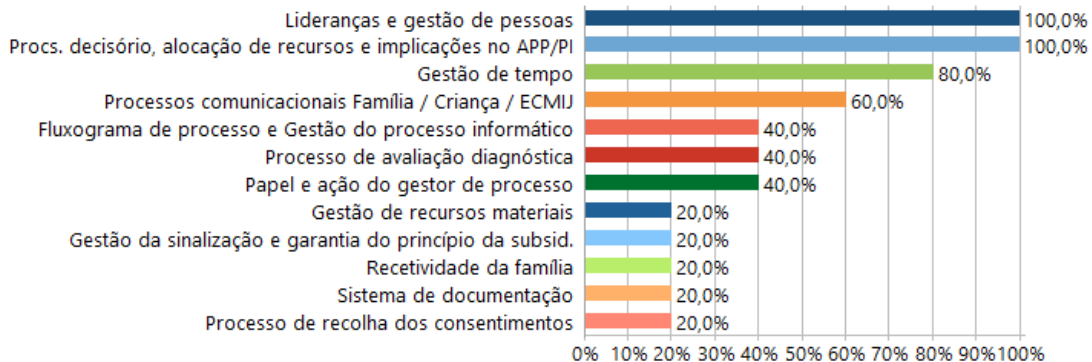
Aos coordenadores regionais foi solicitada, especificamente, a identificação dos processos que os mesmos consideravam críticos na gestão dos próprios PPP<sup>860</sup> (cf. Gráfico AW.1), tendo sido destacado, por todos eles, as “lideranças e gestão de pessoas”<sup>861</sup>, bem como os “processos decisórios, alocação de recursos e implicações nos APP/PI”. Esta última categoria foi agregada, atendendo à estreita ligação entre os três tópicos e com sérias e diretas implicações para a gestão do PPP e para o bem-estar e proteção das crianças. Já atrás alertamos para a influência que a cobertura das respostas

<sup>860</sup> Alguns dos itens aqui identificados foram muito idênticos aos domínios das práticas profissionais destacados aquando da realização do Painel Delphi, a ver no capítulo V.

<sup>861</sup> Exs.: “(...) já há aqui uma série de instrumentos que permitem fazer um trabalho de qualidade, mas mesmo assim, ainda temos muitas falhas no exercício desta área e isto, naturalmente, tem a ver com as pessoas, tem a ver com as lideranças das comissões, tem a ver com aquilo que é a responsabilidade individual de cada técnico no seu próprio exercício profissional”; “(...) eu conheço comissões onde há uma boa liderança e um bom trabalho de equipa, estas questões são questões que são muito importantes, que as próprias pessoas conseguem fazer um autodiagnóstico e fazer, até, uma avaliação do seu exercício profissional e daquilo que é o seu desempenho (...), terem aqui uma capacidade de introspeção, de avaliação, de autodiagnóstico da mudança efetiva, do estudo de procedimentos que ficam claros e que passam para os outros vindouros, uma integração de quem chega... há comissões que já fazem isto e que já fazem isto, porque iniciaram este procedimento, porque tiveram, se calhar, alguém que estava mais desperto para estas questões da liderança, por estas questões do trabalho em equipa. Porque, de facto, as comissões vivem, essencialmente, de um bom trabalho de equipa e de uma boa liderança. E se isso, efetivamente, não acontece, o resto fica mais comprometido”; “(...) o sistema depende muito das pessoas que lá estão e do investimento que as pessoas que estão no sistema fazem no próprio sistema. E isso, acho que, depois, influencia, naturalmente, esta questão do processo de promoção e proteção, naquilo que é a sua essência mais legal, mas também naquilo que é a qualidade da intervenção, depois, nas famílias e no trabalho com as famílias” (ETR1); “Depois nós temos vários tipos de líderes... Líderes mais passivos, mais conciliadores, mais... (...) [E]u acho que os mais incisivos, são sempre (...) os que atingem menos resultados. É preciso ser uma pessoa, acima de tudo, conciliadora, flexível, ao ponto de perceber que às vezes para atingirmos um ponto... às vezes, se nós vamos marrar, entre aspas, no caminho A, havendo uma alternativa pelo caminho B, que até pode ser mais longa, mas que a pessoa até fica mais satisfeita, porque tem uma melhor paisagem, vai mais calma e chegamos lá também, tem que haver esta flexibilidade” (ETR3); “Depois, para um trabalho eficaz, realmente, a liderança também é muito importante, porque esta questão da interdisciplinaridade também nos leva a que haja pessoas (...) muito diferentes e que é preciso gerir a questão humana, dos comportamentos, das atitudes... E depois, a questão do processo decisório... levar a que, e isso também tem a ver com a liderança, levar a que as pessoas se sintam parte da decisão” (ETR4); “Às vezes, a relação dentro daquelas equipas é tão difícil... porque as pessoas são pessoas, são humanas” (ETR5).



existentes<sup>862</sup> (como elemento externo) têm nas deliberações<sup>863</sup> das CPCJ e na forma de acompanhamento das medidas e dos acordos de promoção e proteção<sup>864</sup>.



**Gráfico AW.1. Pontos/Processos Críticos na Gestão dos PPP (ótica dos Coords. Regionais)**

<sup>862</sup> “(...) [P]orque, muitas vezes, as comunidades não têm efetivamente os recursos necessários para que o gestor de processo, pense, com a família, as ações e, depois, elas sejam executadas pelas entidades que têm competência para executar os atos materiais da medida... e às vezes isto recai sobre o gestor de processos. Estou-me a lembrar de territórios com menos recursos, cuja dimensão territorial se sente mais pelas distâncias nos territórios e que impõem aqui esta dificuldade do acompanhamento mais direto pelas entidades que devem executar os atos materiais das medidas e não pelo gestor e isto pode, aqui, comprometer o que é o processo de promoção e proteção e os seus subprocessos” (ETR1); “No fundo, os tais subprocessos dizem respeito aos recursos comunitários que permitam a que aquela medida de promoção e proteção seja posta em prática, nos prazos que ela tem, que é o máximo de 12 meses, e desejavelmente, com resultados antes, porque o objetivo é que a criança beneficie do acompanhamento que remova o perigo” (ETR5).

<sup>863</sup> “E depois, a questão do processo decisório. (...) [Q]ue não se caia na questão de só o gestor apresentar a situação e ele próprio diz o que é e os outros dizem: “sim senhora”. [A] decisão é conjunta (...)[, a] qualidade [que] vai ser avaliada é o trabalho de todos e não de cada um individualmente” (ETR4).

<sup>864</sup> Exs.: **A nível micro:** “(...) temos é que ter nas comunidades (...) recursos e apoios para estes pais! Não é só chamá-los à comissão e dizer que “o senhor não pode bater”... se nós, a seguir, não temos programas de formação parental, não temos grupos de pais de interajuda, não temos situações terapêuticas até individuais de ultrapassar estas questões (...). Outra questão é o acordo de promoção e proteção (...): efetivamente, só vai haver altação se a pessoa sentir que aquilo faz sentido e se aquilo for de facto o fato feito à medida para a situação de perigo que está identificada. Não adianta de nada eu ter um miúdo em absentismo ou abandono escolar e eu ter um acordo de promoção e proteção que diz que é obrigatório ir às aulas. O que é que é isto? Isso, ele já sabia antes! Vai fazer diferença se eu tiver nesse mesmo acordo uma responsabilidade: que é o pai que leva à escola, que é a mãe que vai buscar, ou que eu não sei quê... que depois das aulas vai passar a frequentar o projeto x ou y, vamos-lhe criar grupo de identidade, vamos tentar integrá-lo numa coisa gira e saudável. (...) [T]rabalhar em parceria com a própria escola e com a própria família. É isto que vai fazer toda a diferença e eu acho que são estes pontos, são estes momentos que fazem, de facto, toda a diferença e ao sermos transparentes, na utilização dos recursos, com as entidades com competência em matéria de infância e Juventude. (...) Quando a lei diz que o acordo de promoção e proteção é assinado com a CPCJ, com a família e com a criança e exclui as entidades, eu acho que aqui o legislador foi muito infeliz. Há comissões que assinam com todos os envolvidos, mas não é prática comum em todo o país. Porque há comissões que levam à letra aquilo que está na lei e o que a lei diz, de facto, é que o acordo tem que ser assinado... mas é o acordo! A verdade é que a própria lei diz que o acordo é uma coisa e que o plano de intervenção é outra e o plano de intervenção, esse sim, deve ser assinado com todos. Não me faz sentido, porque o acordo sem o plano não existe... (...) [A] maioria das comissões integra os dois... e a verdade é que não faz sentido estares a assinar uma coisa, a responsabilizares outros sem estares presentes... e sem seres tu comissão a dar a cara àquele que vai ser o parceiro número um para ultrapassar aquela situação de perigo. E isto é básico na mediação” (ETR3); “(...) definição de um plano que possa ser efetivamente cumprido ou possa ser executado e ir sendo avaliado e ir sendo até revisto e reformulado em função daquilo que vão sendo as necessidades da criança e da família e o desenvolvimento das suas competências...” (ETR1);

**Em termos mais macro:** “Depois o que falta é... (...) Eu acho que é talvez o mais difícil: a tipificação das respostas que as medidas podem conter. Porque o legislador esteve bem: apoio social, apoio psicopedagógico e apoio económico. Mas, em cada território, a forma disso se operacionalizar, estas respostas, não estão previstas

A deliberação é vinculativa para essas entidades, mas o ponto crítico é fazer passar isto, desta forma, às entidades, obter a resposta desejável da parte delas, e que, muitas vezes, não é aquela que a comissão necessitaria, não por falta de empenho ou disponibilidade da própria entidade, mas por falta de meios e recursos que essa entidade também sente e tem para o seu trabalho diário, e que não lhe permitem dar resposta àquele ato material que aquela criança precisa. (...) [A]lguns concelhos do distrito de (...) não têm mesmo associações nenhuma locais, nada, que possa dar resposta, por exemplo, àquela necessidade de capacitação parental. Pode ser um ato de uma medida: o senhor, a família precisa de ações de capacitação parental e não há quem as dê (...); [A] comissão assina um acordo, precisa que aquele pai tenha consultas de psiquiatria (...)[,] o centro de saúde não tem consultas de psiquiatria, a não ser daqui a 7 meses... Porque só tem um psiquiatra... (...) Só há uma pedopsiquiatra para o distrito ou para [a região] todo. (...) Se o perigo identificado é que os pais precisam de consulta de psiquiatria, porque têm problemas de saúde mental, de tratamentos, etc, e não existe isso, aquela medida não tem eficácia” (ETR5).

Com base nisto, verificamos que as respostas das entidades de primeira linha, na ótica da concretização dos tais atos materiais das medidas de promoção e proteção, teriam que ser amplamente reforçadas para que a intervenção das próprias CPCJ possa beneficiar de uma melhoria da qualidade.

Como processo crítico segue-se a “gestão de tempo”, que atravessa todos os outros campos de atuação, salientando-se aos níveis da liderança<sup>865</sup>, da gestão processual e tempos de afetação dos

---

em lado nenhum. [Pergunta que fica: como avaliar a qualidade da intervenção quando a mesma, nas CPCJ, está fortemente dependente das respostas de cada comunidade local?] A Comissão Nacional não tem como as prever, depende se existe ou se não existe; às vezes, há respostas municipais que não existem em mais lado nenhum e isto torna difícil a avaliação da qualidade do plano de intervenção que faz parte do acordo. Nós podemos avaliar a medida... mesmo avaliando a medida, não sei muito bem como estabelecer parâmetros para avaliar a medida... Eu avalio que a medida de apoio junto dos pais surtiu efeito como? Como é que eu tenho consciência que há um impacto direto entre aquela aplicação da medida e a remoção do perigo? Nós sabemos que há variáveis que estão aqui pelo meio que não são contabilizadas: uma mudança estrutural na vida da família, uma separação, uma qualquer coisa que não tem a ver necessariamente com o acordo, mas que de alguma forma resolveu o perigo. (...) Impacto da medida... nós não temos como concretizar que houve um impacto sério da medida de apoio junto dos pais, apoio junto de outro familiar, na vida deste jovem, porque, entretanto, ele é maior de idade e arquivamos o processo” (ETR2).

<sup>865</sup> Exs.: “o exercício das lideranças também impõe um tempo para isto e uma boa gestão de tempo, (...) muitas vezes, também não é pacífica e é difícil” (ETR1).

técnicos<sup>866</sup>, dos processos decisórios<sup>867</sup> e da importância da intervenção precoce<sup>868</sup>. Um olhar positivo sobre a gestão do tempo foi retirado de um período adverso do qual têm surgido menções pontuais nesta tese<sup>869</sup>.

Os “processos comunicacionais CPCJ/família/criança/ECMIJ”<sup>870</sup>, abordados por 3 coordenadores regionais também se apresentam como processos críticos, de forma transversal, na gestão dos PPP, acompanhando a jornada de cada criança no sistema protetivo e de grande relevância para as famílias e para as crianças/jovens, bem como para evitar determinado tipo de reclamações.

Com igual preponderância nos discursos, ao nível dos processos críticos (com menção por 2 dos

---

<sup>866</sup> Exs.: “Uma das coisas que os técnicos falam muito é a questão da falta de tempo para gerir todo o processo, quer desde o processo físico, como também temos a aplicação informática... as pessoas dizem que têm pouco tempo” (ETR4); “(...) prende-se logo com a falta de tempo de afetação que as pessoas, neste momento, dispõem, nestas comissões, sobretudo de pequeno volume processual [“na ordem dos 30 processos” até perto dos 80] ... Os tempos de afetação não vão além das 7h semanais, que já existiam e, portanto, uma pessoa da saúde, da segurança social, que têm 7h semanais e que vá um dia por semana para a comissão, que normalmente coincide com a reunião restrita, que é uma manhã, o resto é para fazer as visitas domiciliárias e as entrevistas e os relatórios, etc, e, portanto, a parte da informatização, que seria muitíssimo importante na óptica da qualidade (...). Claro que há comissões que têm 9-10 processos ativos e isso, aí, nem se coloca, essas são atípicas. (... D]epois, há uns que estão a tempo inteiro, que são os membros da educação e, muitas vezes, o presidente está a meio tempo ou a tempo interno, que vai colmatando estas dificuldades e vai apoiando os gestores que estão lá menos tempo, sempre na ótica de garantir a eficácia e o funcionamento do andamento dos processos, mesmo quando os gestores não estão lá (...)” (ETR5).

<sup>867</sup> Ex.: Vou ter de falar outra vez nos prazos, porque me parece que deveria haver um processo que declina o prazo que o legislador estabeleceu. Existe os 6 meses que o legislador estabeleceu para a decisão, mas dentro desta decisão, como nós temos estes subprocessos, desde a entrada do processo, até ir à reunião, depois da reunião... tínhamos que estabelecer aqui timings para permitir apreciar a qualidade” (ETR2).

<sup>868</sup> “(...) temos de pensar na intervenção precoce. E chamar a atenção para as comissões da importância da qualidade da intervenção nos primeiros anos de vida” (ETR1).

<sup>869</sup> “Estes dois últimos anos, deram muito ao sistema, daquilo que era a capacidade de nos reinventarmos, daquilo que é o verdadeiro trabalho de equipa, ... trouxe algumas vantagens na gestão do tempo [com a introdução dos meios digitais nos acompanhamentos]... eu estar em casa e poder, rapidamente, fazer uma chamada, estar a falar com a pessoa, do que ter de sair, programar a visita, arranjar transporte, deslocar-me... os territórios, às vezes, têm distâncias da sede para os outros sítios onde temos de ir... de grandes distâncias, às vezes, é o dia inteiro... há comissões que perdem uma manhã inteira para irem fazer uma visita domiciliária casa de uma família...” (ETR1)

<sup>870</sup> Ex. de estilos e vários interlocutores comunicacionais das CPCJ: “E, às vezes, vemos pessoas que têm mais o perfil de serem impositivos, de quererem mostrar que são eles que mandam e, nestas coisas e nos processos de promoção e proteção, eu acho que o gestor manda tanto como os pais, por isso, não há um a mandar. Há um conjunto de articulações e de discurso que tem que nos levar àquilo que é o nosso objetivo, e o nosso objetivo é ultrapassar a situação de perigo para criança. Uma das outras questões que eu acho que é fundamental, nos processos, é a audição da criança, é ouvirmos a sua vontade e, muitas vezes, é dizer-lhe: “ok, eu percebi, mas aquilo que tu queres não é o melhor para ti” e ter esta capacidade também para lhe devolver. Mas ele foi ouvido, nós entendemos o seu ponto de vista... temos é que o enquadrar e devolver o ponto de vista global da situação” (ETR3); o gestor de processo é aquele que (...) recolhe informações, faz a ponte com as diferentes entidades, que faz esta relação entre a família, a criança ou o jovem e as diferentes entidades” (ETR1); “(...) [A]quelas alíneas que ficam subscritas nos acordos de promoção e proteção (...) e que têm que ser negociadas com as entidades de primeira linha que têm o dever, nos termos do art.º 13º de colaborar com todos os pedidos que estão na deliberação da CPCJ” (ETR5).

coordenadores), surgem o “fluxograma de processo e a gestão do processo informático”<sup>871</sup>, o “processo de avaliação diagnóstica”<sup>872</sup>, bem como o “papel e ação do gestor de processo”<sup>873</sup>.

Com menor preponderância nos discursos, mas com real importância para a gestão dos PPP surgem: o “sistema de documentação”<sup>874</sup>, a “gestão de recursos materiais”<sup>875</sup>, o “processo de recolha

---

<sup>871</sup> Ex.: “O processo está identificado, as fases estão devidamente identificadas, e os procedimentos a ter em cada fase também estão identificados. Existe um fluxograma de processo e de subprocesso, ele existe! Muitas vezes, os gestores não olham para ele e eu acho que tem sido uma grande preocupação, nestes últimos anos, na formação, é que, nós formadores, colocarmos isto em cima da mesa para que eles percebam que aquilo é uma orientação, é um protocolo e que, se eles seguirem o fluxograma do processo, têm menos probabilidade de criarem entropias ao próprio processo e que este exercício sistemático da utilização dos instrumentos e da lógica do fluxograma do processo lhes vai criar aqui maior capacidade de intervenção, porque quanto mais eles usarem o modelo, quanto mais interiorizarem o modelo, mais fácil vai ser aplicá-lo e, se calhar, vai haver mais matéria para se poder avaliar, e poder refletir sobre este modelo, porque muitas vezes eu também acho que como o modelo não é exercitado, depois nós também não temos indicadores para poder fazer uma avaliação mais objetiva e uma avaliação que imponha a mudança dos próprios procedimentos” (ETR1); “Outro ponto crítico que posso, aqui, apontar será a questão da informatização (...) destes processos e a existência de uma base, de uma aplicação, de um sistema informático, onde o processo de promoção proteção tem que estar devidamente informatizado e inserido (...)”, atendendo aos recursos humanos existentes nalgumas CPCJ (ETR5).

<sup>872</sup> Ex.: “(...) concluída a avaliação diagnóstica, partindo do pressuposto de todos os intervenientes, ou seja, todas as entidades às quais a comissão pediu informação foram verdadeiras na informação que deram... foi uma palavra forte, mas vou usá-la, porque, muitas vezes, o que acontece é que o que vem escrito é uma coisa, e depois a seguir vem um telefonema do mesmo dizer: “mas olhe, pus isso um bocadinho cor de rosa... porque há mais isto e mais aquilo...” Também fazemos esse registo [do contacto telefónico], e esse registo fica lá preto no branco, mas depois, na verdade, tens uma informação escrita que diz uma coisa e tens outra informação telefónica vinda da mesma entidade que diz outra. E, na verdade, tu é que vais assumir aquilo que a outra pessoa te veio dizer. Ela pode sempre vir dizer que não foi bem isso que disse e se, foi isso que disse, não era isso que queria dizer. E isto é muito difícil de devolver” (ETR3).

<sup>873</sup> Exs.: “Primeiro, tem a ver com esta noção do gestor de processo, o que é o gestor de processo, e quais são as competências do gestor de processo. E muitas vezes, isto fica comprometido logo à partida, porque o gestor de processo é aquele que faz... recolhe informações, faz a ponte com as diferentes entidades, que faz esta relação entre a família, a criança ou o jovem e as diferentes entidades, que ajuda a reconhecer os recursos da própria comunidade, e que as crianças e jovens e as suas famílias tenham acesso a estes recursos. (...) [À]s vezes fica logo à partida comprometido por esta noção que o próprio gestor tem sobre isto [“gestão de processos”] e compromete aquilo que é a fase da avaliação diagnóstica e tudo aquilo que ela exige, em termos dos procedimentos, das diligências e dos protocolos e, depois, da definição de um plano que possa ser efetivamente (...) executado e ir sendo avaliado e (...) revisto e reformulado em função daquilo que vão sendo as necessidades da criança e da família e (...) da promoção das suas competências...” (ETR1; algumas semelhanças em ETR3).

<sup>874</sup> Ex.: “Depois, obviamente, os documentos de apoio, em particular, os que suportam a avaliação diagnóstica, a instrução do processo (...)” (ETR2).

<sup>875</sup> Ex.: “Depois também a questão das próprias instalações. Há CPCJ que não têm grandes condições e isso é um dos nossos trabalhos que temos estado a fazer junto das autarquias, que é quem tem a obrigatoriedade do apoio logístico de dar as condições mais adequadas ou o mais possível às CPCJ, porque muitas das vezes isso pode dificultar o trabalho. Desde logo não ter impressora, ou de não ter uma sala para reunir, uma sala para fazer as entrevistas com as pessoas ou ter a mesma sala para tudo... Isso é um caminho que estamos a batalhar e que penso que pode também afetar o trabalho da gestão processual” (ETR4).

dos consentimentos”<sup>876</sup> e a “gestão de sinalização e garantia do princípio da subsidiariedade”<sup>877</sup>. A “recetividade da família”<sup>878</sup> (como elemento externo) foi igualmente identificada como ponto crítico para a gestão dos PPP, atendendo a que constituem um *input* co-produtor no processo, do início ao fim do mesmo.

---

<sup>876</sup> Ex.: “A recolha do consentimento é um momento chave, que pode pôr por terra toda a intervenção, porque é o momento de explicação da intervenção, porque é o momento de apaziguamento e de disseminar qualquer dúvida sobre algum tipo de (...) fantasia que podia haver na cabeça do agregado, da pessoa que está prestar o consentimento para a intervenção por parte da comissão. Até porque a comunicação social é muito estigmatizante em relação à intervenção que as comissões fazem e é nesta lógica: é preciso desmistificar, é preciso a pessoa do outro lado perceber qual o nosso papel ali. Ele está limitado àquilo que é a intervenção e àquilo que é a avaliação do perigo que a criança possa ou não estar sujeita. Este eu acho que é o primeiro marco da intervenção” (ETR3).

<sup>877</sup> E tudo começa com a sinalização, cabendo às CPCJ a análise das mesmas – Exs.: “(...) tem a ver com o assumir a responsabilidade pela primeira linha e que cada entidade na primeira linha desenvolvesse todas as suas competências, de forma a que os processos que chegam às comissões de proteção sejam efetivamente aqueles que lá devem estar, e aqueles que têm que ter uma intervenção que a primeira linha não conseguiu efetivamente ter (...), ou seja, a necessidade de uma aplicação de medida que (...) têm que ser a comissão a aplicar. (...) [S]e as comissões efetivamente tivessem só, na sua intervenção, os processos que são da sua responsabilidade, se calhar haveria aqui um tempo de maior qualidade para a intervenção no âmbito do processo de promoção e proteção. Muitas vezes, eu creio que os gestores estão a dedicar o seu tempo a processos que não são efetivamente da sua competência e que ainda podem estar na primeira linha, lhes tira, aqui, tempo para este trabalho mais protocolado, mais exigente, mais cirúrgico, em relação àquilo que é o processo de promoção e proteção nas suas diferentes fases. (...) [M]uitas comissões têm lá processos que não deviam lá estar, roubam-lhes tempo do pouco tempo que têm” (ETR1).

<sup>878</sup> Ex.: “Lembrei-me logo da questão que dificulta um bocado a atividade processual: é a questão da própria recetividade da família ao processo... E se elas são recetivas à intervenção da CPCJ, porque uns são mais que outros e, se não são, o trabalho do técnico é diferente... Numa família que é mais ou menos recetiva... acho que isso também vai incidir muito na gestão do processo” (ETR4).

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

## Anexo X

### Exegeses sobre a suficiência da informação a recolher nos PPP

Face aos dados recolhidos na investigação, junto dos FG3 e FG4, ao nível analítico, foram identificadas duas categorias a partir das quais se elaboraram alguns considerando no âmbito da suficiência de informação para a tomada de decisão, designadamente: “entre “elementos mínimos” e máximos”” e “em caso de dúvida maior... medida cautelar”. Começemos pela primeira.

Perante a necessidade de indicarem quando consideram que uma informação é a suficiente para proporem um determinado rumo para a intervenção, em sede de reunião restrita, e como fundamentam/preparam a tomada de decisão, os comissários gestores de PPP, apontaram para a exigência prévia de:

- análise pormenorizada da sinalização<sup>879</sup>;
- aquisição de um conjunto alargado de informações<sup>880</sup>, obtido por meio de diferentes fontes<sup>881</sup>, que permitem identificar os diversos fatores de perigo e de proteção<sup>882</sup> de cada uma das crianças com PPP ativo em CPCJ, com base nas “evidências” encontradas (ou não)<sup>883</sup>; e
- organização e presença de todos os registos contidos no PPP<sup>884</sup> para que possam ser considerados na análise coletiva.

Para falarmos de suficiência de informação não podemos deixar de cruzar a mesma com a pressão do tempo disponível para a sua recolha, face a cada situação específica. Taylor (2017) alerta para o

---

<sup>879</sup> Ex.: “Começar por analisar as sinalizações, se é matéria para instauração de processo ou não, de promoção e proteção, se é arquivar liminarmente, enfim! É aplicar a lei” (FG3.7).

<sup>880</sup> Ex.: “(...) avaliação diagnóstica das necessidades do desenvolvimento da criança, das competências parentais, dos fatores familiares e ecológicos” (...) (FG4.3).

<sup>881</sup> Exs.: “Todos nós temos de fazer a avaliação da situação, com todos os intervenientes, com o tomar conhecimento de toda a situação, com a ajuda da primeira linha, saber as informações... Também tem a ver com cada situação, com cada motivo de sinalização. De uma forma geral, saber a nível da saúde, da educação, saber o agregado familiar, perceber a dinâmica familiar, perceber todas essas questões”. (...) Temos de perceber aqui o historial das pessoas, mas isto dá muito trabalho! Temos que ter uma entrevista maior... Isto dá muito trabalho e tem de se tentar ter alguma sensibilidade, para tentar chegar lá (...)” FG4.3); “(...) solicitamos reuniões com a primeira linha (...) e (...) mais uma entrevista com a família. (FG4.5).

<sup>882</sup> Ex.: “ (...) quando temos elencados os fatores perigos e os fatores de proteção, que é um bom momento para avançarmos para uma tomada de decisão (FG3.3).

<sup>883</sup> Ex.: “Temos por hábito, sim, aplicar medidas com base nos elementos probatórios que temos, nas informações recolhidas e nas evidências que temos, independentemente de podermos ter suspeitas de que possa estar a acontecer alguma coisa... Mas são suspeitas e nós não podemos atuar sem que estejam reunidos elementos mínimos que apontem para uma determinada situação, sob pena de estarmos a errar e aqui o erro acaba por, parece-me, penalizar muitas vezes a criança ou jovem” (FG3.5). Não havendo evidências, a decisão a tomar vai no sentido do arquivamento dos processos ou poderemos ainda entrar numa discussão sobre a aplicação hipotética de medidas cautelares, a ver adiante.

<sup>884</sup> Ex.: “(...) nós fazemos, por regra, registos e levamos à restrita todos os registos que fizemos relativamente a esse processo” (FG3.7).

facto de poder ser tentador o profissional manter-se a avaliar continuamente, evitando ter de tomar alguma decisão e esperando que os problemas se resolvam naturalmente.

A recolha de informações abrangentes e adequadas na avaliação das situações com as quais os profissionais trabalham, a fim de que uma decisão informada possa ser tomada, constitui um princípio geral para as práticas dos comissários. Porém, essa recolha abrangente e compreensiva pode chocar com o período temporal da decisão e com os recursos disponíveis, mais nomeadamente, em situações de crise e de maior emergência/urgência, nas quais a decisão, geralmente, tem de ser tomada com menos informações do que se gostaria e que seria a desejável<sup>885</sup>. Realisticamente,

(...) we must reconcile ourselves to the fact that, whatever we do, our data and our calculations are condemned to be imperfect. The result is that it can never be optimal (...). There must always be a rational compromise – at best, an optimally imperfect decision (Baumol, 2004, p. 59).

A tentativa de obtenção de informações o mais completas possíveis que guiem a tomada de decisão pode ter um custo associado, seja para os clientes (crianças/jovens e famílias), seja para os profissionais envolvidos (Idem, 2004; Taylor, 2017). A abordagem satisfatória (por oposição a uma abordagem ótima) não se centra no procedimento decisório em si, mas na regra para o seu término, requerendo a identificação de critérios de aceitabilidade que incluam “um grau razoável de garantia de que o curso de ação selecionado tem alguma familiaridade clara e um mínimo de risco” (Baumol, 2004, p. 62)<sup>886</sup>.

Este requisito específico de aceitabilidade, adaptado ao mundo da promoção e proteção, está na base da possibilidade da aplicação de medidas protetivas cautelares às crianças/jovens que delas careçam (intervenção mais imediata, com consentimentos), nos termos do art.º 37º, em conjugação com o 35º e, nos termos do art.º 91º, de procedimentos urgentes na ausência de consentimentos. Em ambos os casos, a situação carece da continuação e conclusão da avaliação diagnóstica, cada um em sua sede (a primeira, na CPCJ respetiva; a segunda no MP/TFM territorialmente competente, após remessa do PPP).

Vejamos os entendimentos dos comissários a este respeito, sendo que se gerou um debate sobre a pertinência e legitimidade/fundamentação para a aplicação das medidas cautelares, não devendo

---

<sup>885</sup> Exs.: “(...) [A] celeridade vai depender do processo, dos elementos que nos façam chegar ao processo, da gravidade da situação apresentada” (FG3.3). A respeito da menor gravidade suposta de uma determinada situação, outro participante mencionou em determinado momento do debate: “(...) às vezes, deixamos passar essa reunião e tomamos a decisão, como não é urgente, passamos para a outra reunião, porque ainda faltam ali alguns elementos de decisão, ou algumas evidências sonantes, se não, não tomamos com muita segurança as nossas decisões” (FG3.7).

<sup>886</sup> “Essa regra envolve duas partes: primeiro, a seleção de um estado de coisas que deve ser considerado aceitável – com o qual o decisor está a disposto a viver. Em segundo lugar, a busca entre possibilidades alternativas até encontrar a primeira que convincentemente prometa atender a esse requisito de aceitabilidade” (Baumol, 2004, p. 60).



ser aplicadas indiscriminadamente, sob pena de prejudicar (custos/perdas associadas) as crianças/jovens e as famílias.

“(…) há aqui um outro lado, então, na dúvida e se a situação apresenta alguma gravidade e achamos que não conseguimos identificar todos, então aí, a lei tem um mecanismo muito regular que é aplicar medida, é decidir no imediato, ainda que não seja a melhor decisão, mas é correr o risco de pecar por excesso ou por defeito. Portanto, acho que é preferível pecar por excesso, do que por defeito. (...) Portanto, na dúvida, às vezes, é preciso decidir sem efetivamente ter toda a informação” (FG3.2).

“Nós aplicamos medidas com base em evidências (...), não com base em dúvidas, suposições, cogitações (...). Se não existem elementos provatórios, que não existem informações que validem, digamos assim, de certa forma, algumas dúvidas que possam estar por trás de uma determinada situação, eu acho que temos que agir com cautela e não podemos aplicar medidas, mesmo que cautelares e já sabemos que tipo de medidas cautelares muitas vezes é que são aplicadas neste tipo de situações, que acabarão por penalizar, precisamente, a criança ou o jovem” (FG3.5).

“Só para esclarecer o que eu queria dizer. De facto, quando se decide por aplicar uma medida cautelar, não será com base numa suspeita, será com base na dificuldade de chegar efetivamente à situação e uma medida cautelar, nestes termos, não será nunca a medida mais gravosa de todas. Como sabemos, a medida mais gravosa de todas é pela retirada da criança. Quando uma medida cautelar que se aplica é pela via da retirada da criança, então aí já temos evidências muito grandes de que a situação é gravíssima. Já passámos a fase das dúvidas e das incertezas. (...) [O] que eu queria dizer é que a medida cautelar é um instrumento da lei, efetivamente, mas não pode ser tomada com base na suspeita. Tem que ser tomada quando, efetivamente, temos alguma evidência. Agora, é um recurso que a lei nos dá para efetivamente poder chegar um bocadinho mais longe na informação” (FG3.2).

“Eu concordo com o que a colega [FG3.2] acabou de dizer. Por isso é que existe a 37, é para ser aplicada, tal e qual como o 91, pode ser aplicado. Depende do que chega e depende da gravidade da situação de perigo em que a criança se encontra. E a nossa função é agir. Tem consentimentos, mas ainda sem toda a informação disponível, temos que aplicar a medida que seja mais protetiva e em tempo para salvaguardar o bem-estar daquela criança” (FG3.8).

Para uma melhor decisão, há que ser analisado “o que ajudará a família e a criança com a qual os profissionais estão a trabalhar” (Munro *et al.*, 2016, p.26), requerendo para tal

“uma compreensão das causas de sucesso ou falha na intervenção. É preciso[:] saber onde estão os problemas da família e da criança [,] descortinar da melhor maneira possível quais são as causas desses problemas[,] prever o que provavelmente acontecerá se nada for feito[,] propor alguns cursos de ação[,] refletir sobre o que aconteceria sob essas alternativas [e] quais seriam os custos e benefícios [e] para quem[.] Então decidir o melhor curso de ação”<sup>[887]</sup> (Munro *et al.*, 2016, p. 26).

---

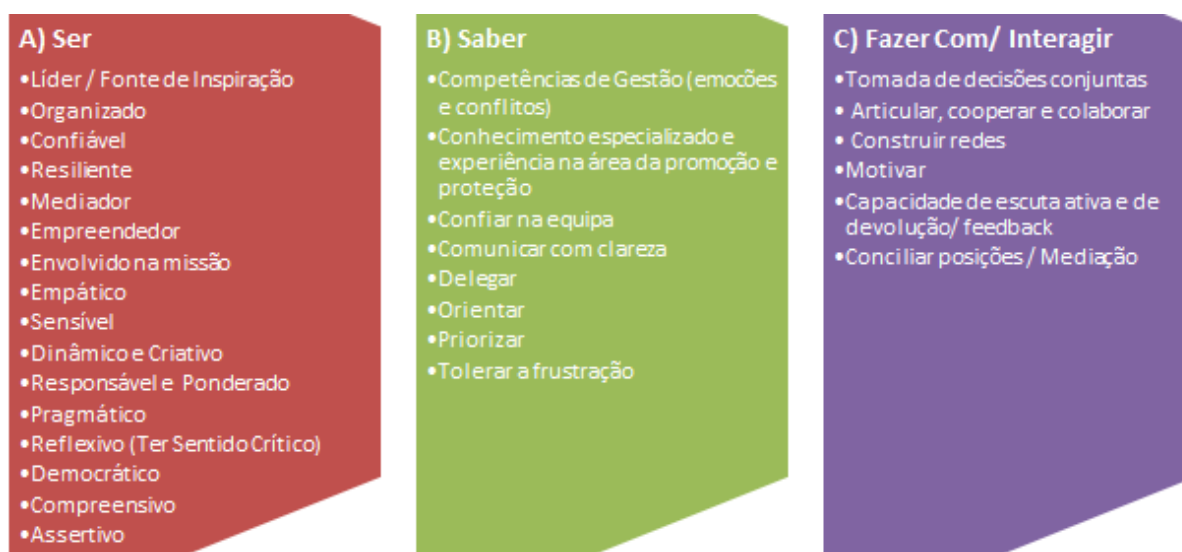
<sup>887</sup> Reitera-se a necessidade de atenção a eventuais efeitos negativos colaterais das intervenções. Com facilidade, o profissional centra-se nos efeitos positivos que a intervenção possa alcançar nalguma área, nomeadamente a nível das necessidades da criança, e negligenciar o risco de ocorrência de eventuais danos noutra área que fora esquecida da análise (Munro *et al.*, 2016).

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

## Anexo Y

### Estudo Prévio sobre Características de Presidentes de CPCJ

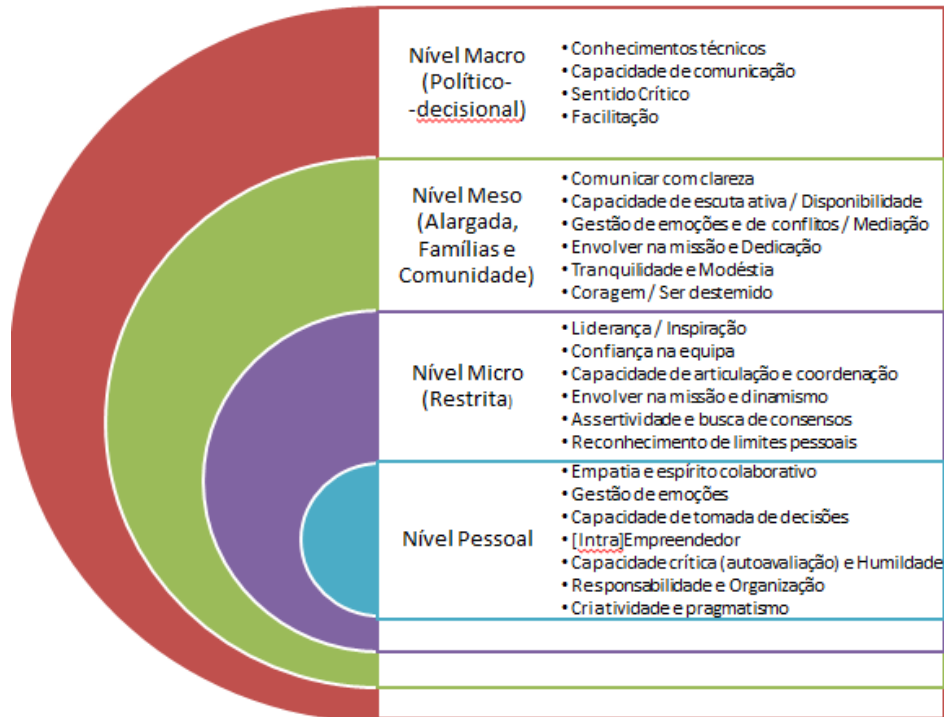
Dos resultados obtidos, para responder à alínea a) (conjunto de características que os profissionais consideravam que um Presidente de CPCJ deveria ter), divididas na análise nas categorias “Ser”, “Saber” e “Fazer com/Interagir” (Figura AY.1), constatou-se que um Presidente de CPCJ, para exercer devidamente as suas funções, aproxima-se em muito das dimensões referentes às características de um (intra)empreendedor social.



**Figura AY.1: Ideal tipo de Presidente de CPCJ**

**Fonte:** Ruxa (2018a, p. 15), com base no inquérito por questionário aplicado

Para cada nível ecossistémico e relacional, foram identificadas como características mais relevantes do Presidente de CPCJ as seguintes (Figura AY.2):



**Figura AN.2: Características Mais Relevantes do Presidente de CPCJ em Cada Nível Ecosistémico e Relacional**  
**Fonte:** Ruxa (2018a, p. 16), com base no inquérito por questionário aplicado

As questões comunicacionais estão presentes em todos os níveis, incluindo num nível ontogénico, de construção pessoal do próprio elemento Presidente de CPCJ na relação com os demais.

As dimensões relacionais também estão em destaque, pois é num contexto social que as mudanças ocorrem e que os problemas são tratados.

## Anexo Z

### Comparação entre Estilos de Liderança (Algumas Características e Situações Apropriadas/Inapropriadas para a sua Utilização)

<b>Estilos</b>	<b>Visionário</b>	<b>Conselheiro</b>	<b>Relacional</b>	<b>Democrático</b>	<b>Pressionador</b>	<b>Dirigista</b>
<b>Características</b>						
<b>Como gera ressonância</b>	Canaliza as pessoas para visões e Sonhos partilhados.	Relaciona os desejos das pessoas com os objetivos da organização	Cria harmonia melhorando o relacionamento entre as pessoas. A partilha de emoções é um dos traços distintivos.	Valoriza o contributo de cada um e obtém o empenho das pessoas através da participação.	Atinge objetivos difíceis e estimulantes.	Acalma os receios dando instruções claras em situações de emergência.
<b>Efeito sobre o clima de trabalho</b>	Muito fortemente positivo	Muito positivo	Positivo	Positivo	Por vezes muito negativo, porque é frequentemente mal executado. Envenena o clima de trabalho.	Muito negativo, por ser, muitas vezes, mal utilizado. Clima emocional na organização entra em queda.
<b>Situações apropriadas</b>	Quando ocorrem mudanças que exigem uma nova Visão ou quando é necessária uma orientação clara.	Ajudar um colaborador a ser mais eficiente, melhorando as suas capacidades de longo prazo (autoconfiança), e motivando-o por via de feedback.	Em quase todas as situações, mas especialmente recomendado para resolver e sara conflitos num grupo; dar motivação em períodos difíceis; melhorar o relacionamento entre as pessoas; e restaurar elos de confiança.	Conseguir adesão ou consenso; obter o contributo dos colaboradores.	Para levar uma equipa competente e motivada a produzir resultados de elevada qualidade.	Em situações de crise; para desencadear uma reviravolta na situação; com subordinados difíceis.

<b>Estilos</b>	<b>Visionário</b>	<b>Conselheiro</b>	<b>Relacional</b>	<b>Democrático</b>	<b>Pressionador</b>	<b>Dirigista</b>
<b>Características</b>						
<b>Situações inapropriadas</b>	Não deve ser aplicado por um líder que esteja a trabalhar com uma equipa de colegas ou de especialistas com mais experiência que ele próprio; ou, ao tentar ser visionário pode tornar-se opressivo.			Se o líder usar exageradamente esta abordagem, arrisca-se a ter reuniões infundáveis (...) e os consensos não se formam. Cuidado para não se cair numa indecisão permanente! Acontecimentos urgentes exigem decisões rápidas.	Se for mal executada ou aplicada em excesso ou em contextos desadequados, esta forma de liderança pode fazer com que os empregados se sintam pressionados para além das suas possibilidades pelas exigências dos líderes. Como não traçam orientações claras, os colaboradores podem desanimar.	Se o líder não souber distinguir as situações que pedem atitudes mais enérgicas e não souber quando as abandonar, caso contrário acabará por destruir a equipa/organização.

**Quadro AZ.1. Estilos de Liderança**

**Fonte:** Construção própria, com base em Goleman *et al.* (2011, pp. 76-102)

## Anexo AA

### Outputs – Tabelas Estatísticas Referentes às Variáveis das Reclamações e Outros Elementos Associados à Análise das Reclamações

#### SECÇÃO A: Reclamações

##### Estatística das Variáveis de Documento

##### Quem é o/a Reclamante

	Frequência	Percentagem	Percentagem (válida)
Mãe	13	52,00	52,00
Pai	9	36,00	36,00
Outro	2	8,00	8,00
Mãe e Pai	1	4,00	4,00
TOTAL (valid)	25	100,00	100,00
Missing	0	0,00	-
TOTAL	25	100,00	-

##### Tipo de Documento

	Frequência	Percentagem	Percentagem (válida)
Reclamação	25	50,00	50,00
Tratamento	25	50,00	50,00
TOTAL (valid)	50	100,00	100,00
Missing	0	0,00	-
TOTAL	50	100,00	-

##### Fase do PPP em que é apresentada a Reclamação

	Frequência	Percentagem	Percentagem (válida)
6.Não identificável	5	20,00	20,00
5.Arq.	8	32,00	32,00
4.Exec. Medida e Acomp.	3	12,00	12,00
3.Delib. e Contrat.	5	20,00	20,00
2.Aval. Diagn.	2	8,00	8,00
1.Análise Prel.	2	8,00	8,00

<b>TOTAL (valid)</b>	25	100,00	100,00
<b>Missing</b>	0	0,00	-
<b>TOTAL</b>	25	100,00	-

### Destinatário Direto da Reclamação

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem (válida)</b>
<b>Terceiros (não CPCJ)</b>	2	8,00	8,00
<b>Mista</b>	1	4,00	4,00
<b>CPCJ</b>	22	88,00	88,00
<b>TOTAL (valid)</b>	25	100,00	100,00
<b>Missing</b>	0	0,00	-
<b>TOTAL</b>	25	100,00	-

### Clareza da exposição

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem (válida)</b>
<b>Clara</b>	18	72,00	72,00
<b>Confusa/Incapacidade para identificar o problema</b>	7	28,00	28,00
<b>TOTAL (válido)</b>	25	100,00	100,00
<b>Omissos</b>	0	0,00	-
<b>TOTAL</b>	25	100,00	-

### Teor da linguagem utilizada

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem (válida)</b>
<b>Adequada</b>	19	76,00	76,00
<b>Hostil/Agressiva</b>	6	24,00	24,00
<b>TOTAL (válido)</b>	25	100,00	100,00
<b>Omissos</b>	0	0,00	-
<b>TOTAL</b>	25	100,00	-



### Estatística de Subcódigos

#### **R:ESTRUTURA**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem (válida)</b>
RecursosHumanos	12	48,00	100,00
Instalações	0	0,00	0,00
DOCUMENTS with code(s)	12	48,00	100,00
DOCUMENTS without code(s)	13	52,00	-
ANALYZED DOCUMENTS	25	100,00	-

#### **R:PROCESSO**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem (válida)</b>
Procedimentos Técnicos	19	76,00	86,36
Gestão da Informação	12	48,00	54,55
Relacionamento/Interação com os Sujeitos	9	36,00	40,91
Sentido das Deliberações	3	12,00	13,64
Temporalidade no/do PPP	3	12,00	13,64
DOCUMENTS with code(s)	22	88,00	100,00
DOCUMENTS without code(s)	3	12,00	-
ANALYZED DOCUMENTS	25	100,00	-

#### **R:RESULTADO**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem (válida)</b>
Desfasamento de Expectativas	6	24,00	54,55
Consequências das Decisões	6	24,00	54,55
DOCUMENTS with code(s)	11	44,00	100,00
DOCUMENTS without code(s)	14	56,00	-
ANALYZED DOCUMENTS	25	100,00	-

## SECÇÃO B: Tratamento das Reclamações (pela CNPDPCJ)

### T:RECOMENDAÇÕES CPCJ

	Documents	Percentage	Percentage (valid)
Considerações/Reforços Positivos	23	92,00	92,00
Atitudes/comportamentos dos técnicos	18	72,00	72,00
Procedimentos de simplificação e modernização administrativa	14	56,00	56,00
Contra-argumentação	1	4,00	4,00
DOCUMENTS with code(s)	25	100,00	100,00
DOCUMENTS without code(s)	0	0,00	-
ANALYZED DOCUMENTS	25	100,00	-

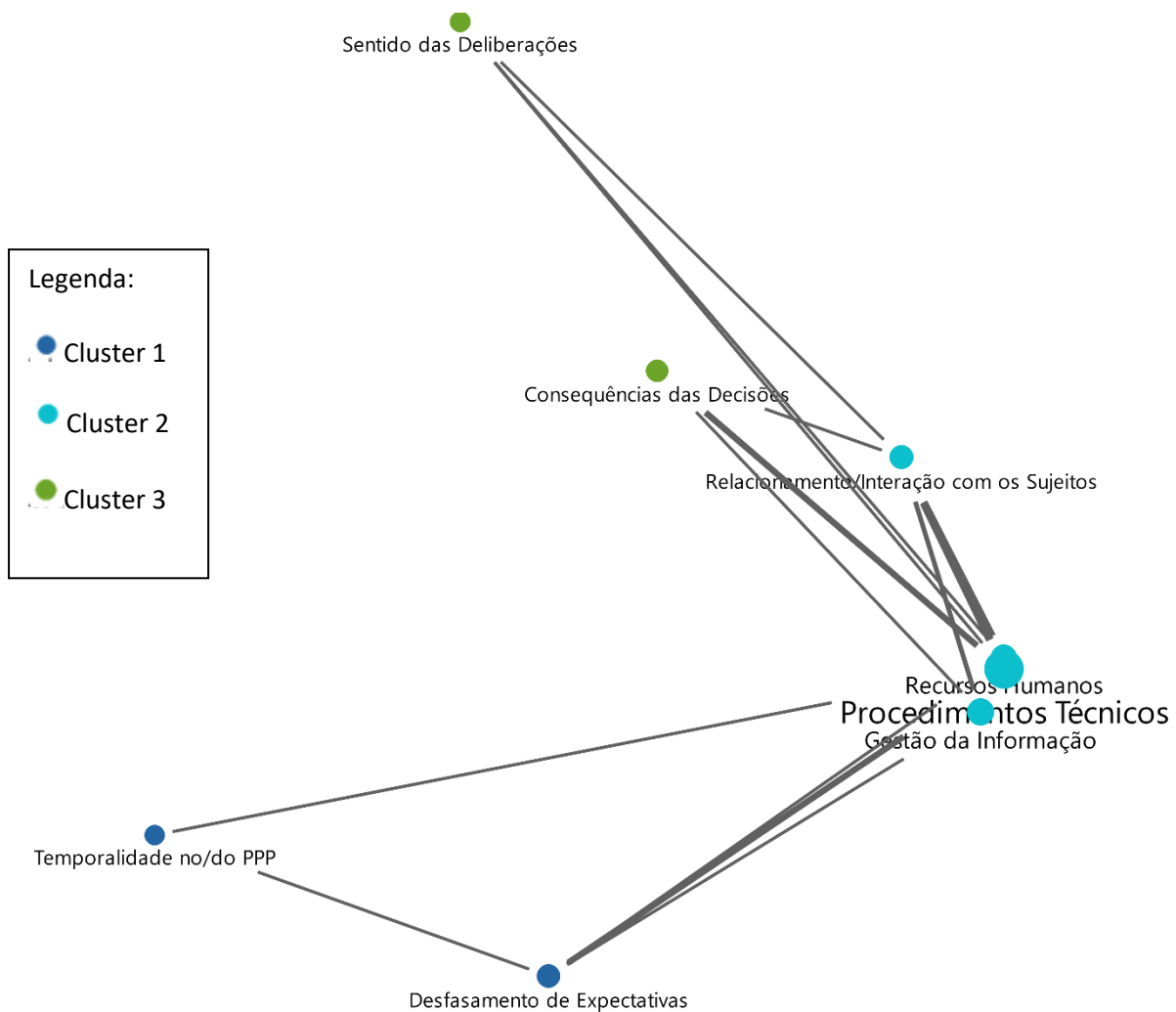
### T:RECOMENDAÇÕES SUJEITOS RECLAMANTES

	Documents	Percentage	Percentage (valid)
Análise dos factos/reclamantes	22	88,00	100,00
Reforço de confiança nas CPCJ	10	40,00	45,45
DOCUMENTS with code(s)	22	88,00	100,00
DOCUMENTS without code(s)	3	12,00	-
ANALYZED DOCUMENTS	25	100,00	-

### SECÇÃO C: Motivos das Reclamações por Reclamantes

	Mãe	Mãe e Pai	Pai	Outro	Total
Instalações	0	0	0	0	
Recursos Humanos	7	1	4	0	12
Procedimentos Técnicos	13	1	4	1	19
Relacionamento/Interação com os Sujeitos	4	1	3	1	9
Gestão da Informação	6	1	4	1	12
Sentido das Deliberações	2	0	1	0	3
Temporalidade no/do PPP	1	0	2	0	3
Desfasamento de Expectativas	6	0	1	0	7
Consequências das Decisões	5	0	1	0	6
<b>SUM</b>	<b>44</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>71</b>
<b>N = Documents</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>25</b>

## SECÇÃO D: Mapa de códigos Ilustrativo da Maior ou Menor Proximidade de Categorias dos Motivos das Reclamações



**Figura AAA.1. Mapa de Códigos – Proximidade de Categorias dos Motivos das Reclamações**

O Cluster 1 integrou as categorias “Desfasamento de expectativas” e a Temporalidade no/do PPP”.

O 2º Cluster foi constituído pelas categorias “Relacionamento/interação com os sujeitos”, “Recursos humanos”, “Procedimentos técnicos” e “Gestão de informação”, havendo uma maior aproximação entre este último trio.

O “Sentido das deliberações” e as “Consequências das decisões” formaram o 3º Cluster.

Destaca-se ainda a maior ligação entre os “procedimentos técnicos” e o “relacionamento/interação com os sujeitos”, bem como do primeiro com as “consequências das decisões”.



Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

## Anexo AB

### Sugestões para a Melhoria do Funcionamento das CPCJ (Perspetiva das famílias)

Os aspetos abordados pelas famílias situavam-se, maioritariamente, na forma como decorriam as interações/comunicação dos profissionais com os sujeitos de intervenção e/ou nas intervenções especificamente. No caso das primeiras:

- os profissionais serem empáticos, afáveis, compreensivos e comunicarem com assertividade (vs. forma agressiva ou intimidatórias): “Precisam muito do apoio de alguém que não conheça a história, que não nos critique, que não nos aponte o dedo, que esteja ali, quem sabe, só mesmo para ouvir. Faz muita falta” (Fam.1Mãe – LSS);

Serem empáticos. As pessoas serem empáticas, porque se a família está fragilizada, precisam muito de empatia... Não sei se são todos os casos assim, nem sei se todas as pessoas aceitam ir para uma CPCJ, e se não chegam lá com sete pedras na mão... Eu não fui assim, pensando que iam-me ajudar, vou pedir aqui ajuda e acredito que tenham que ter ali... Não deve ser fácil com todas as famílias. Devem haver pessoas muito complicadas para lidar. Eu não tenho nada que dizer, nunca fui maltratada, nem nunca falaram mal comigo. O que eu tenho a dizer de experiência, aquela técnica última com quem falei, entendeu-me mais, como mãe, a minha situação, do que propriamente as outras. Gostei muito. É pá, aquela pessoa está na profissão correta. Nem sempre estão, às vezes, a pessoa quer ser isto ou aquilo, porque sim e, depois, a personalidade não condiz muito, mas no meu caso, eu gostei muito daquela técnica. Não tenho nada que dizer das outras técnicas, mas aquela técnica parece que me compreendeu, mais dessa forma, mas de resto, eu não tenho assim muito que dizer, porque nenhuma falou mal comigo. Portanto, que elas sejam empáticas, que haja empatia, compaixão e, depois, também devem ter que ter um estômago forte, porque devem haver pessoas complicadas. Eu não sei, mas acredito que haja pessoas muito complicadas e não deve ser fácil lidar, mas pronto, essa parte eu não passei, portanto, não é comigo (Fam.6Mãe);

Eu gostei muito da maneira como a doutora (...) falava connosco. Pronto, lá está! Também têm estudos e têm essas coisas todas, mas são atenciosas, fazem-nos sentir à vontade. Eu acho que isso é o importante, porque está bem que aquele primeiro coiso fui com bastante confiança, porque sabia que era para ajudar, apesar de algum medo do que poderia implicar a situação toda, mas depois deixam-nos à vontade. Deixam-nos mesmo à vontade (...). [N]ão é amizade, mas houve ali uma grande empatia (Fam.8Mãe);

Quando elas vêm no início, elas são um bocadinho duras e as pessoas levam logo isto a peito. Porque é assim, eles não conhecem a nossa família, não sabem o que é que se passa, não sabem nada e eles quando vêm, vêm logo numa de... Se tivessem de tirar os filhos à família, na altura, tiravam. E, na realidade, eles não podem vir tipo bicho papão e ir logo para a parte pior. Vêm logo quase a matar, em vez de virem tentar saber o que é que se está a passar, com calma, e é um bocadinho complicado. As pessoas tiram logo o parecer delas... Mau. E acho que elas devem tentar falar, chamá-las, sim senhor: “nós somos da CPCJ, estamos aqui para tentar perceber o que é que na realidade se passa com os seus filhos” – mas não vamos nós pensar que elas vêm aqui é logo para tirar os filhos. O parecer é logo assim! No início fiquei logo um bocado assustado (...). Acho que elas devem ir com mais calma... Qualquer coisa e “...tiramos os filhos e isto e aquilo...” Mas não foi sempre só com a mesma técnica. Uma técnica é uma coisa, outra técnica é outra, umas têm um pensar, outras têm outro fundo... (Fam.9Pai);

(...) a maneira de como confrontam a pessoa. Às vezes, também faz com que a pessoa fique de pé atrás e eu não gostei de uma atitude de início... Agora não tenho nada a dizer, mas de início também era uma outra técnica... (Fam.9Mãe);

Mas, se calhar, é assim: as coisas podem ser ditas, tudo depende é de como nós as dizemos às pessoas. Eu posso dizer muita coisa ou você pode dizer muita coisa, mas tudo depende daquilo como se diz. Eu quando era mais garota, eu era sem filtros, dizia tudo. Hoje em dia eu continuo a dizer, mas agora já tenho outra forma mais delicada de dizer as coisas e as pessoas aceitam melhor. Se calhar, às vezes, é isso. (...) E elas [técnicas da CPCJ] entenderam, mas na altura, não foi propriamente muito... Foi assim um bocado mais rude, mas eu compreendo, porque o papel delas é proteger as crianças e também uma criança cai ali de paraquedas e depois elas mostraram, tipo, ali: “você está a ver aqui? A etiqueta da (...) [nome da filha mais nova] era cor de laranja e a mais grave é vermelha. A etiqueta da (...) [nome da criança], tirando esta que é a vermelha, é a mais grave que aqui temos”. Eu compreendi tudo, mas na altura não compreendi. E tudo depende de como nós falamos. (...) É como eu lhe disse, é sempre a maneira que a gente fala. Nós podemos dizer as coisas à mesma, mas às vezes assim mais... Depois, a pessoa já está enervada, já está estressada, e não sei quê, é isso! Só! De resto... Mas eu acho que elas fizeram isso pela situação em si. Foi logo ao início. Elas parecia que me queriam acusar que eu fumava ou que o meu marido fumava ou que me queriam acusar que eu sabia o que ele tinha feito e que estava a tentar encobrir. Só depois, quando vieram as minhas análises, é que elas entenderam que eu não era consumidora. E isso foi logo ao início. Depois, eu não posso dizer nada, mas logo ao início... Eu acho que também foi da situação em si. Era uma coisa, realmente muito grave, porque eu não estou a descredibilizar aquilo que era. Não é isso, mas se calhar, também, como elas me disseram era o segundo mais grave... (Fam.10Mãe).

No caso das sugestões ao nível das intervenções, especificamente:

- os profissionais terem mais disponibilidade para estar com as famílias e averiguarem aprofundadamente as situações:

[O]s profissionais terem mais disponibilidade para poderem estar em contato com as famílias, irem mesmo ao centro da questão e verem o que é que se passa, o que realmente se passa. Não é só fazer por fazer. Estarem mesmo no terreno e verem o que se passa, verem as condições que as pessoas têm, se é realmente assim como as pessoas dizem ou não, verem a veracidade das situações. No meu caso, eles vieram cá. Haviam de estar no terreno, verem a veracidade das situações, se é verdade ou não, não tomarem resoluções de situações que, às vezes, nem é assim como se diz ou como se fala. Verem mesmo. Eu conheci um caso aqui perto, que também foi, por acaso, com a CPCJ (...) [do mesmo concelho em causa], calhou a correr bem. Calhou a correr bem, lá está! Estiveram no terreno e vieram ver se realmente era assim, porque senão tinham retirado a criança à mãe e era tudo falso. Mas não aconteceu, porque mais uma vez, a CPCJ (...) [do mesmo concelho em causa] esteve bem, esteve no local e fez o que tinha a fazer (Fam.1Mãe);

Acompanharem mais as famílias (...). Serem mais acompanhadas. Andarem mais em cima delas, tanto faz dos pais, como das crianças. Há certos pais e certas mães, que acho que temos que andar sobre eles, porque eu por mim falo, porque ao princípio não aceitava e quando elas começarem: “porque tem que fazer assim, desta maneira, e tem de castigar o (...) [nome do jovem], porque ele não pode...” Epá! Elas estavam a dar-me bons conselhos! E eu recebi-os sempre! Sempre, sempre, sempre. Ainda hoje eu gosto de falar com elas, tanto faz com a dra. [nome de uma das técnicas da segurança social], como a (...) [técnica da CPCJ]. Ainda hoje gosto de falar com elas (Fam.2Mãe);



Sugestões... Olha, verem melhor as famílias! Que eu conheço casos e situações piores do que o meu neto e não são sinalizados e nada disso! Não sou eu que vou sinalizar! Mas conheço tantas crianças, até a passarem fome, mas prontos! De certeza que a escola também deve avisar! Para estarem mais atentos... Para estarem mais atentos às crianças (Fam.3Avó);

(...) [A]cho que o que falta, às vezes, muito em Portugal é a falta de tempo que a entidade tem ou a falta de doutoras. É muita criança, às vezes... Eu uma vez vi uma reportagem de uma doutora a dizer mesmo isso, que é: às vezes são muito poucas, para tanta criança que existe e, se calhar, às vezes, não conseguem dar a devida atenção que queriam (Fam.10Mãe);

- Apoiarem (genericamente): “(...) darem apoio às famílias... Vejo situações muito mais graves que a minha. Vejo situações em que as pessoas estão completamente desamparadas, não têm apoio de ninguém, nem com quem conversar (Fam.1Mãe);

- Irem prestando esclarecimentos/informações:

Mais informação (...). Nunca ninguém me explicou... Se calhar eu também não fiz perguntas, na altura, porque eu estava muito concentrada no (...) [nome da criança], eu estava mais concentrado em tentar perceber o que se passava com ele e falamos muito sobre ele, mas vim sempre para casa com muitas dúvidas, sem perceber muito bem como funcionava a Comissão... Eu acho que mais informação aos pais, mais informação aos pais para os pais perceberem como é que funciona e para os pais perceberem que não é um bicho de 7 cabeças, nem que são ali... Porque a fama que a CPCJ tem é de serem muito maus e de tirarem as crianças às pessoas, assim sem mais nem menos... É essa a fama! Então, o que é que precisa haver? Precisa de haver mais informação, tem de haver mais informação para que as pessoas percebam que a Comissão não é má e que serve para ajudar as famílias e não o contrário. A maior parte das pessoas acha que a CPCJ é para tirar os filhos e não ajudar as famílias. (...) É preciso a pessoa compreender como é que a comissão trabalha, o que é que a comissão faz. Para mim, a informação... Acaba por ser tudo informação... O que a comissão faz, informação que é necessário dar às famílias, para que as famílias percebam como é que a comissão trabalha e para que as famílias percebam que a Comissão não é má, mas sim boa, mas também para mim fiquei a pensar é: “fala-se muito em ajudar os jovens e crianças, nos seus direitos, mas os jovens e crianças têm deveres”. E nem sempre são os pais que são os maus, porque às vezes os miúdos estão a ser negligenciados, mas há muitos miúdos que manipulam os pais e são os pais que estão a ser os maus da fita e são os miúdos que estão a ser os mauzinhos, assim dizendo (Fam.6Mãe);

- Duas perspetivas contrárias: ajam mais e rápido vs. mais calma na intervenção (compatíveis com o descrito, amplamente, na literatura consultada):

A sugestão é que elas entrem mais nas famílias, que ajam mais e rápido, porque há muitas famílias em perigo, há muitas famílias em perigo, escondidas. Escondidas, e depois saem à porta da rua todas aperaltadas, arranjadinhas, todas finas e mais não sei o quanto, e depois quando a gente entra dentro das casas delas, é de arrepiar (...). Aquilo que me fizeram a mim, (...) em vez de uma desfeita, fizeram-me um favor, pois eu não tinha coragem de pedir nada a ninguém... Eu não ia pedir nada a ninguém! Preferia sofrer do que pedir o que quer que fosse. Eu não pedia nada a ninguém (Fam.2Mãe);

O meu (...) [nome do filho], por exemplo, tem que ir às aulas. Não vai às aulas, vai para a CPCJ, mas é preciso perceber porque é que o (...) [nome da criança] não vai às aulas. Ninguém... Se calhar, deram-se ao trabalho e não conseguiram perceber porquê. Era difícil. Nem os professores... A professora, quando eu mostrei o telemóvel [com as injúrias e ameaças que o *bullie* enviou à criança

em causa], ficou... [a mãe ilustrou com cara de espanto]. Pronto, é preciso perceber ali... É pá, se calhar mais intervenção, uma intervenção mais ativa, não sei... (Fam.6Mãe);

É assim, no meu caso, foi bom, que eu senti-me mais segura. No meu caso, foi. Embora me custasse, foi. Preparar, preparar [a saída do marido, de casa, com mais tempo]. Por exemplo: “a gente [CPCJ] vai dar este tempo. Se as coisas não mudam ... (Fam.7Mãe) ... Se as coisas não mudam, vai ter que sair de casa (Fam.7Pai).

- Ouvirem e valorizarem as declarações dos envolvidos:

Ouvirem as pessoas, porque cada caso é um caso. Não podemos generalizar. Por acaso eu tive sorte e correu bem, mas acredito que também, se calhar, há casos com menos... Menos bem. Porque a gente quer que corra sempre tudo bem, mas às vezes não está sempre nas nossas mãos. Como eu lhe digo, tinha muito medo de não conseguir e ter que retornar, porque a casa onde a gente vivia era de família. Ele herdou aquela casa de família, a casa era dele, mas ele também sempre me disse que tinha a porta aberta se quisesse para eu ir para lá com os meus filhos, mas claro que eu não queria. É muito complicado, por isso, é que eu digo que cada caso, não se pode... Mas elas também nunca disseram que eu tinha que sair de casa, porque quando eu fui ouvida a primeira vez, eu ainda vivia lá em casa. Nunca disseram que eu tinha que sair de casa, nem isto, nem aquilo. Respeitaram e também dependia da minha posição económica e não é fácil. Ainda há muitas pessoas que vivem... (Fam.4Mãe);

É assim, eu até já há muitos anos, eu já tinha pedido ajuda da CPCJ, noutra situação (...). [F]izeram bem o trabalho, falaram com o pai... Aqui, agora desta vez, também falaram com o pai, ele foi sempre às reuniões... (Fam.8Mãe);

- incentivarem as mães que estão em casa a ir trabalhar e a colocarem as crianças pequenas no equipamento de infância/escola:

Seria importante, às vezes, incentivar, por exemplo, as mães a irem trabalhar, porque muitas mães estão sempre em casa com os filhos e, depois, os filhos não vão para a escola, não têm infantário e assim, e eu acho que deviam incentivar as mães a irem mesmo trabalhar e a terem que por os filhos na creche, fazer essas coisas todas. Depois, acabam, um bocadinho, por estar ali sempre as famílias em casa, ao redor daquilo, e as crianças não se desenvolvem bem psicologicamente, porque eu conheço crianças, muitas vezes, com 3 anos e 4 que não dizem uma única palavra e é o facto de estarem sempre em casa que eu acho que isso também contribui. Não se desenvolvem tanto. Enquanto que no infantário... (Fam.5Mãe).

Algumas famílias quiseram deixar, ainda, algumas mensagens finais para as CPCJ e profissionais que as integram, mais nomeadamente para os que as acompanharam, bem como para outros atores sociopolíticos. Vejamos algumas delas:

As comissões não são todas iguais. Se houvesse só uma comissão... Mas são várias em vários pontos do país e onde não são todas iguais. Eu sei que não são todas iguais. (...) Espero que, pelo menos esta, do (...) [concelho em apreço] continue como está. Está a trabalhar bem. Posso falar por mim, por os outros casos não sei. Mas, por mim, trabalhou muito bem e continua a trabalhar. (...) Por isso, acho que não posso pedir mais e só tenho a agradecer, mesmo a sério (Fam.1Mãe);

Que continuem a fazer o bom trabalho que têm feito até agora. Claro que se pode sempre melhorar, mas, aí, as entendidas são as doutoras. Já dei a minha opinião, que é mesmo a nível social, que deviam de ter mais voz (Fam.5Mãe);

Que no fundo, no fundo, foi bom. Que nos ajudou bastante, tirando aquele pormenorizado que eu falei, mas pronto... Correu bem! Continuem a fazer um bom trabalho. Não é fácil dar a volta às

peessoas, porque hoje em dia, há muito orgulho nas pessoas, não querem dar o braço a torcer, que não é fácil. Uma pessoa, às vezes, tem que facilitar um bocado... (Fam.7Pai);

Se forem com toda a gente aquilo que têm sido connosco, acho que vão ajudar muita gente. É a única coisa que eu tenho para dizer. São pessoas que têm sido, eu não vou dizer 5, mas é quase 5 estrelas. Têm sido boas pessoas. Só não ajudam mais, porque elas também não sabem alguma coisa... Eu também me custa, às vezes, falar. Eles têm-me ajudado naquilo que podem (Fam.9Pai);

Eu acho que é assim, também não tenho razão de queixa. Acho que foram sempre impecáveis, têm estado sempre prontos a ajudar e acho que sim... Mesmo comigo, não tenho razão de queixa. Sei que se eu precisar de alguma coisa que eu posso contar com elas. E não tenho razão de queixa, mesmo (Fam.9Mãe);

Acho que a CPCJ é uma entidade muito importante. E é! Atenção! E mais uma vez refiro que não sou uma mãe perfeita, nem nada disso, mas acho que é. Alguém tem que zelar por estas crianças, que é mesmo assim. (...) Para mim é das entidades mais importantes, porque tem que ser mesmo, se não isto, aqui, já viu...? E o que vale é que aqui em Portugal não é no Brasil, nem nada disso. Aqui ainda é assim mais soft, mas acho que é uma entidade muito importante, porque já se viu com cada coisa... E há pais que, credo... Olhe, eu não queria essa profissão para mim, porque deve ser muito difícil, mas acho que é muito importante aqui em Portugal – em todo o mundo, mas estou a falar aqui em Portugal – e acho que deviam continuar, acho que o Estado devia apostar mais. Aquilo que falta muito em Portugal também é a falta de apoios que as entidades têm e isso tudo. Quando digo apoios é a falta de pessoal ou falta de tempo ou... Está a entender? E isto devia tudo melhorar e pronto! É o que eu acho, é a minha opinião (Fam.10Mãe).

As sugestões dos cuidadores face à eventual melhoria do trabalho das CPCJ (seus profissionais) junto das crianças/jovens não difere muito das sugestões apresentadas face ao trabalho com os elementos adultos das famílias, como veremos, com benefício para as crianças/jovens e seus respetivos contextos de vida:

- Terem mais contato com as crianças/jovens e ouvirem-nas: “Lá está! É estarem mais presentes, (...) terem mais contato com as crianças, como nós tivemos, no caso das minhas filhas” (Fam.1Mãe);  
“Acompanharem mais (...) as crianças (Fam.2Mãe);

Eu acho que... Por exemplo, eu pedi para falarem com o meu (...) [nome do filho], porque não era necessário falarem com ele. Eu acho que é necessário serem mais presentes, estarem mais presentes com os miúdos. Na minha opinião, eu acho que faz toda a diferença falarem, sim, com as crianças. É necessário falar com um adulto, é necessário até porque podem fazer reuniões em separado, porque há coisas que a criança não tem que ouvir, mas a criança, para já, tem que perceber que aquilo é um assunto sério, que o que se está a passar é um assunto sério, e que tem que levar com seriedade, mesmo, a situação que se está a passar. Não é a mãe ou o pai chegar a casa e dizer: “olha, tu agora estás a ser acompanhado pela CPCJ” – e a criança nem sabe o que é. Eu acho que tem que haver mais contacto entre os técnicos e as crianças. Para mim, acho que o contacto é muito importante. (...) Um técnico, se falar com a criança, se calhar, vai... A minha sobrinha foi ouvida muitas vezes, foi a situação dela. Com o (...) [nome do filho] isso não aconteceu assim. Se calhar, depende dos casos. Como eu não tive essa parte, e fui eu que pedi, para mim, acho que é necessário, sempre, o contacto com a criança ou o jovem. Primeiro, nem que seja para ele ter a noção de que está a ser seguido por aquela instituição e perceber o que é que isso implica, o que é que isso quer dizer, o que é que isso vai mudar ou implicar na sua vida, e não ser o pai a

chegar a casa e dizer. Isso, para mim, é a única coisa que tenho para dizer: tem que haver mais presença (Fam.6Mãe);

Ouvir, ouvir. Eu acho que é importante ouvir as crianças, primeiro, depois, os pais. Porque a (...) [nome da filha] contou-me a situação que eu não sabia que a CPCJ sabia. Mas foi através, penso eu, da psicóloga da escola, que a (...) [nome da jovem] contava... E a CPCJ começou e eu fiquei muito admirada... Foi na altura, por causa do cartão, que [o marido pegou] no ferro, sem querer da lareira... Sem querer ou inconsciente... E aquilo ficou na (...) [nome da filha]. Ela, depois, contou à psicóloga e depois foi confrontada. Por isso, acho que é importante, para proteger as crianças, ouvirem as crianças, que elas não têm maldade e nem sabem o que é que a instituição faz... Neste caso, o medo de perder os pais. As crianças não têm essa noção e, então, falam abertamente com elas. Foi nesse caso que eu achei importante. Portanto, acho que sim, que devem falar primeiro, ouvir as crianças, porque as crianças não mentem. E, depois, confrontar os pais (Fam.7Mãe);

A doutora falava sozinha com eles, mas depois eu sabia, perguntava como mãe, e não vejo nada que eles tenham apontado que tenha sido mal ou que tenha sido chata, não! Eu gostei muito da maneira como a doutora falou com eles (...). Deixam-nos mesmo à vontade (Fam.8Mãe):

(...) [E]las [técnicas da CPCJ] nunca falaram com os meus filhos. Se isto foi em 2019, eles eram ainda muito pequenos... Até podiam ter falado com um psicólogo ou com alguma coisa na altura, mas é que desta vez [última instauração do processo] nem sequer foi preciso nada (...). Elas pediram informações à escola e à creche, na altura, e ao ATL e pronto. Elas não pediram [para a mãe as levar à CPCJ]. Se pedissem, lá teria que fazer. Mas eu tento sempre, nestes assuntos, como se os meus filhos não percebessem nada. (...) Por exemplo, a minha (...) [nome da criança mais nova] tinha meses, o que é que ela ia falar? Ia falar nada, na altura. Foram à escola e, assim, a criança passou por essa situação, sem levar... (...) E, hoje em dia, até acho bem. Antes de falar com a criança, vão à escola, porque se alguma coisa não estiver bem com a criança, a escola ou a creche é a primeira a saber (Fam.10Mãe);

- darem mais apoio psicossocial às famílias para benefício das crianças e a estas:

Vejo situações em que as pessoas estão completamente desamparadas, não têm apoio de ninguém, nem com quem conversar. As crianças a mesma coisa, veem-se numa situação em que ficam mal, (...) dou o exemplo, porque veem a mãe mal, ou porque veem o pai mal, porque isto não acontece só com as mães, também acontece com os pais, e ficam mal também e acabam por não ter apoio de ninguém. E ao depois a gente diz assim: “são pessoas estranhas que estão a entrar no seio familiar”. É verdade, mas às vezes faz falta. Faz falta. Nós, às vezes, vamos falar com um familiar ou... Estão-nos sempre a apontar o dedo. Eu sei o que digo! (...) [E] se for uma pessoa externa, por exemplo, se for uma assistente da CPCJ, suponhamos, é uma estranha que está ali, é uma pessoa estranha ao seio familiar. É verdade! Mas, às vezes, faz falta (...). Que estejam mais no terreno, que acompanhem as famílias, as crianças principalmente. Muitas crianças, às vezes, acabam por ficar desprotegidas... (...) Portanto, a sugestão que eu faço é: acompanhem mais as crianças, vejam a veracidade, volto-me a repetir, mas vejam a veracidade das situações e que estejam mais presentes nessas famílias que, às vezes, precisam muito. (Fam.1Mãe);

(...) [O]u mesmo lá com elas ou terem, assim, uma reunião uma vez por mês ou coiso com elas, sozinhos ou coisa assim do género (Fam.3Avó);

- encaminharem para eventual apoio psicológico: “Que também tivessem um apoiozinho dum psicólogo ou uma coisa assim do género (...) (Fam.3Avó);

- respeitar o tempo de cada criança/jovem:

Às vezes, se a gente insiste muito, muito... Temos que dar tempo para eles falarem. Cada pessoa tem o seu tempo. E eles também. Cada um tem o seu tempo. E, por acaso, elas sempre me disseram, se ele não quiser falar, a gente respeita e não o vamos obrigar a falar. Respeitaram o tempo dele e numa segunda vez, quando veio [à comissão] já falou mais um bocadinho (Fam.4Mãe);

- as CPCJ terem mais voz junto das respostas comunitárias, desbloqueando acesso a mais apoio materiais/habitacionais em benefício direto para as crianças:

Eu acho que é assim! Também a CPCJ devia de ver, por vezes, situações em que as famílias não têm, digamos, condições em casa para ter as crianças. E juntamente, por vezes, com o (...) [nome de um programa habitacional camarário específico da zona] deveriam ver caso a caso. Quando há crianças, eu acho que a CPCJ devia alertar: “olha, esta família precisava, realmente, assim, de uma casa”, por exemplo. (...) Eu acho que elas deviam ter mais palavra nesse sentido também, para situações mais emergentes até. (...) A entidade CPCJ devia ter alguma voz, nesse sentido também, com as outras entidades! Esse trabalho seria importante. Se calhar, não lhes dão voz, é o problema. Se calhar não lhes dão voz. Aí é que está! Vou dizer o meu caso, por exemplo, eu moro aqui com (...) [nomes dos 3 filhos], pago 500€ de renda, nesta casa que é pequeníssima para nós. Já fiz inscrição, realmente, nas casas da Câmara. Também é puxado para mim, com 3 jovens... É a escola, é tudo! Com uma renda tão alta e um espaço que é pequeno. Estou a dormir, aqui, eu [no sofá da sala], a (...) (nome de uma das filhas) e a [outra filha – que estão ambas numa cama de casal, também na sala] e o (...) [nome do filho], que fica ali no quarto. Somos mais mulheres, temos que nos... E, por exemplo, a CPCJ não tem voz, sequer, para me ajudar nesse sentido. Cortam, assim, um bocadinho a voz à CPCJ, também no apoio social (Fam.5Mãe); e

- terem um espaço para implementação de atividades, com o objetivo de conhecerem melhor, de forma mais natural e descontraída, as crianças jovens e seus respetivos entornos:

Eu, se calhar, penso assim: eles [CPCJ] têm um espaço, acho que até na altura era para esse efeito... Estes apoios que eles, às vezes, dão às famílias, seria dar um apoio, se calhar, a eles mesmos. Apoio para ter um espaço, onde eles [jovens] eram chamados para fazer atividades, lá mesmo, para eles [profissionais] terem mais conhecimento sobre as pessoas, porque realmente eles dão um parecer deles assim, sem nos conhecer (...). Mas isso seria bom, se calhar, eles estarem em atividades, uma vez por semana, uma vez de 15 em 15 dias, eles irem lá, para estarem lá a fazer algumas atividades e eles tentarem saber o que é que, na realidade, se passa. (...) Que era para saberem que não era pela parte dos pais que as coisas estavam a acontecer... Mal. Não é fazer como fazem na escola. Porem-nos lá mais à vontade, mas para tentarem perceber o que é que, realmente, ia na cabeça deles, ali. Eles, na realidade, também pedem, às vezes, para irem lá sozinhos, mas é muito raro. É muito raro lá irem sozinhos (Fam.9Pai).

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

## Anexo AC

### Sugestões para a Melhoria do Funcionamento das CPCJ (Perspetiva das Crianças/Jovens)

Atentemos a alguns testemunhos obtidos:

Eu acho que continuaria o trabalho como elas têm estado a fazer, porque no meu caso elas ajudaram bastante, muito... Para mim foi importante... Com elas, eu consegui começar a ignorar o meu pai, porque ele afetou-me muito na escola. Eu chegava a ter bastantes negativas por causa dele e por causa delas eu consegui superar isso. Ainda me afeta um bocadinho quando o vejo, porque, pronto! É o meu pai, não é!? (Jovem1.Fam.1);

Nem sei! Elas, em si, já acompanham bastante as crianças, pelo menos, falo no meu caso. Dão bastante apoio. Eles preocupam-se muito com a gente, porque há crianças que nem uma pessoa têm para falar e, então, isso, às vezes, é bom para uma criança (Jovem2.Fam.1);

Ouvi-las mais [referente às crianças] (Jovem3.Fam.2);

Não deverá mudar. Deverá manter-se. Assim ajuda. [Manter] tudo: a maneira como falam com as crianças, que as crianças sentem-se como se estivessem a desabafar... Pronto! Não mudarem o seu trabalho (Jovem4.Fam.3);

Eu acho que não precisam de melhorar nada! [E apontou para as suas respostas às questões 6.1 e 6.2 assinaladas no guião de entrevista. Fizeram com que se sentisse ouvido e compreendido.] A falar comigo. Agora, explicar assim... Não sei (Jovem6.Fam.4);

Não sei. Eu não acho que deveria mudar em nada. Eu não acho que façam algo de mal. Acho que fazem bem quando ouvem as pessoas, quando nos ouvem, não só a dizer que isso está errado, mas explicarem o porquê de estar errado. Costumam fazer isso. (Jovem7.Fam.5);

Para mim, o que eles fazem já 'tá bom, mas para eles continuarem com esse trabalho, porque têm ajudado muitas famílias que têm passado ou passaram por este problema que eu passei ou semelhante. Para eles não pararem, porque isso tem ajudado muitas famílias a serem reconstruídas... A terem paz em casa delas... [O que é que, para ti, é importante que os profissionais respeitem, no trabalho com as crianças, para eu poder deixar essa dica a outras CPCJ?] A maneira que eles falam para quem está a passar por esse problema... Eles falam de uma maneira calma, a ponto de ajudar, também, o adolescente ou a criança que está a passar... O eles não falarem nomes, entre aspas, não dizerem quem é que está a passar por esse problema. Por exemplo, se alguém perguntar: "mas quem é?" – eles não vão estar a dizer: "foi este, foi aquela..." Eles não dizem. É uma forma que nós, quem passou por esse problema, confia neles, porque sabem que eles não vão estar, por aí, a dizer, que foram eles que passaram por isto. [disseste aí aspetos muito importantes da confidencialidade, do sigilo, da reserva da vida das pessoas e não andarem a ser espalhadas informações e a forma também como falam com as crianças e os jovens] (Jovem9.Fam.7);

Não sei. Elas falarem e ouvirem... Compreenderem... (Jovem10.Fam.8);

Assim ponto negativo eu acho que não achei nenhum... A atenção que dão às crianças (Jovem11.Fam.8).

Uma única opinião contrastante, seja em termos da experiência menos positiva sentida face às restantes, sobre a passagem pela CPCJ, seja da forma como terão, alegadamente, falado consigo, ilustra, igualmente, a importância do acima referido, inerente à implementação das funções dos profissionais:

... como eu não tive muito contacto, eu não sei bem o que dizer, mas, a mim, era mudarem a forma como falam com as crianças, porque nós somos crianças, mas também não é por isso que têm que falar agressivo ou para meter medo, ou algo do género (Jovem8.Fam.6).

Destacamos o testemunho de uma jovem entrevistada que refere o olhar atento dos profissionais (especialmente ao que a criança/jovem não diz e formas de a ajudar a ultrapassar eventual bloqueio):

Eu acho que, se alguém estiver mal, tipo, muito em baixo, se calhar o acompanhamento de um psicólogo, tipo assim semanalmente, sem ser da escola, de outro tipo de residência... [Investigadora: Portanto, de certa forma, encaminhar para que as crianças tenham esse tipo de acompanhamento...] Sim, porque uma criança pode dizer que está bem, mas por trás, nem sequer está muito bem. Talvez, ok que é uma criança, nunca vai ter tanta abertura, talvez, como os adultos têm... Também depende de pessoa para pessoa, mas eu acho que se uma criança tivesse acompanhamento do psicólogo, se calhar, o psicólogo ajudaria nesse aspeto, ajudaria ele ou ela a ficar mais abertamente a falar de tudo e talvez ajudasse (Jovem5.Fam.4).

Numa perspetiva mais preventiva, e com preocupações mais macrossistémicas, houve um jovem a sugerir uma ampliação do âmbito de intervenção das CPCJ, não se cingindo às situações de perigo comunicadas – como acontece atualmente, face à legislação vigente – mas que esbarraria com questões de aplicabilidade e de sobreposição dos níveis de intervenção:

Eu, por um lado, acho que a CPCJ não devia só ir atrás dos alunos que estão, realmente, a demonstrar alguma dificuldade, porque, por exemplo, há muitos alunos que até estão nas aulas, até estão com médias razoáveis e, se calhar, o que se passa em casa ou a vida deles não é assim tão bonita quanto isso. Sei que existem psicólogos na escola, e os professores tentam sempre estar atentos a esse tipo de situações, mas eu acho que devia de haver, se possível... Se houverem técnicos, depois, suficientes para isso, entrar um bocado na casa de cada um. Não digo, literalmente, na casa, mas na vida de cada um para poderem saber, porque também há muitas crianças, muitos jovens que, em casa com os pais, se calhar, têm pouca ou nenhuma preocupação com a vida deles, estão mais preocupadas com o próprio futuro, do que com o futuro do mundo inteiro, neste caso, porque nós somos a geração que vem a seguir. Mal por mal, nós somos a geração que, no futuro, vamos estar no seu lugar, no lugar dos governantes, no lugar dos professores, no lugar de toda a gente... Se, neste caso, quem está atrás não tiver cuidado connosco, nós não nos vamos preocupar tanto em ter cuidado com o próximo e vai haver, aqui, uma cadeia de descuido e é muito preocupante. Se calhar há muita gente que não pensa nisso, mas é preocupante, porque é o futuro do mundo inteiro que está nas nossas mãos, para daqui a uns anos (Jovem12.Fam. 9).

Face às sugestões obtidas no que concerne ao trabalho com as famílias, os jovens consideraram importante, para uma eventual melhoria, as CPCJ: “Fazerem o que fazem com as crianças: “ajudar como me tem ajudado, pelo menos, a mim” (Jovem1.Fam.1); “se calhar, o mesmo que as crianças, porque a gente ao ser crianças, não quer dizer que os adultos não passem pelo mesmo ou pior que nós. Então, eu acho que é a mesma coisa para a família” (Jovem2.Fam.1); “Falarem mais com as famílias e compreenderem-nas: “compreendê-las... mais” (Jovem3.Fam.2); “eu acho que eles já apoiam, já ajudam... Sugestão: “falarem” [com as famílias] (Jovem10.Fam.8); “A atenção que dão às famílias” (Jovem11.Fam. 8); “Acompanharem-nas mais: “deverá só acompanhar ainda mais... Ainda



mais. Já acompanham muito, mas ainda mais. Com uma frequência ainda mais próxima, assim de 15 em 15 dias” (Jovem4.Fam.3); “Ampliem a rede informal a contactar na avaliação das situações: “talvez, em vez de falar só com os pais, falar também com pessoas próximas... que passem muito tempo com a pessoa [visada no PPP]”. (Jovem8.Fam.6); e alargar o número de famílias acompanhadas. Na continuação da perspetiva macrosistémica supramencionada, o jovem em apreço continuou:

Se calhar, em vez da parte de ser tão exigente, tentar ser um bocado... Porque existem pais, bastantes pais, até, que não iriam aceitar tanto esse cuidado da proteção de menores. Então, ser uma coisa que não os perturbasse, mas que, ao mesmo tempo, não os deixasse dizer que não, dizendo assim. Que fosse uma coisa a regular, como os sensos, não sei explicar... Quando vão fazer a contagem, acho que é de 5 em 5 anos, ser uma coisa assim regular, para todos serem acompanhados... Tanto trabalho assim, eu sei que é muito difícil dar conta das famílias todas de uma localidade, ainda mais não existe tanta gente assim na área da assistência social e isso tudo... Sei que não existe assim tanta gente... Ainda existe algumas, mas não é o suficiente para tomar conta, diariamente ou semanalmente, das famílias todas, mas que pudessem fazer assim um registo anual ou de 2 em 2 anos, como fosse possível, tendo em atenção as crianças todas e os jovens, em geral (Jovem12.Fam. 9).

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

## Anexo AD

### Rondas Painei Delphi

#### SECCÃO A: Potencialidades

**1ª Ronda** – Identificação dos domínios referentes às potencialidades (com base nas 2 perguntas colocadas no convite à participação no Painei Delphi).

**2ª Ronda** – todos os domínios foram validados, na sua íntegra, terminando, aí, as rondas para esses elementos.

Dos 22 itens apresentados face às potencialidades, 5 registaram uma concordância de 100%. Noutros 11 itens foi obtida uma concordância acima dos 90% (91,7%). Entre os 70% e os 89% de concordância, situaram-se os restantes 6 itens (83,3%\*; 75%\*\*). Não se registaram itens discrepantes.

#### **Outputs do SPSS - Potencialidades**

```
* Custom Tables.
CTABLES
  /FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'
  /SMISSING VARIABLE
  /VLABELS VARIABLES=VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012
VAR00013
  VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021
VAR00022 VAR00023 VAR00024
  VAR00025 VAR00026 VAR00027
  DISPLAY=LABEL
  /TABLE VAR00006 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00007 [COUNT 'N'
F40.0,
  ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00008 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00009 [COUNT 'N'
  F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00010 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00011
  [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00012 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
  VAR00013 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00014 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%'
  F40.1] + VAR00015 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00016 [COUNT
'N' F40.0,
  ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00017 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00018 [COUNT 'N'
  F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00019 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00020
  [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00021 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
  VAR00022 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00023 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%'
  F40.1] + VAR00024 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00025 [COUNT
'N' F40.0,
  ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00026 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00027 [COUNT 'N'
  F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1]
  /CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE
  /CATEGORIES VARIABLES=VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011
VAR00012 VAR00013
```

VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021  
 VAR00022 VAR00023 VAR00024  
 VAR00025 VAR00026 VAR00027 ORDER=A KEY=VALUE EMPTY=INCLUDE  
 /CRITERIA CILEVEL=95.

## Potencialidades

	Discorda		Indiferente		Concorda	
	N	%	N	%	N	%
A1. Conceção epistemo-filosófica e humanista			1	8,3	11	91,7
A2. Edificação do modelo gradativo e primordialidade das ECMIJ	1	8,3			11	91,7
A3. Permeabilidade do sistema e entrecruzamento com demais diplomas legais			1	8,3	11	91,7
A4. Crescente aposta na prevenção universal	1	8,3			11	91,7
A5. Participação da criança nos vários níveis da prevenção					12	100,0
A6. Proteção da criança como sujeito de direitos					12	100,0
A7. Intervenção balizada por princípios orientadores e critérios de elegibilidade					12	100,0
A8. Processo com garantias para todos os intervenientes (consentimento assume destaque)			1	8,3	11	91,7
A9. Constituição de equipas de trabalho comunitário e das CPCJ na avaliação e intervenção	1	8,3			11	91,7
A10. Mapeamento dos recursos e conhecimento das características do território de intervenção			1	8,3	11	91,7
A11. Esforço de capacitação formativa dos profissionais (nas CPCJ)			1	8,3	11	91,7
A12. Envolvimento entusiástico e comprometido por parte dos profissionais nas CPCJ					12	100,0
A13. Não judicialização do processo de promoção e proteção	1	8,3	1	8,3	10	83,3
A14. Possibilidade de denúncias anónimas			2	16,7	10	83,3
A15. No trabalho de promoção e proteção são privilegiados estilos de Lideranças Colaborativas	1	8,3	2	16,7	9	75,0
A16. Prevalência da avaliação qualitativa e multidisciplinar do risco					12	100,0
A17. Características próprias do processo decisório democrático na minimização/redução do erro (CPCJ)			2	16,7	10	83,3

A18. Gestor de caso/processo como potenciador de um acompanhamento mais próximo da criança/família			1	8,3	11	91,7
A19. Está acautelado um conjunto de medidas protetivas e a necessidade da sua revisão periódica (CPCJ e TFM)			1	8,3	11	91,7
A20. APP como instrumento de co-responsabilização e colaboração dos envolvidos			2	16,7	10	83,3
A21. Crescente adequação das respostas de acolhimento residencial às necessidades e faixas etárias das crianças			3	25,0	9	75,0
A22. Exigência de avaliação contínua e accountability			1	8,3	11	91,7

## **SEÇÃO B: Vulnerabilidades**

**1ª Ronda** – Identificação dos domínios referentes às vulnerabilidades (com base nas 2 perguntas colocadas no convite à participação no Painel Delphi).

### **2ª Ronda**

Dos 27 itens apresentados, 6 registaram uma concordância de 100%. Em mais 8 itens foi obtida uma concordância acima dos 90% (91,7%). Entre os 70% e os 89%, situam-se mais 7 itens(83,3%\*; 75%\*\*). Abaixo do valor definido para o consenso do grupo (70%), encontramos 6 itens (com, respetivamente, 66,7%\*; 58,3%\*\*; 50%\*\*\*, e 41,7%\*\*\*\*).

### **Outputs do SPSS – Vulnerabilidades (depois da 1ª Recodificação da Escala, explicada no Cap.I)**

```
* Custom Tables.
CTABLES
  /FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'
  /SMISSING VARIABLE
  /VLABELS VARIABLES=VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00034
VAR00035
  VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039 VAR00040 VAR00041 VAR00042 VAR00043
VAR00044 VAR00045 VAR00046
  VAR00047 VAR00048 VAR00049 VAR00050 VAR00051 VAR00052 VAR00053 VAR00054
  DISPLAY=LABEL
  /TABLE VAR00028 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00029 [COUNT 'N'
F40.0,
  ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00030 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00031 [COUNT 'N'
  F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00032 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00033
  [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00034 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
  VAR00035 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00036 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%'
  F40.1] + VAR00037 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00038 [COUNT
'N' F40.0,
  ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00039 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00040 [COUNT 'N'
  F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00041 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00042
  [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00043 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
  VAR00044 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00045 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%'
  F40.1] + VAR00046 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00047 [COUNT
'N' F40.0,
  ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00048 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00049 [COUNT 'N'
  F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00050 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00051
  [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00052 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
  VAR00053 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00054 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%'
  F40.1]
  /CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE
  /CATEGORIES VARIABLES=VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033
VAR00034 VAR00035
  VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039 VAR00040 VAR00041 VAR00042 VAR00043
VAR00044 VAR00045 VAR00046
```

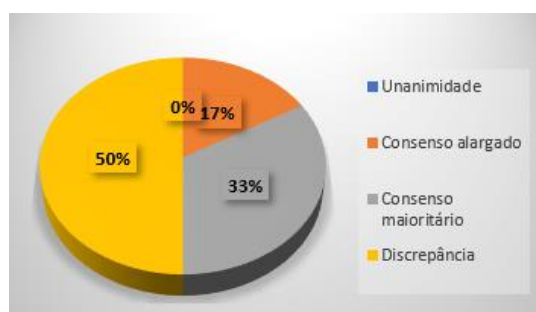
VAR00047 VAR00048 VAR00049 VAR00050 VAR00051 VAR00052 VAR00053 VAR00054 ORDER=A  
 KEY=VALUE  
 EMPTY=INCLUDE  
 /CRITERIA CILEVEL=95.

## Vulnerabilidades

	Discorda		Indiferente		Concorda	
	N	%	N	%	N	%
B1. Interiorização do modelo na comunidade e dificuldade na assunção de responsabilidades			2	16,7	10	83,3
B2. Fragilidades na comunicação entre os vários patamares de intervenção			1	8,3	11	91,7
B3. Políticas desarticuladas e pensamento político reativo			1	8,3	11	91,7
B4. Imagem pública das CPCJ e lacunas na comunicação externa			1	8,3	11	91,7
B5. Prevenção não generalizada			1	8,3	11	91,7
B6. Sub-funcionamento da modalidade alargada das CPCJ					12	100,0
B7. Cultura de colaboração ainda frágil e visão de silo					12	100,0
B8. Fragilidades na qualificação dos profissionais e das equipas					12	100,0
B9. Competências e perfis dos profissionais para as funções a desempenhar					12	100,0
B10. Lacunas no nível de participação e de envolvimento das crianças e jovens			1	8,3	11	91,7
B11. Limitações na concretização do direito básico da criança à família	1	8,3	3	25,0	8	66,7
B12. Priorização de funções e incompatibilizações			3	25,0	9	75,0
B13. Inexistência de standard mínimo de horas de formação dos profissionais prévia à entrada nas CPCJ	2	16,7	1	8,3	9	75,0
B14. Tempos de afetação, rotatividade e escassez de recursos humanos					12	100,0
B15. Escassez de recursos materiais/logísticos e dependência das fragilidades face aos municípios	1	8,3	3	25,0	8	66,7
B16. Consentimento como elemento dificultador da intervenção das CPCJ	5	41,7	3	25,0	4	33,3
B17. Tempos de intervenção e da tomada de decisão	2	16,7	3	25,0	7	58,3

B18. Lacunas na fundamentação científica das avaliações e propostas de intervenção	1	8,3	2	16,7	9	75,0
B19. Inexistência de um instrumento de avaliação agregador	1	8,3			11	91,7
B20. Processo de intervenção e acompanhamento de medidas protetivas			1	8,3	11	91,7
B21. Burocratização no processo de promoção e proteção nas CPCJ	1	8,3	5	41,7	6	50,0
B22. Autonomia funcional das CPCJ como promotora de práticas não uniformizadas a nível nacional com comprometimento da qualidade de intervenção	5	41,7	1	8,3	6	50,0
B23. Papel enfraquecido da Comissão Nacional no apoio à qualidade da intervenção das CPCJ em determinadas áreas	2	16,7	1	8,3	9	75,0
B24. Avaliação de desempenho dos comissários prejudicada	1	8,3	2	16,7	9	75,0
B25. Determinadas respostas comunitárias na 1ª linha (ausência, inadequabilidade ou menor qualidade)			1	8,3	11	91,7
B26. Escassez na representatividade da medida de acolhimento familiar face ao residencial					12	100,0
B27. Escassez de acolhimento residencial especializado			2	16,7	10	83,3

### 3ª Ronda - Vulnerabilidades



**Gráf. AAD.1: Grau de Concordância – Vulnerabilidades**  
(num total de 6 itens, foram eliminados 3)

Três dos aspetos que haviam sido identificados, numa 1ª ronda do Painel Delphi, como possíveis vulnerabilidades do Sistema Português de Promoção e Proteção, acabaram por ser descartados, maioritariamente, pelos peritos consultados.



**Outputs do SPSS – Vulnerabilidades – Após 2ª recodificação da escala (cf. explicado no Cap. I)**

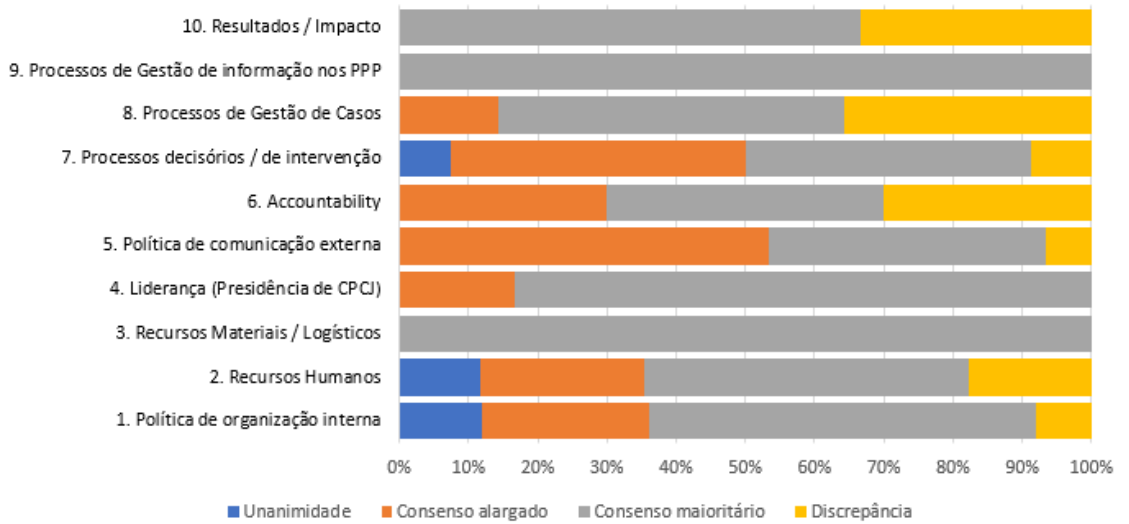
```
* Custom Tables.
CTABLES
  /VLABELS VARIABLES=VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00055 VAR00267 VAR00268
  DISPLAY=LABEL
  /TABLE VAR00003 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00004 [COUNT 'N'
  F40.0,
  ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00005 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
  VAR00055 [COUNT 'N'
  F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00267 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%'
  F40.1] + VAR00268
  [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1]
  /CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE
  /CATEGORIES VARIABLES=VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00055 VAR00267 VAR00268
  ORDER=A KEY=VALUE
  EMPTY=INCLUDE
  /CRITERIA CILEVEL=95.
```

	Discorda		Concorda	
	N	%	N	%
B11. Limitações na concretização do direito básico da criança à família	4	33,3	8	66,7
B15. Escassez de recurso (materiais/logísticos) e dependência das maiores ou menores fragilidades face aos municípios (entidade que fornece esse apoio)	1	8,3	11	91,7
B16. Consentimento como elemento dificultador da intervenção das CPCJ	7	58,3	5	41,7
B17. Tempos de intervenção e da tomada de decisão	2	16,7	10	83,3
B21. Burocratização no processo de promoção e proteção nas CPCJ	2	16,7	10	83,3
B22. Autonomia funcional das CPCJ vista como promotora de práticas não uniformizadas a nível nacional com comprometimento da qualidade de intervenção	6	50,0	6	50,0

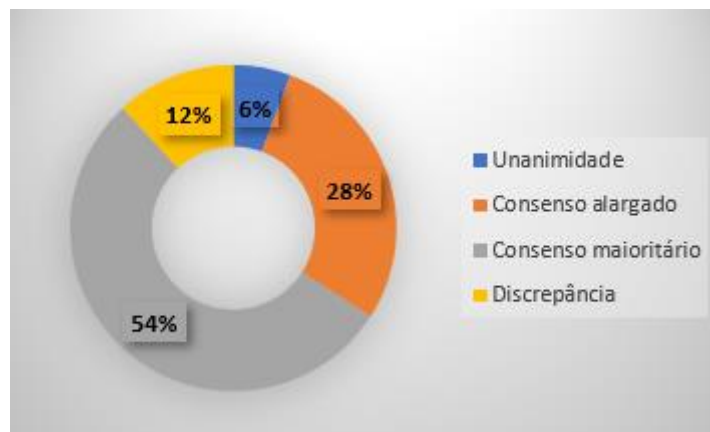
**SECÇÃO C: Domínios das práticas profissionais que podem acrescer qualidade ao processo de intervenção protetiva**

**1ª Ronda** – Identificação dos domínios referentes às práticas profissionais (apresentados no Cap. V)

**2ª Ronda**



**Gráf. AAD.2: Grau de Concordância – Domínios das Práticas Profissionais**  
(num total de 211 itens)



**Gráf. AAD.3: % dos Itens pelos Graus de Concordância - Práticas Profiss.**

**Outputs do SPSS – Domínios das Práticas (depois da 1ª Recodificação da Escala, explicada no Cap.I)**

\* Custom Tables.

```
CTABLES
  /FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'
  /SMISSING VARIABLE
  /VLABELS VARIABLES=VAR00056 VAR00057 VAR00058 VAR00059 VAR00060 VAR00061 VAR00062
VAR00063
  DISPLAY=LABEL
  /TABLE VAR00056 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00057 [COUNT 'N'
F40.0,
  ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00058 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00059 [COUNT 'N'
  F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00060 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00061
  [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00062 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
  VAR00063 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1]
  /CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE
  /CATEGORIES VARIABLES=VAR00056 VAR00057 VAR00058 VAR00059 VAR00060 VAR00061
VAR00062 VAR00063
  ORDER=A KEY=VALUE EMPTY=INCLUDE
  /CRITERIA CILEVEL=95.
```

### 1.1. Missão ...

	Discorda		Indiferente		Concorda	
	N	%	N	%	N	%
C1.1.1. A Comissão tem uma visão e missão bem definidas, alinhadas com os princípios da CDC			1	8,3	11	91,7
C1.1.2. Existe um Regulamento Interno atualizado, do conhecimento de todos os comissários			2	16,7	10	83,3
C1.1.3. A CPCJ assegura a existência de uma política de privacidade dos dados			2	16,7	10	83,3
C1.1.4. A CPCJ assegura um funcionamento em permanência, sendo acessível às crianças e famílias em termos de horas e localização	1	8,3	2	16,7	9	75,0
C1.1.5. As diversas entidades representadas na modalidade alargada da CPCJ trabalham em parceria e dinamizam, conjuntamente, atividades com vista à prevenção do risco e do perigo	1	8,3	1	8,3	10	83,3
C1.1.6. Existe um Plano Local de Promoção dos Direitos e de Proteção de Crianças e Jovens	1	8,3	1	8,3	10	83,3

C1.1.7. Existe um Plano de Ação anual ou bienal aprovado, com objetivos SMART definidos e atividades correspondentes, sendo cada uma delas avaliada	1	8,3	3	25,0	8	66,7
C1.1.8. N.º de candidaturas apoiadas para a obtenção do “Selo Protetor” por parte de alguma ECMIJ do concelho	1	8,3	7	58,3	4	33,3

\* Custom Tables.

```

CTABLES
  /FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'
  /SMISSING VARIABLE
  /VLABELS VARIABLES=VAR00064 VAR00065 VAR00066 VAR00067 VAR00068 VAR00069 VAR00070
VAR00071
  VAR00072 VAR00073 VAR00074 VAR00075 VAR00076 VAR00077 VAR00078 VAR00079
VAR00080
  DISPLAY=LABEL
  /TABLE VAR00064 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00065 [COUNT 'N'
F40.0,
  ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00066 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00067 [COUNT 'N'
F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00068 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00069
  [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00070 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
  VAR00071 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00072 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00073 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00074 [COUNT
'N' F40.0,
  ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00075 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00076 [COUNT 'N'
F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00077 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00078
  [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00079 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
  VAR00080 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1]
  /CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE
  /CATEGORIES VARIABLES=VAR00064 VAR00065 VAR00066 VAR00067 VAR00068 VAR00069
VAR00070 VAR00071
  VAR00072 VAR00073 VAR00074 VAR00075 VAR00076 VAR00077 VAR00078 VAR00079
VAR00080 ORDER=A KEY=VALUE
  EMPTY=INCLUDE
  /CRITERIA CILEVEL=95.
  
```

## 1.2. Constituição e funcionamento...

	Discorda		Indiferente		Concorda	
	N	%	N	%	N	%
C1.2.1. Comissão funciona com portaria de instalação publicada.			2	16,7	10	83,3

C1.2.2. A Comissão de Proteção corresponde a uma instituição oficial não judiciária, com autonomia funcional, com uma composição multidisciplinar, interinstitucional e interprofissional em qualquer uma das suas modalidades	1	8,3			11	91,7
C1.2.3. Garantir que na composição da Comissão (em cada uma das modalidades) estão representadas todas as entidades legalmente definidas			2	16,7	10	83,3
C1.2.4. Antes da indicação dos representantes das instituições, existe diálogo entre a CPCJ e as mesmas as serem representadas nessa sede, acerca do «perfil» do profissional a integrar e o tempo a dedicar à CPCJ	1	8,3			11	91,7
C1.2.5. Nenhum comissário (ou apoio técnico / estagiário) inicia funções sem apresentar, à Comissão, ou à entidade que o designa, um registo criminal					12	100,0
C1.2.6. A CPCJ tem um ciclo regular de reuniões, nas duas modalidades de funcionamento, que é do conhecimento de todos os membros					12	100,0
C1.2.7. A modalidade alargada funciona com grupos de trabalho	2	16,7	1	8,3	9	75,0
C1.2.8. Cada uma das modalidades distintas de funcionamento, no âmbito das suas funções, delibera com imparcialidade e independência					12	100,0
C1.2.9. A CPCJ, na sua composição, deve assegurar que não acolhe elementos em exercício de cargos políticos no seu município/freguesia	2	16,7			10	83,3

C1.2.10. A existência de um descritivo de funções ajudaria os comissários a conhecerem bem o seu papel a desempenhar	1	8,3			11	91,7
C1.2.11. Grau de satisfação dos comissários com as suas funções			2	16,7	10	83,3
C1.2.12. Grau de compromisso dos comissários com a missão da CPCJ			2	16,7	10	83,3
C1.2.13. As funções a desempenhar na CPCJ são priorizadas face às funções a desempenhar nas respetivas entidades de origem	2	16,7	1	8,3	9	75,0
C1.2.14. As CPCJ podem acolher no seu meio laboral elementos de apoio técnico, devendo ser tida em consideração as suas avaliações e pareceres nos processos em que intervenham	1	8,3			11	91,7
C1.2.15. A CPCJ procura identificar o que impede a participação dos comissários/ entidades representadas e promove uma solução			2	16,7	10	83,3
C1.2.16. Quando um comissário quiser cessar funções/mandato na CPCJ, fá-lo-á somente com a chegada de um novo elemento que o substitua	1	8,3	2	16,7	9	75,0
C1.2.17. A eleição do(a) Presidente não está sujeita a pressões institucionais ou políticas.	1	8,3			11	91,7

\* Custom Tables.

```
CTABLES
  /FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'
  /SMISSING VARIABLE
  /VLABELS VARIABLES=VAR00081 VAR00082 VAR00083 VAR00084 VAR00085 VAR00086 VAR00087
VAR00088
  VAR00089 VAR00090 VAR00091
  DISPLAY=LABEL
  /TABLE VAR00081 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00082 [COUNT 'N'
F40.0,
  ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00083 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00084 [COUNT 'N'
  F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00085 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00086
```

```
[COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00087 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00088 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00089 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00090 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00091 [COUNT
'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%' F40.1]
/CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE
/CATEGORIES VARIABLES=VAR00081 VAR00082 VAR00083 VAR00084 VAR00085 VAR00086
VAR00087 VAR00088
VAR00089 VAR00090 VAR00091 ORDER=A KEY=VALUE EMPTY=INCLUDE
/CRITERIA CILEVEL=95.
```

## 2.1. Formação

	Discorda		Indiferente		Concorda	
	N	%	N	%	N	%
C2.1.1. Os profissionais a integrar a modalidade restrita da CPCJ têm formação superior em áreas das Ciências Sociais e Humanas ou afins	1	8,3	1	8,3	10	83,3
C2.1.2. Garantia de um n.º mínimo de horas de formação inicial (intensiva) dos profissionais, prévia à entrada nas CPCJ			2	16,7	10	83,3
C2.1.3. A Comissão Nacional disponibiliza a formação inicial aos profissionais			2	16,7	10	83,3
C2.1.4. A Comissão Nacional disponibiliza formação especializada e reciclagem de conhecimento aos profissionais			2	16,7	10	83,3
C2.1.5. N.º de profissionais que são integrados na CPCJ com uma sessão de informação/esclarecimento nas duas primeiras semanas de começo, prestadas internamente			2	16,7	10	83,3
C2.1.6. N.º de profissionais com formação especializada em violência doméstica	1	8,3	2	16,7	9	75,0
C2.1.7. N.º de profissionais com formação especializada ao nível da audição da criança e desenvolvimento infantil	1	8,3	2	16,7	9	75,0
C2.1.8. N.º de profissionais com formação especializada para lidar com situações de abuso sexual	1	8,3	5	41,7	6	50,0

C2.1.9. N.º de profissionais com formação especializada em avaliação e intervenção em competências parentais			2	16,7	10	83,3
C2.1.10. N.º de profissionais com formação especializada em terapia / mediação familiar e/ou em sistémica	1	8,3	4	33,3	7	58,3
C2.1.11. N.º de profissionais com formação especializada em saúde mental ou psicopatologia em crianças e jovens	4	33,3	1	8,3	7	58,3

\* Custom Tables.

```
CTABLES
  /FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'
  /SMISSING VARIABLE
  /VLABELS VARIABLES=VAR00092 DISPLAY=LABEL
  /TABLE VAR00092 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1]
  /CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE
  /CATEGORIES VARIABLES=VAR00092 ORDER=A KEY=VALUE EMPTY=INCLUDE
  /CRITERIA CILEVEL=95.
```

## 2.2. Competências...

	Discorda		Indiferente		Concorda	
	N	%	N	%	N	%
C2.2.1. Os comissários são competentes, confiantes, diligentes e têm um perfil adequado às funções a desempenhar					12	100,0

\* Custom Tables.

```
CTABLES
  /FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'
  /SMISSING VARIABLE
  /VLABELS VARIABLES=VAR00093 VAR00094 VAR00095 VAR00096 VAR00097 VAR00098 VAR00099
  VAR00100
  VAR00101 VAR00102
  DISPLAY=LABEL
  /TABLE VAR00093 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00094 [COUNT 'N'
  F40.0,
  ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00095 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
  VAR00096 [COUNT 'N'
  F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00097 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%'
  F40.1] + VAR00098
  [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00099 [COUNT 'N' F40.0,
  ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
  VAR00100 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00101 [COUNT 'N' F40.0,
  ROWPCT.COUNT '%'
  F40.1] + VAR00102 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1]
  /CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE
  /CATEGORIES VARIABLES=VAR00093 VAR00094 VAR00095 VAR00096 VAR00097 VAR00098
  VAR00099 VAR00100
  VAR00101 VAR00102 ORDER=A KEY=VALUE EMPTY=INCLUDE
```



/CRITERIA CILEVEL=95.

### 2.3. Compromisso ético

	Discorda		Indiferente		Concorda	
	N	%	N	%	N	%
C2.3.1. Os comissários assumem compromisso com a prossecução do bem-estar, da segurança e da proteção das crianças e jovens, desempenhando as suas funções com integridade e profissionalismo					12	100,0
C2.3.2. O profissional age eticamente e com justa causa, realizando avaliações e elaborando relatórios fundamentados			1	8,3	11	91,7
C2.3.3. O sigilo profissional e a reserva/confidencialidade do processo de promoção e proteção referente a cada criança é escrupulosamente cumprido					12	100,0
C2.3.4. O profissional aplica um pensamento crítico e reflexivo na sua prática diária, refletindo acerca dos riscos inerentes a cada intervenção					12	100,0
C2.3.5. O comissário reconhece que o seu mandato implica um certo nível de poder, usando-o responsabilmente			1	8,3	11	91,7
C2.3.6. Os profissionais trabalham de forma respeitosa e inclusiva, assumindo uma postura colaborativa			1	8,3	11	91,7
C2.3.7. O profissional mantém limites profissionais/pessoais apropriados e reconhece e declara conflitos de interesse quando eles surgem			1	8,3	11	91,7
C2.3.8. O profissional é conhecedor dos seus limites profissionais e encaminha as pessoas para os serviços que melhor respondam às suas necessidades			1	8,3	11	91,7

C2.3.9. O profissional procura promover um ambiente de trabalho favorável, partilhando com os demais um sentido ético de missão pela manutenção do bem-estar e da segurança para as crianças			1	8,3	11	91,7
C2.3.10. Os profissionais procuram um elevado nível de auto-conhecimento e uma melhoria contínua do seu trabalho			1	8,3	11	91,7

\* Custom Tables.

```
CTABLES
  /FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'
  /SMISSING VARIABLE
  /VLABELS VARIABLES=VAR00103 VAR00104 VAR00105 DISPLAY=LABEL
  /TABLE VAR00103 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00104 [COUNT 'N'
F40.0,
  ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00105 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1]
  /CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE
  /CATEGORIES VARIABLES=VAR00103 VAR00104 VAR00105 ORDER=A KEY=VALUE EMPTY=INCLUDE
  /CRITERIA CILEVEL=95.
```

## 2.4. Disponibilidade (Tempo)

	Discorda		Indiferente		Concorda	
	N	%	N	%	N	%
C2.4.1. Os elementos da modalidade alargada da CPCJ dedicam, efetivamente, um mínimo de 8 horas mensais para exercício de funções nessa sede	1	8,3	2	16,7	9	75,0
C2.4.2. Os profissionais da modalidade restrita exercem funções a tempo inteiro, exceptuando em casos devidamente fundamentados	1	8,3	1	8,3	10	83,3
C2.4.3. N.º de profissionais que interromperam as suas funções na CPCJ antes do término dos mandatos (3,6,9 anos) e no fim dos mesmos			6	50,0	6	50,0

\* Custom Tables.

```
CTABLES
  /FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'
  /SMISSING VARIABLE
  /VLABELS VARIABLES=VAR00106 VAR00107 VAR00108 DISPLAY=LABEL
  /TABLE VAR00106 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00107 [COUNT 'N'
F40.0,
```

```

ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00108 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1]
/CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE
/CATEGORIES VARIABLES=VAR00106 VAR00107 VAR00108 ORDER=A KEY=VALUE EMPTY=INCLUDE
/CRITERIA CILEVEL=95.
    
```

## 2.5. Supervisão

	Discorda		Indiferente		Concorda	
	N	%	N	%	N	%
C2.5.1. Existem momentos de supervisão interpares, em equipa e/ou com outras equipas de CPCJ, de reflexão e partilha			2	16,7	10	83,3
C2.5.2. Os comissários cumprem, nas suas práticas, com as orientações e diretrizes escritas emitidas pela Comissão Nacional			2	16,7	10	83,3
C2.5.3. Os profissionais beneficiam de supervisão externa, mediante a existência de protocolos entre a CPCJ/ Município correspondente com universidades ou peritos externos			2	16,7	10	83,3

\* Custom Tables.

```

CTABLES
/FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'
/SMISSING VARIABLE
/VLABELS VARIABLES=VAR00109 VAR00110 VAR00111 DISPLAY=LABEL
/TABLE VAR00109 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00110 [COUNT 'N'
F40.0,
ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00111 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1]
/CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE
/CATEGORIES VARIABLES=VAR00109 VAR00110 VAR00111 ORDER=A KEY=VALUE EMPTY=INCLUDE
/CRITERIA CILEVEL=95.
    
```

## 2.6. Autocuidado (pessoal e equipa)

	Discorda		Indiferente		Concorda	
	N	%	N	%	N	%
C2.6.1. Os profissionais podem beneficiar do acesso a apoio psicossocial para promover o seu bem-estar, gestão emocional e stress	1	8,3	1	8,3	10	83,3
C2.6.2. Os profissionais participam e desenvolvem momentos de descontração e de teambuilding			3	25,0	9	75,0

C2.6.3. Os profissionais que se encontrarem em situação de burnout deverão ser referenciados à sua entidade de origem de forma a iniciarem um adequado processo de acompanhamento clínico			1	8,3	11	91,7
---	--	--	---	-----	----	------

\* Custom Tables.

```
CTABLES
  /FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'
  /SMISSING VARIABLE
  /VLABELS VARIABLES=VAR00112 VAR00113 VAR00114 DISPLAY=LABEL
  /TABLE VAR00112 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00113 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00114 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1]
  /CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE
  /CATEGORIES VARIABLES=VAR00112 VAR00113 VAR00114 ORDER=A KEY=VALUE EMPTY=INCLUDE
  /CRITERIA CILEVEL=95.
```

## 2.7. Estatuto e carreira

	Discorda		Indiferente		Concorda	
	N	%	N	%	N	%
C2.7.1. O especial e honrado estatuto dos membros das CPCJ é obrigatoriamente relevado, para efeitos de progressão na carreira	3	25,0	2	16,7	7	58,3
C2.7.2. Comissários (restrita) avaliados de forma justa e combinada (CPCJ e Entidade de origem - SIADAP e avaliação 360º), na proporção do tempo de afetação à CPCJ			5	41,7	7	58,3
.7.3. As competências também podem ser alvo de avaliação nessa mesma medida previamente proposta			3	25,0	9	75,0

\* Custom Tables.

```
CTABLES
  /FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'
  /SMISSING VARIABLE
  /VLABELS VARIABLES=VAR00115 VAR00116 VAR00117 VAR00118 VAR00119 VAR00120 VAR00121
DISPLAY=LABEL
  /TABLE VAR00115 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00116 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00117 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00118 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00119 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00120
```

```
[COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00121 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%' F40.1]
/CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE
/CATEGORIES VARIABLES=VAR00115 VAR00116 VAR00117 VAR00118 VAR00119 VAR00120
VAR00121 ORDER=A
KEY=VALUE EMPTY=INCLUDE
/CRITERIA CILEVEL=95.
```

### 3.Recursos materiais...(instalações, viatura e fundo de maneiio)

	Discorda		Indiferente		Concorda	
	N	%	N	%	N	%
C3.1.1. A CPCJ dispõe de instalações adequadas ao trabalho que desenvolve na comunidade			3	25,0	9	75,0
C3.1.2. A Comissão dispõe dos equipamentos materiais necessários ao seu trabalho			2	16,7	10	83,3
C3.1.3. A entidade responsável pelo apoio logístico às CPCJ (Câmaras Municipais) procuram eliminar as deficiências de mobiliário e equipamentos, garantindo a segurança nos postos de trabalho, a segurança do arquivo dos processos, a utilização exclusiva...			3	25,0	9	75,0
C3.1.4. É assegurada a limpeza e desinfeção regular dos espaços	1	8,3	1	8,3	10	83,3
C3.2.1. A CPCJ tem acesso, com facilidade, a viatura e sem limitações de horários	2	16,7	1	8,3	9	75,0
C3.3.1. A Comissão dispõe de Fundo de Maneio	2	16,7			10	83,3
C3.3.2. O Fundo de Maneio é guardado/ permanece nas instalações da CPCJ para facilitar a sua utilização quando necessário e em tempo útil	2	16,7	1	8,3	9	75,0

\* Custom Tables.

```
CTABLES
/FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'
/SMISSING VARIABLE
/VLABELS VARIABLES=VAR00122 VAR00123 VAR00124 VAR00125 VAR00126 VAR00127 VAR00128
VAR00129
VAR00130 VAR00131 VAR00132 VAR00133 VAR00134 VAR00135 VAR00136 VAR00137
VAR00138 VAR00139 VAR00140
VAR00141 VAR00142 VAR00143 VAR00144 VAR00145
DISPLAY=LABEL
/TABLE VAR00122 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00123 [COUNT 'N'
F40.0,
```

```

ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00124 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00125 [COUNT 'N'
F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00126 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00127
[COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00128 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00129 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00130 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00131 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00132 [COUNT
'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00133 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00134 [COUNT 'N'
F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00135 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00136
[COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00137 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00138 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00139 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00140 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00141 [COUNT
'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00142 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00143 [COUNT 'N'
F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00144 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00145
[COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1]
/CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE
/CATEGORIES VARIABLES=VAR00122 VAR00123 VAR00124 VAR00125 VAR00126 VAR00127
VAR00128 VAR00129
VAR00130 VAR00131 VAR00132 VAR00133 VAR00134 VAR00135 VAR00136 VAR00137
VAR00138 VAR00139 VAR00140
VAR00141 VAR00142 VAR00143 VAR00144 VAR00145 ORDER=A KEY=VALUE EMPTY=INCLUDE
/CRITERIA CILEVEL=95.

```

#### 4. Liderança

	Discorda		Indiferente		Concorda	
	N	%	N	%	N	%
C4.1. O(a) líder tem clara a missão e os objetivos da CPCJ, coordenando as atividades da Comissão a favor de uma resposta eficaz			2	16,7	10	83,3
C4.2. O(a) líder colabora e coloca-se ao serviço dos outros (equipa e utilizadores do apoio da CPCJ)			2	16,7	10	83,3
C4.3. O(a) líder utiliza os poderes/ papéis de coordenação de que está investido(a) com sensibilidade e consistência			2	16,7	10	83,3
C4.4. O(a) líder fomenta sentimentos de bem-estar à sua volta/ na equipa, promotores do sentido de coesão			2	16,7	10	83,3
C4.5. O(a) líder co-constrói o sentido de compromisso em torno da causa para a qual todos trabalham			2	16,7	10	83,3

C4.6. O(a) líder motiva os outros através de uma mensagem clara, face a uma visão partilhada e um objetivo comum			1	8,3	11	91,7
C4.7. O(a) líder ajuda os outros a pensar sobre os problemas de formas inovadoras ou de outras perspetivas			2	16,7	10	83,3
C4.8. O(a) líder consegue equilibrar o enfoque nos resultados com as preocupações e necessidades de cada elemento da equipa			2	16,7	10	83,3
C4.9. O(a) líder dá feedback de como os colegas estão a proceder e dedica atenção especial a quem possa parecer mais isolado ou com dificuldades na execução das tarefas			2	16,7	10	83,3
C4.10. O trabalho do(a) líder inspira confiança nos outros			2	16,7	10	83,3
C4.11. O(a) líder é um(a) bom(oa) ouvinte			2	16,7	10	83,3
C4.12. O(a) líder expressa os seus pensamentos claramente e fala bem para grupos			2	16,7	10	83,3
C4.13. O(a) líder delega responsabilidades			2	16,7	10	83,3
C4.14. O(a) líder procura ganhar e que os membros da equipa também ganhem			2	16,7	10	83,3
C4.15. O(a) líder cria um clima de orientação para a resposta em tempo útil			2	16,7	10	83,3
C4.16. O(a) líder consulta os outros no processo de tomada de decisão			1	8,3	11	91,7
C4.17. O(a) líder estabelece a ligação entre os objetivos de curto-prazo e a missão geral			1	8,3	11	91,7
C4.18. O(a) líder mantém os membros da parceria plenamente informados, existindo um plano de comunicação interna			2	16,7	10	83,3
C4.19. O(a) líder partilha as pequenas e as grandes vitórias com a equipa e com a parceria			1	8,3	11	91,7

C4.20. O(a) líder é um(a) bom(oa) negociador(a) e sabe quando deve ceder			3	25,0	9	75,0
C4.21. O(a) líder resolve bem situações que geram divergências			2	16,7	10	83,3
C4.22. O(a) líder mantém sempre uma atitude positiva	1	8,3	2	16,7	9	75,0
C4.23. O(a) líder admite quando comete erros, procurando soluções			2	16,7	10	83,3
C4.24. O(a) líder tira aprendizagem dos erros cometidos, encarando-as como oportunidades de melhoria			2	16,7	10	83,3

\* Custom Tables.

```
CTABLES
  /FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'
  /SMISSING VARIABLE
  /VLABELS VARIABLES=VAR00146 VAR00147 VAR00148 VAR00149 VAR00150 VAR00151
DISPLAY=LABEL
  /TABLE VAR00146 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00147 [COUNT 'N'
F40.0,
  ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00148 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00149 [COUNT 'N'
  F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00150 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00151
  [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1]
  /CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE
  /CATEGORIES VARIABLES=VAR00146 VAR00147 VAR00148 VAR00149 VAR00150 VAR00151
ORDER=A KEY=VALUE
  EMPTY=INCLUDE
  /CRITERIA CILEVEL=95.
```

## 5. Comunicação externa

### 5.1 Com Comun.

	Discorda		Indiferente		Concorda	
	N	%	N	%	N	%
C5.1.1. A CPCJ tem canais de comunicação instituídos com a comunidade (formais e informais)			1	8,3	11	91,7
C5.1.2. A CPCJ mantém mecanismos para que a comunidade seja informada acerca das atividades que desenvolve			1	8,3	11	91,7
C5.1.3. É recolhida informação acerca das necessidades, interesses ou preocupações das entidades da comunidade			2	16,7	10	83,3



C5.1.4. Os resultados destes levantamentos servem de base orientadora para projetos conjuntos			3	25,0	9	75,0
C5.1.5. É fomentada a comunicação interinstitucional para evitar a sobreposição de intervenções e consequente desperdício de recursos			1	8,3	11	91,7
C5.1.6. A CPCJ promove ações de (in/)formação com peritos(as) que são diretamente relevantes para as entidades parceiras ou grupos específicos da comunidade			1	8,3	11	91,7

\* Custom Tables.

```
CTABLES
  /FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'
  /SMISSING VARIABLE
  /VLABELS VARIABLES=VAR00152 VAR00153 VAR00154 VAR00155 VAR00156 VAR00157 VAR00158
VAR00159
  VAR00160
  DISPLAY=LABEL
  /TABLE VAR00152 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00153 [COUNT 'N'
F40.0,
  ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00154 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00155 [COUNT 'N'
  F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00156 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00157
  [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00158 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
  VAR00159 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00160 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%'
  F40.1]
  /CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE
  /CATEGORIES VARIABLES=VAR00152 VAR00153 VAR00154 VAR00155 VAR00156 VAR00157
VAR00158 VAR00159
  VAR00160 ORDER=A KEY=VALUE EMPTY=INCLUDE
  /CRITERIA CILEVEL=95.
```

## 5.2. Com sujeitos de intervenção...

	Discorda		Indiferente		Concorda	
	N	%	N	%	N	%
C5.2.1. A comunicação existente incentiva a participação dos beneficiários (famílias, crianças e jovens)			1	8,3	11	91,7
C5.2.2. Existe transparência e esclarecimento claro dos procedimentos, desde um momento inicial			1	8,3	11	91,7

C5.2.3. Existe cordialidade/afabilidade no trato com as crianças e as famílias, não sendo proferidas expressões ou palavras de menor prestígio para a instituição			1	8,3	11	91,7
C5.2.4. Caso exista dificuldade no relacionamento entre determinado profissional e determinado sujeito de intervenção, ser equacionada a eventual alteração de gestor de caso/processo			2	16,7	10	83,3
C5.2.5. Existe uma comunicação assertiva e esclarecedora, que não é sentida de forma intimidante ou ameaçatória			2	16,7	10	83,3
C5.2.6. Os profissionais confirmam a compreensão da mensagem pelo recetor			2	16,7	10	83,3
C5.2.7. Os profissionais, seja presencial, seja telefonicamente, demonstram disponibilidade para ouvirem as pessoas			1	8,3	11	91,7
C5.2.8. A CPCJ tem disponível documentos de trabalho oficialmente traduzidos nalgumas línguas de acordo com as nacionalidades das crianças acompanhadas	2	16,7	2	16,7	8	66,7
C5.2.9. Para pessoas com deficiência auditiva, a CPCJ recorre a intérpretes de Língua Gestual Portuguesa, para garantir uma comunicação eficaz	2	16,7			10	83,3

\* Custom Tables.

CTABLES

/FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'

/SMISSING VARIABLE

/VLABELS VARIABLES=VAR00161 VAR00162 VAR00163 VAR00164 DISPLAY=LABEL

/TABLE VAR00161 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00162 [COUNT 'N' F40.0,

ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00163 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00164 [COUNT 'N'

F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1]

/CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE

/CATEGORIES VARIABLES=VAR00161 VAR00162 VAR00163 VAR00164 ORDER=A KEY=VALUE

EMPTY=INCLUDE

/CRITERIA CILEVEL=95.

## 6. Accountability

### 6.1. Reclamações

	Discorda		Indiferente		Concorda	
	N	%	N	%	N	%
C6.1.1. Existe, em funcionamento, um mecanismo de receção de reclamações, encaminhamento das mesmas para a CNPDPCJ			2	16,7	10	83,3
C6.1.2. A informação de que existe livro de reclamações na CPCJ encontra-se afixada em local visível para os utilizadores do apoio desta entidade			1	8,3	11	91,7
C6.1.3. N.º de reclamações recebidas no ano em avaliação	2	16,7	4	33,3	6	50,0
C6.1.4. É realizada, periodicamente, análise do tipo de problema inerente à(s) reclamação(ões) recebida(s)	1	8,3	3	25,0	8	66,7

\* Custom Tables.

```
CTABLES
  /FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'
  /SMISSING VARIABLE
  /VLABELS VARIABLES=VAR00165 VAR00166 VAR00167 VAR00168 VAR00169 VAR00170
DISPLAY=LABEL
  /TABLE VAR00165 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00166 [COUNT 'N'
F40.0,
  ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00167 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00168 [COUNT 'N'
F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00169 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00170
  [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1]
  /CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE
  /CATEGORIES VARIABLES=VAR00165 VAR00166 VAR00167 VAR00168 VAR00169 VAR00170
ORDER=A KEY=VALUE
  EMPTY=INCLUDE
  /CRITERIA CILEVEL=95.
```

## 6. Accountability

## 6.2. Avaliação

	Discorda		Indiferente		Concorda	
	N	%	N	%	N	%
C6.2.1. A CPCJ desempenha as suas funções de acordo com a legislação, regulamentos, políticas e normas nacionais para proteger as crianças e promover o seu bem-estar	1	8,3			11	91,7
C6.2.2. A CPCJ e os profissionais demonstram accountability face ao seu trabalho e para a sua efetividade na proteção à criança	1	8,3	1	8,3	10	83,3
C6.2.3. A Comissão tem um sistema de avaliação das suas atividades de proteção da criança e bem-estar, apresentando anual e publicamente um relatório de atividades			1	8,3	11	91,7
C6.2.4. N.º de ações/ encontros, por trimestre, realizados entre o(a) interlocutor(a) dos serviços do Ministério Público com a CPCJ			2	16,7	10	83,3
C6.2.5. N.º de eventuais auditorias realizadas pela Comissão Nacional à CPCJ	2	16,7	4	33,3	6	50,0
C6.2.6. Existe avaliação da comunicação interna e externa da CPCJ, com vista à sua melhoria	1	8,3	2	16,7	9	75,0

\* Custom Tables.

CTABLES

/FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'

/SMISSING VARIABLE

/VLABELS VARIABLES=VAR00171 VAR00172 VAR00173 VAR00174 VAR00175 VAR00176 VAR00177 VAR00178

VAR00179 VAR00180 VAR00181

DISPLAY=LABEL

/TABLE VAR00171 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00172 [COUNT 'N' F40.0,

ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00173 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00174 [COUNT 'N'

F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00175 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00176

[COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00177 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +

VAR00178 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00179 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%'

F40.1] + VAR00180 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00181 [COUNT 'N' F40.0,

ROWPCT.COUNT '%' F40.1]

/CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE

/CATEGORIES VARIABLES=VAR00171 VAR00172 VAR00173 VAR00174 VAR00175 VAR00176  
 VAR00177 VAR00178  
 VAR00179 VAR00180 VAR00181 ORDER=A KEY=VALUE EMPTY=INCLUDE  
 /CRITERIA CILEVEL=95.

## 7. Processos decisórios / de intervenção

### 7.1. Elegibilidade

	Discorda		Indiferente		Concorda	
	N	%	N	%	N	%
C7.1.1. Rececionada a comunicação de eventual risco/ perigo para a criança, é efetuada pesquisa a nível nacional para aferição da eventual existência de processo a favor da criança			1	8,3	11	91,7
C7.1.2. Com a receção da comunicação é aberto processo (componente administrativa – de registo de entrada na plataforma)	1	8,3	1	8,3	10	83,3
C7.1.3. Em equipa, procede-se à análise da competência territorial, material e verificação do cumprimento do princípio da subsidiariedade, para determinação da resposta apropriada			1	8,3	11	91,7
C7.1.4. Não havendo outro processo de promoção e proteção a favor da mesma criança e cumprindo-se os pressupostos anteriores, procede-se à instauração/reabertura imediata de processo e sua distribuição a um técnico gestor			1	8,3	11	91,7
C7.1.5. A distribuição dos processos pelos comissários é feita mediante um conjunto de critérios estipulados			1	8,3	11	91,7
C7.1.6. Todas as crianças sinalizadas recebem a assistência apropriada às suas necessidades, havendo uma triagem e uma priorização competente (eficaz) dos casos			1	8,3	11	91,7

C7.1.7. Não havendo legitimidade para a intervenção da CPCJ, a sinalização é remetida à(s) entidades adequadas (“nenhuma sinalização fica sem resposta atempada”)					12	100,0
C7.1.8. As respostas em situações de procedimentos urgentes, com base nas melhores evidências possíveis, ocorrem com o apoio das forças de segurança e, posteriormente, do MP e do TFM					12	100,0
C7.1.9. Caso exista eventual matéria criminal, procede-se à comunicação, junto dos serviços do DIAP ou do SEIVD					12	100,0
C7.1.10. Instaurado processo, diligencia-se pelo contacto presencial com os pais/ cuidadores, representantes legais e/ou detentores da guarda de facto			1	8,3	11	91,7
C7.1.11. Se adequado e relevante para a intervenção, pode a CPCJ solicitar o assento de nascimento da criança e verificar a existência de eventuais averbamentos			1	8,3	11	91,7

\* Custom Tables.

```

CTABLES
  /FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'
  /SMISSING VARIABLE
  /VLABELS VARIABLES=VAR00182 VAR00183 VAR00184 VAR00185 VAR00186 VAR00187 VAR00188
VAR00189
  VAR00190 VAR00191
  DISPLAY=LABEL
  /TABLE VAR00182 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00183 [COUNT 'N'
F40.0,
  ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00184 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00185 [COUNT 'N'
  F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00186 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00187
  [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00188 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
  VAR00189 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00190 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%'
  F40.1] + VAR00191 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1]
  /CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE
  /CATEGORIES VARIABLES=VAR00182 VAR00183 VAR00184 VAR00185 VAR00186 VAR00187
VAR00188 VAR00189
  VAR00190 VAR00191 ORDER=A KEY=VALUE EMPTY=INCLUDE
  /CRITERIA CILEVEL=95.

```

## 7.2. Obtenção de Consentimentos

	Discorda		Indiferente		Concorda	
	N	%	N	%	N	%
C7.2.1. No primeiro momento de encontro, os comissários garantem a audição respeitosa dos pais/cuidadores			1	8,3	11	91,7
C7.2.2. Prestados os devidos esclarecimentos, é efetuada a recolha de consentimentos/não consentimentos à intervenção da CPCJ, em impressos próprios					12	100,0
C7.2.3. Sempre que se verifique necessário, solicitar os consentimentos para a obtenção de informação/dados pessoais sensíveis a respeito do próprio			1	8,3	11	91,7
C7.2.4. Os profissionais estão cientes de que a forma como explicam o que é o consentimento e o que o mesmo implica pode ter influência na decisão de quem tem de o prestar			1	8,3	11	91,7
C7.2.5. Os profissionais estão igualmente conscientes de que a prestação de um consentimento ou não oposição são sinónimos de uma intervenção menos formal e judicializada (menos estigmatizante)	1	8,3	2	16,7	9	75,0
C7.2.6. N.º e % anual de consentimentos, não oposições, não consentimentos e oposições prestados para a intervenção, depois de uma informação esclarecedora	1	8,3	1	8,3	10	83,3
C7.2.7. É garantida a audição, respeitosa, individual e a participação da criança, para se pronunciar sobre as situações que deram origem à intervenção e poder autorizar ou não a avaliação da sua situação e o apoio da CPCJ	1	8,3	1	8,3	10	83,3

C7.2.8. Todas as crianças são vistas pelo seu respetivo gestor de caso (e/ou por algum colega mais bem posicionado, se houver alguma necessidade específica			1	8,3	11	91,7
C7.2.9. N.º de dias ou tempo médio entre a receção da sinalização e o primeiro contacto com a família			1	8,3	11	91,7
C7.2.10. Em caso de não consentimento ou oposição para a intervenção da CPCJ, o processo é remetido/ entregue aos/nos serviços do Ministério Público o mais rapidamente possível	1	8,3			11	91,7

\* Custom Tables.

```

CTABLES
  /FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'
  /SMISSING VARIABLE
  /VLABELS VARIABLES=VAR00192 VAR00193 VAR00194 VAR00195 VAR00196 VAR00197 VAR00198
VAR00199
  VAR00200 VAR00201 VAR00202 VAR00203 VAR00204 VAR00205 VAR00206 VAR00207
  DISPLAY=LABEL
  /TABLE VAR00192 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00193 [COUNT 'N'
F40.0,
  ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00194 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00195 [COUNT 'N'
  F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00196 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00197
  [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00198 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
  VAR00199 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00200 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%'
  F40.1] + VAR00201 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00202 [COUNT
'N' F40.0,
  ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00203 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00204 [COUNT 'N'
  F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00205 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00206
  [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00207 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%' F40.1]
  /CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE
  /CATEGORIES VARIABLES=VAR00192 VAR00193 VAR00194 VAR00195 VAR00196 VAR00197
VAR00198 VAR00199
  VAR00200 VAR00201 VAR00202 VAR00203 VAR00204 VAR00205 VAR00206 VAR00207 ORDER=A
KEY=VALUE
  EMPTY=INCLUDE
  /CRITERIA CILEVEL=95.

```



### 7.3. Avaliação ecossistémica da criança

	Discorda		Indiferente		Concorda	
	N	%	N	%	N	%
C7.3.1. Todas as situações são avaliadas nos termos da LPCJP – princípios orientadores – e com base nas melhores evidências possíveis			2	16,7	10	83,3
C7.3.2. A avaliação é conduzida mediante um plano prévio			4	33,3	8	66,7
C7.3.3. Quando existem consentimentos, as avaliações diagnósticas deverão ser sistémicas, ecológicas e o mais completas possíveis (eixos sincrónico e diacrónico) com vista à boa fundamentação das deliberações			1	8,3	11	91,7
C7.3.4. Essa avaliação é feita com base no modelo ecológico de avaliação e intervenção nas situações de risco e perigo e correspondentes protocolos de avaliação por faixas etárias, centrados nas necessidades da criança e nos fatores de risco/perigo e de p			2	16,7	10	83,3
C7.3.5. A avaliação contempla ainda os fatores de resistência; o nível de reconhecimento da família, face às suas dificuldades; o compromisso dos pais/cuidadores com a intervenção/motivação e capacidade para a mudança			1	8,3	11	91,7
C7.3.6. Na avaliação, os profissionais prestam atenção à linguagem verbal e mais ainda à linguagem não verbal da criança e família			1	8,3	11	91,7
C7.3.7. Para a recolha da informação, são consultadas fontes diversas para a obtenção de um diagnóstico holístico sobre a situação da criança, bem como diferentes métodos e técnicas de recolha de informação	1	8,3			11	91,7

C7.3.8. A recolha da informação é feita, tendo por base um conjunto de princípios éticos			1	8,3	11	91,7
C7.3.9. As crianças são auscultadas e tidas em consideração face a quaisquer decisões que as afetem diretamente	2	16,7			10	83,3
C7.3.10. A audição da criança é realizada de forma sensível e competente, de acordo com o seu desenvolvimento e grau de maturidade	1	8,3	1	8,3	10	83,3
C7.3.11. O(A) comissário(a) completa a avaliação (que se pretende justa) no menor espaço de tempo possível, ainda que, legalmente, possa ir até um máximo de 6 meses			2	16,7	10	83,3
C7.3.12. Verificando-se tal necessidade, a CPCJ procede às comunicações nos termos do art.º 69º da LPCJP para salvaguarda da situação da criança			1	8,3	11	91,7
C7.3.13. N.º e % de deliberações tomadas dentro e fora do tempo previsto.			4	33,3	8	66,7
C7.3.14. N.º de dias ou tempo médio de conclusão da avaliação diagnóstica (em situação de emergência e em situação não emergencial) para uma intervenção atempada	1	8,3	1	8,3	10	83,3
C7.3.15. N.º de crianças alvo de maus tratos reiterados após sinalização prévia	2	16,7	1	8,3	9	75,0
C7.3.16. N.º de crianças (0-17 anos) que morrem por agressões dos cuidadores, com sinalização prévia no sistema de proteção	1	8,3	2	16,7	9	75,0

\* Custom Tables.

CTABLES

/FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'

/SMISSING VARIABLE

/VLABELS VARIABLES=VAR00208 VAR00209 VAR00210 VAR00211 VAR00212 VAR00213 VAR00214 VAR00215

VAR00216 VAR00217 VAR00218

DISPLAY=LABEL

/TABLE VAR00208 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00209 [COUNT 'N' F40.0,

```

ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00210 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00211 [COUNT 'N'
F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00212 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00213
[COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00214 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00215 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00216 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00217 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00218 [COUNT
'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%' F40.1]
/CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE
/CATEGORIES VARIABLES=VAR00208 VAR00209 VAR00210 VAR00211 VAR00212 VAR00213
VAR00214 VAR00215
VAR00216 VAR00217 VAR00218 ORDER=A KEY=VALUE EMPTY=INCLUDE
/CRITERIA CILEVEL=95.
    
```

#### 7.4. Deliberação de Medidas e Contratualização

	Discorda		Indiferente		Concorda	
	N	%	N	%	N	%
C7.4.1. O(a) gestor(a) de processo, apresenta à equipa uma súmula da situação em análise, e uma fundamentação rigorosa, baseada em evidências, factos e intuições comprovadas, para a sua proposta de arquivamento do processo ou de aplicação de medida protet			2	16,7	10	83,3
C7.4.2. No processo de tomada de decisão, cada comissário tem espaço para expor as suas ideias, sendo respeitado pelos colegas, mesmo em situações de discordância			2	16,7	10	83,3
C7.4.3. Para cada PPP procura-se atingir um elevado grau de confiança na decisão coletiva tomada			1	8,3	11	91,7
C7.4.4. A escolha da medida a aplicar tem por base a gradação das medidas a nível da sua gravidade e os princípios do menor dano possível para a criança e de evitar acolhimentos e separações desnecessárias			1	8,3	11	91,7
C7.4.5. Para crianças dos 0 aos 6 anos, a medida de acolhimento familiar é preferencial face ao acolhimento residencial					12	100,0

C7.4.6. Aquando da aplicação da medida protetiva mais adequada à situação de cada criança específica o plenário da comissão restrita designa a(s) pessoa(s)-chave em diferentes níveis de intervenção com responsabilidades claramente definidas	1	8,3	1	8,3	10	83,3
C7.4.7. Antes da discussão em equipa restrita, o(s) gestor(es) de caso já abordaram e exploraram com a família e a criança possíveis caminhos para apoiar a superação do perigo, tendo em consideração as suas opiniões	1	8,3			11	91,7
C7.4.8. Em caso da necessidade de intervenção urgente, quando há consentimentos, prepara-se a aplicação de medida cautelar.			1	8,3	11	91,7
C7.4.9. N.º de dias ou tempo médio entre a deliberação da medida e a assinatura do APP			1	8,3	11	91,7
C7.4.10. N.º e % de situações comprovadas de perigo para as crianças no seu contexto de origem	1	8,3	2	16,7	9	75,0
C7.4.11. Os pais/cuidadores/demais responsáveis envolvidos e crianças são consultados e podem negociar, verdadeiramente, partes dos acordos de promoção e proteção, na exata medida em que tal favoreça a sua colaboração e, acima de tudo, garanta o bem-estar			2	16,7	10	83,3

\* Custom Tables.

CTABLES

/FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'

/SMISSING VARIABLE

/VLABELS VARIABLES=VAR00219 VAR00220 VAR00221 VAR00222 VAR00223 VAR00224 VAR00225 VAR00226

VAR00227 VAR00228 VAR00229 VAR00230 VAR00231

DISPLAY=LABEL

/TABLE VAR00219 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00220 [COUNT 'N' F40.0,

```

ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00221 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00222 [COUNT 'N'
F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00223 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00224
[COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00225 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00226 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00227 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00228 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00229 [COUNT
'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00230 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00231 [COUNT 'N'
F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1]
/CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE
/CATEGORIES VARIABLES=VAR00219 VAR00220 VAR00221 VAR00222 VAR00223 VAR00224
VAR00225 VAR00226
VAR00227 VAR00228 VAR00229 VAR00230 VAR00231 ORDER=A KEY=VALUE EMPTY=INCLUDE
/CRITERIA CILEVEL=95.
    
```

## 7.5. Execução de medida e acompanhamento

	Discorda		Indiferente		Concorda	
	N	%	N	%	N	%
C7.5.1. Assinado o APP e respetivo plano de intervenção pelas partes envolvidas, dá-se início à execução da medida e ao acompanhamento inerente da criança e respetiva família			2	16,7	10	83,3
7.5.2. Os comissários monitorizam a medida aplicada, em articulação com as entidades designadas para o acompanhamento da mesma e com as famílias, identificando as mudanças observadas nestas e nas crianças			1	8,3	11	91,7
C7.5.3. Tempo médio de execução e acompanhamento das medidas em meio natural de vida	1	8,3	3	25,0	8	66,7
C7.5.4. Tempo médio das medidas de colocação aplicadas e acompanhadas	1	8,3	3	25,0	8	66,7
C7.5.5. O APP e o correspondente acompanhamento, para medidas em meio natural de vida, e exceptuando a medida de apoio para a autonomia de vida, não excede os 18 meses	1	8,3	2	16,7	9	75,0

C7.5.6. As medidas de colocação terão a menor duração de tempo possível para promover a reintegração saudável e viável da criança na família ou na comunidade			1	8,3	11	91,7
C7.5.7. Nas situações em que se verifique comprovada incapacidade parental e reduzido potencial de mudança, sem demais alternativas válidas em meio natural de vida, no prazo mais curto possível, comunicar aos serviços do MP			1	8,3	11	91,7
C7.5.8. N.º de crianças em acolhimento com contacto regular com as suas famílias de origem / outras pessoas significativas	1	8,3	2	16,7	9	75,0
C7.5.9. N.º dias de permanência da criança, por tipo de colocação (familiar e residencial) (desde a entrada à saída)	1	8,3	3	25,0	8	66,7
C7.5.10. N.º de crianças que voltaram para as suas famílias, em segurança, após deliberação da CPCJ			2	16,7	10	83,3
C7.5.11. N.º de jovens que se autonomizaram (não regressando à família de origem) após deliberação da CPCJ			2	16,7	10	83,3
C7.5.12. A audição da criança é fundamental para a revisão de qualquer medida aplicada, sendo que o gestor de caso, procurará obter a sua perspetiva			1	8,3	11	91,7
C7.5.13. Em caso de mudança de residência da criança por tempo superior a três meses, procede-se à transferência do processo, devidamente organizado fisicamente e informatizado, para a CPCJ da nova zona de residência da criança	1	8,3	1	8,3	10	83,3

\* Custom Tables.

CTABLES

/FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'

/SMISSING VARIABLE

/VLABELS VARIABLES=VAR00232 VAR00233 VAR00234 VAR00235 VAR00236 VAR00237 VAR00238

```

DISPLAY=LABEL
/TABLE VAR00232 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00233 [COUNT 'N'
F40.0,
ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00234 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00235 [COUNT 'N'
F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00236 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00237
[COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00238 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%' F40.1]
/CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE
/CATEGORIES VARIABLES=VAR00232 VAR00233 VAR00234 VAR00235 VAR00236 VAR00237
VAR00238 ORDER=A
KEY=VALUE EMPTY=INCLUDE
/CRITERIA CILEVEL=95.
    
```

## 7.6. Processo de término do acompanhamento da CPCJ

	Discorda		Indiferente		Concorda	
	N	%	N	%	N	%
C7.6.1. O arquivamento do processo ocorre mediante a verificação de algum dos critérios legais para o efeito	1	8,3	1	8,3	10	83,3
C7.6.2. O processo de promoção e proteção termina, mas pode existir continuidade do acompanhamento por parte de alguma ECMIJ para consolidar a mudança alcançada (caso necessário)			1	8,3	11	91,7
C7.6.3. Grau de satisfação das crianças com o apoio da CPCJ			2	16,7	10	83,3
C7.6.4. Grau de satisfação das famílias com o apoio da CPCJ			2	16,7	10	83,3
C7.6.5. N.º e % de famílias e/ou as crianças que identificaram efeitos positivos da ação da CPCJ na melhoria dos seus contextos			2	16,7	10	83,3
C7.6.6. N.º e % de crianças que foram sinalizadas e cujo processo foi arquivado sem fornecimento de apoio adicional, com nova sinalização ocorrida dentro do prazo de 12 meses	1	8,3	1	8,3	10	83,3
C 7.6.7. N.º e % de crianças que voltam a ser sinalizadas, dentro do prazo de 12 meses, após a prestação continuada de “serviços protetivos”, por via de medida aplicada	1	8,3	3	25,0	8	66,7

```

* Custom Tables.
CTABLES
  /FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'
  /SMISSING VARIABLE
  /VLABELS VARIABLES=VAR00239 VAR00240 VAR00241 VAR00242 VAR00243 VAR00244 VAR00245
VAR00246
  VAR00247 VAR00248 VAR00249 VAR00250 VAR00251 VAR00252
  DISPLAY=LABEL
  /TABLE VAR00239 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00240 [COUNT 'N'
F40.0,
  ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00241 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00242 [COUNT 'N'
F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00243 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00244
  [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00245 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
  VAR00246 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00247 [COUNT 'N' F40.0,
ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00248 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00249 [COUNT
'N' F40.0,
  ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00250 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00251 [COUNT 'N'
F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00252 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%'
F40.1]
  /CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE
  /CATEGORIES VARIABLES=VAR00239 VAR00240 VAR00241 VAR00242 VAR00243 VAR00244
VAR00245 VAR00246
  VAR00247 VAR00248 VAR00249 VAR00250 VAR00251 VAR00252 ORDER=A KEY=VALUE
EMPTY=INCLUDE
  /CRITERIA CILEVEL=95.

```

## 8. Processos de Gestão de Casos

	Discorda		Indiferente		Concorda	
	N	%	N	%	N	%
C8.1. O planeamento dos casos de promoção e proteção é gerido e monitorizado para melhorar a prática e os resultados a favor as crianças			2	16,7	10	83,3
C8.2. A prática profissional é realizada, no essencial, conforme os procedimentos e orientações técnicas existentes (e sempre dentro do quadro legal), o que não impede o comissário de procurar respostas mais criativas e adequadas às necessidades específicas			1	8,3	11	91,7
C8.3. Os prazos legais são tendencialmente cumpridos			1	8,3	11	91,7



8.4. As medidas são revistas em prazos não superiores a 6 meses, sendo o tempo de revisão intercalar decidido em conformidade com a necessidade da criança e a proximidade requerida do acompanhamento			2	16,7	10	83,3
C8.5. N.º e % de casos instaurados/ reabertos e arquivados num período de 3, 6 e 12 meses	2	16,7	1	8,3	9	75,0
C8.6. Tempo médio de duração dos PPP nos quais não são aplicadas medidas de proteção	1	8,3	2	16,7	9	75,0
C8.7. N.º (ou média) de diligências realizadas, em cada processo de promoção e proteção, distinguindo entre processos com e sem medida aplicada	2	16,7	2	16,7	8	66,7
C8.8. Cada gestor tem atribuído um número adequado de processos que lhe permita uma gestão de qualidade (independentemente da dimensão da CPCJ e do VPG)	1	8,3	3	25,0	8	66,7
C8.9. O(a) gestor(a) de caso vai mantendo o processo atualizado na aplicação informática	1	8,3	3	25,0	8	66,7
C8.10. As crianças e as famílias são envolvidas em todas as fases do processo de promoção e proteção			3	25,0	9	75,0
C8.11. Atendendo a que todas as crianças têm direito a serem ouvidas, o(a) comissário(a) adapta a sua linguagem à faixa etária e grau de desenvolvimento da criança, recorrendo a instrumentos mais lúdicos facilitadores do diálogo e da compreensão da mesma,			2	16,7	10	83,3
C8.12. As crianças e as famílias têm acesso atempado a serviços especializados ou de assistência social	1	8,3	1	8,3	10	83,3

C8.13. N.º de encaminhamentos para respostas de cariz humanitário (apoio alimentar, vestuário, recursos económicos de subsistência) e N.º de crianças e/ou famílias que receberam essas respostas	1	8,3	3	25,0	8	66,7
C8.14. N.º de encaminhamentos para serviços especializados (criança, pais/ cuidadores), e n.º de respostas positivas efetivadas	1	8,3	3	25,0	8	66,7

\* Custom Tables.

CTABLES

/FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'

/SMISSING VARIABLE

/VLABELS VARIABLES=VAR00253 VAR00254 VAR00255 VAR00256 VAR00257 VAR00258 VAR00259 VAR00260

DISPLAY=LABEL

/TABLE VAR00253 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00254 [COUNT 'N' F40.0,

ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00255 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00256 [COUNT 'N'

F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00257 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00258

[COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00259 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +

VAR00260 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1]

/CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE

/CATEGORIES VARIABLES=VAR00253 VAR00254 VAR00255 VAR00256 VAR00257 VAR00258 VAR00259 VAR00260

ORDER=A KEY=VALUE EMPTY=INCLUDE

/CRITERIA CILEVEL=95.

## 9. Processos de Gestão de informação nos PPP

	Discorda		Indiferente		Concorda	
	N	%	N	%	N	%
C9.1. De qualquer diligência realizada (ou tentativa) num PPP resultam registos, cronologicamente guardados nos processos			3	25,0	9	75,0
C9.2. Existe uma escrita cuidada por parte do comissário, face a eventuais relatórios ou outras peças processuais			2	16,7	10	83,3

C9.3. Toda a informação relevante obtida a respeito da criança e da família é usada para planejar e prestar (ou encaminhar para serem prestados) serviços de proteção e/ou bem-estar efetivos			2	16,7	10	83,3
C9.4. Não obstante a confidencialidade e sigilo a que estão obrigados, os profissionais partilham informação (com outras entidades) acerca da criança e da família quando necessário para as proteger e melhorar as suas condições de vida			2	16,7	10	83,3
C9.5. Existe uma comunicação efetiva com as famílias/ cuidadores e com as crianças, sendo-lhes fornecidas as informações em formatos acessíveis			2	16,7	10	83,3
C9.6. A CPCJ dispõe e utiliza um sistema informático único, robusto e seguro para gravar as informações e gerir tudo o que está inerente ao processo de promoção e proteção	1	8,3	2	16,7	9	75,0
C9.7. A aplicação informática com a qual os profissionais trabalham, contempla diferentes níveis de acesso, como forma de proteção de dados	1	8,3	1	8,3	10	83,3
C9.8. Cada profissional garante que as pastas com os processos físicos de promoção e proteção e as informações constantes dos mesmos, com os quais esteja a trabalhar, depois da sua utilização, são devidamente guardados / trancados em local próprio definid			2	16,7	10	83,3

\* Custom Tables.

CTABLES

/FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'

/SMISSING VARIABLE

/VLABELS VARIABLES=VAR00261 VAR00262 VAR00263 VAR00264 VAR00265 VAR00266

DISPLAY=LABEL

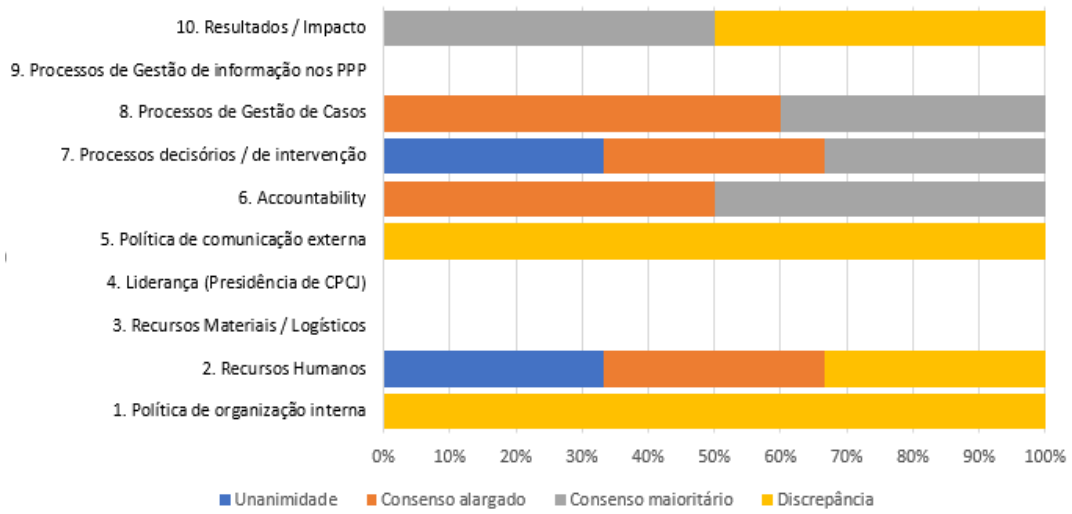
```

/TABLE VAR00261 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00262 [COUNT 'N'
F40.0,
ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00263 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00264 [COUNT 'N'
F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00265 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00266
[COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1]
/CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE
/CATEGORIES VARIABLES=VAR00261 VAR00262 VAR00263 VAR00264 VAR00265 VAR00266
ORDER=A KEY=VALUE
EMPTY=INCLUDE
/CRITERIA CILEVEL=95.
    
```

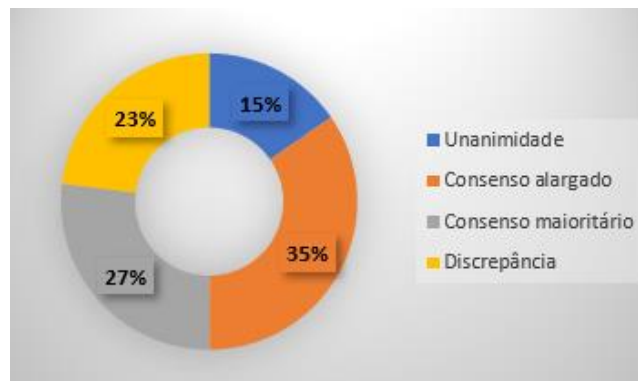
## 10. Resultados / Impacto

	Discorda		Indiferente		Concorda	
	N	%	N	%	N	%
C10.1. N.º de famílias, que no pós acompanhamento de medida aplicada, reconhecem um fortalecimento das suas competências e a superação dos fatores que desencadearam a intervenção	1	8,3	1	8,3	10	83,3
C10.2. N.º de famílias a quem, no pós acompanhamento de medida aplicada, é reconhecido um fortalecimento das suas competências e a superação dos fatores que desencadearam a intervenção	1	8,3	1	8,3	10	83,3
C10.3. Tipo de melhorias percebidas			2	16,7	10	83,3
C10.4. N.º e % das crianças e dos seus cuidadores que reportam melhorias na sua saúde mental ou bem-estar psicossocial depois do acompanhamento da medida			2	16,7	10	83,3
C10.5. Em casos de supostos maus tratos físicos, o N.º e % de pais/ cuidadores que, após intervenção, terão abolido a utilização do castigo corporal nas crianças	1	8,3	3	25,0	8	66,7
C10.6. N.º de recolocações residenciais/ familiares, como fruto de uma reunificação falhada no ano em análise	1	8,3	4	33,3	7	58,3

**3ª Ronda**



**Gráf. AAD.4. Grau de Concordância – Domínios das Práticas Profissionais**  
(num total de 26 itens, foram eliminados 6)



**Gráf. AAD.5 % dos Itens pelos Graus de Concordância nos vários Domínios das Práticas Profiss.** (num total de 26 itens)

**Outputs do SPSS – Domínios das Práticas (depois da 2ª Recodificação da Escala, explicada no Cap. I)**

```
* Custom Tables.
CTABLES
  /VLABELS VARIABLES=VAR00270 VAR00271 DISPLAY=LABEL
  /TABLE VAR00270 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00271 [COUNT 'N'
F40.0,
  ROWPCT.COUNT '%' F40.1]
  /CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE
  /CATEGORIES VARIABLES=VAR00270 VAR00271 ORDER=A KEY=VALUE EMPTY=INCLUDE
  /CRITERIA CILEVEL=95.
```

	Discorda		Concorda	
	N	%	N	%
C1.1.7. Existe um Plano de Ação anual ou bienal aprovado, com objetivos SMART definidos e atividades correspondentes, sendo cada uma delas avaliada, no sentido de aprendizagem com a experiência.	4	33,3	8	66,7
C1.1.8. N.º de candidaturas apoiadas para a obtenção do “Selo Protetor” por parte de alguma ECMIJ do concelho.	4	33,3	8	66,7

\* Custom Tables.

```
CTABLES
  /FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'
  /SMISSING VARIABLE
  /VLABELS VARIABLES=VAR00272 VAR00273 VAR00274 VAR00275 VAR00276 VAR00277
  DISPLAY=LABEL
  /TABLE VAR00272 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00273 [COUNT 'N'
  F40.0,
  ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00274 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
  VAR00275 [COUNT 'N'
  F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00276 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%'
  F40.1] + VAR00277
  [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1]
  /CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE
  /CATEGORIES VARIABLES=VAR00272 VAR00273 VAR00274 VAR00275 VAR00276 VAR00277
  ORDER=A KEY=VALUE
  EMPTY=INCLUDE
  /CRITERIA CILEVEL=95.
```

	Discorda		Concorda	
	N	%	N	%
C2.1.8. N.º de profissionais com formação especializada para lidar com situações de abuso sexual			12	100,0
C2.1.10. N.º de profissionais com formação especializada em terapia / mediação familiar e/ou em sistémica			12	100,0
C2.1.11. N.º de profissionais com formação especializada em saúde mental ou psicopatologia em crianças e jovens	1	8,3	11	91,7
C2.4.3. N.º de profissionais que interromperam as suas funções na CPCJ antes do término dos mandatos (3,6,9 anos) e no fim dos mesmos, no ano em avaliação	6	50,0	6	50,0

C2.7.1. O especial e honrado estatuto dos membros das CPCJ é obrigatoriamente relevado (e de forma dupla, para os membros da restrita), para efeitos de progressão na carreira.	4	33,3	8	66,7
C2.7.2. Para evitar que os membros sejam prejudicados nas avaliações de desempenho, já que quem os avalia (nas entidades de origem) não conhece, em pormenor, o trabalho e a qualidade com que o mesmo é executado, as suas avaliações poderiam passar a ser co	1	8,3	11	91,7

\* Custom Tables.

```
CTABLES
  /FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'
  /SMISSING VARIABLE
  /VLABELS VARIABLES=VAR00278 DISPLAY=LABEL
  /TABLE VAR00278 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1]
  /CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE
  /CATEGORIES VARIABLES=VAR00278 ORDER=A KEY=VALUE EMPTY=INCLUDE
  /CRITERIA CILEVEL=95.
```

	Discorda		Concorda	
	N	%	N	%
C5.2.8. A CPCJ tem disponível documentos de trabalho oficialmente traduzidos nalgumas línguas de acordo com as nacionalidades das crianças acompanhadas.	5	41,7	7	58,3

\* Custom Tables.

```
CTABLES
  /FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'
  /SMISSING VARIABLE
  /VLABELS VARIABLES=VAR00279 VAR00280 VAR00281 VAR00282 DISPLAY=LABEL
  /TABLE VAR00279 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00280 [COUNT 'N'
  F40.0,
  ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00281 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
  VAR00282 [COUNT 'N'
  F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1]
  /CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE
  /CATEGORIES VARIABLES=VAR00279 VAR00280 VAR00281 VAR00282 ORDER=A KEY=VALUE
  EMPTY=INCLUDE
  /CRITERIA CILEVEL=95.
```

	Discorda		Concorda	
	N	%	N	%
C6.1.3. N.º de reclamações recebidas no ano em avaliação	2	16,7	10	83,3
C6.1.4. É realizada, periodicamente, análise do tipo de problema inerente à(s) reclamação(ões) recebida(s), no sentido de proporcionar uma aprendizagem e melhoria de eventual situação problema/incidente.	1	8,3	11	91,7
C6.1.5 - O(s) resultado(s)/repercussão(ões) da eventual reclamação apresentada são conhecidos/as da CPCJ e retirados momentos de aprendizagem e reflexão face aos/às mesmos/as.	1	8,3	11	91,7
C6.2.5. N.º de eventuais auditorias realizadas pela Comissão Nacional à CPCJ	3	25,0	9	75,0

\* Custom Tables.

```
CTABLES
  /FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'
  /SMISSING VARIABLE
  /VLABELS VARIABLES=VAR00283 VAR00284 VAR00285 VAR00286 VAR00287 VAR00288
DISPLAY=LABEL
  /TABLE VAR00283 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00284 [COUNT 'N'
F40.0,
  ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00285 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00286 [COUNT 'N'
  F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00287 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%'
F40.1] + VAR00288
  [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1]
  /CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE
  /CATEGORIES VARIABLES=VAR00283 VAR00284 VAR00285 VAR00286 VAR00287 VAR00288
ORDER=A KEY=VALUE
  EMPTY=INCLUDE
  /CRITERIA CILEVEL=95.
```

	Discorda		Concorda	
	N	%	N	%
C7.3.2. A avaliação é conduzida mediante um plano prévio.	1	8,3	11	91,7
C7.3.13. N.º e % de deliberações tomadas (aplicação de medida, revisão de medida e arquivamento) dentro e fora do tempo previsto.	1	8,3	11	91,7
C7.5.3. Tempo médio de execução e acompanhamento das medidas em meio natural de vida (a ser medido aquando da cessação das medidas e ano de arquivamento dos processos em CPCJ)			12	100,0



C7.5.4. Tempo médio das medidas de colocação aplicadas e acompanhadas (a ser medido aquando da cessação das medidas e ano do arquivamento dos processos em CPCJ)	2	16,7	10	83,3
C7.5.9. N.º dias de permanência da criança, por tipo de colocação (familiar e residencial) (desde a entrada à saída)	2	16,7	10	83,3
C7.6.7. N.º e % de crianças que voltam a ser sinalizadas, dentro do prazo de 12 meses, após a prestação continuada de “serviços protetivos”, por via de medida aplicada			12	100,0

\* Custom Tables.

```
CTABLES
  /FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'
  /SMISSING VARIABLE
  /VLABELS VARIABLES=VAR00289 VAR00290 VAR00291 VAR00292 VAR00293 DISPLAY=LABEL
  /TABLE VAR00289 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00290 [COUNT 'N'
F40.0,
  ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00291 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] +
VAR00292 [COUNT 'N'
  F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00293 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%'
F40.1]
  /CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE
  /CATEGORIES VARIABLES=VAR00289 VAR00290 VAR00291 VAR00292 VAR00293 ORDER=A
KEY=VALUE EMPTY=INCLUDE
  /CRITERIA CILEVEL=95.
```

	Discorda		Concorda	
	N	%	N	%
C8.7. N.º (ou média) de diligências realizadas, em cada processo de promoção e proteção (atendimentos presenciais, contactos telefónicos e/ou digitais com família e com serviços comunitários, visitas domiciliárias), distinguindo entre processos com e sem	2	16,7	10	83,3
C8.8. Cada gestor tem atribuído um número adequado de processos que lhe permita uma gestão de qualidade (independentemente da dimensão da CPCJ e do VPG).	1	8,3	11	91,7

C8.9. O(a) gestor(a) de caso vai mantendo o processo atualizado (diária, semanal ou mensalmente) na aplicação informática (independentemente da periodicidade de emissão dos relatórios).	1	8,3	11	91,7
C8.13. N.º de encaminhamentos para respostas de cariz humanitário (apoio alimentar, vestuário, recursos económicos de subsistência) e N.º de crianças e/ou famílias que receberam essas respostas.	1	8,3	11	91,7
C8.14. N.º de encaminhamentos para serviços especializados (ex.: nos âmbitos da Saúde, da Educação e do Apoio à Família), seja da criança, seja dos pais/ cuidadores, e n.º de respostas positivas efetivadas.	2	16,7	10	83,3

\* Custom Tables.

CTABLES

/FORMAT EMPTY=BLANK MISSING='.'

/SMISSING VARIABLE

/VLABELS VARIABLES=VAR00294 VAR00295 DISPLAY=LABEL

/TABLE VAR00294 [COUNT 'N' F40.0, ROWPCT.COUNT '%' F40.1] + VAR00295 [COUNT 'N' F40.0,

ROWPCT.COUNT '%' F40.1]

/CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE

/CATEGORIES VARIABLES=VAR00294 VAR00295 ORDER=A KEY=VALUE EMPTY=INCLUDE

/CRITERIA CILEVEL=95.

	Discorda		Concorda	
	N	%	N	%
C10.5. Em casos de supostos maus tratos físicos, o N.º e % de pais/ cuidadores que, após intervenção, terão abolido a utilização do castigo corporal nas crianças.	4	33,3	8	66,7
C10.6. N.º de recolocações residenciais/ familiares, como fruto de uma reunificação falhada no ano em análise	3	25,0	9	75,0

## Anexo AE

### IAQPI

#### Secção A – Apoio à proposta de instrumento - IAQPI

##### D0. Caracterização Sociodemográfica

Código	Pergunta/Item	Escala de Resposta	Nível de Medida
<b>D0. Caracterização dos Comissários respondentes</b>			
D0.1	Zona territorial da CNPDPCJ a que pertence	1 = Norte 2 = Centro 3 = Lisboa, Santarém e Setúbal 4 = Alentejo 5 = Algarve	Nominal
D0.2	Formação de origem	Pergunta aberta	Nominal
D0.3	Tempo de prática em CPCJ (meses/anos)	Pergunta aberta	Escala
D0.4	Tempo de prática na CPCJ onde exerce funções atualmente (meses/anos)	Pergunta aberta	Escala
D0.5	Tempo de afetação semanal (horas)	Pergunta aberta	Escala

##### D1. Política Interna da Organização

Código	Pergunta/Item	Escala de Resposta	Nível de Medida
<b>D1.1 Missão, valores e objetivos – “Enquanto comissário, eu ...”</b>			
D1.1.1	... sou conhecedor do Regulamento Interno da CPCJ.	1 = Muito superficialmente	Ordinal
D1.1.2	... sou conhecedor dos diplomas legais que enquadram o trabalho a desenvolver na CPCJ.	2= Superficialmente 3= Medianamente 4= Aprofundadamente 5 = Muito aprofundadamente	
D1.1.3	... eu estou comprometido e identifico-me com a visão e missão da CPCJ.	1 = Muito superficialmente 2= Superficialmente 3= Medianamente 4= Profundamente 5 = Muito Profundamente	Ordinal
D1.1.4	... a minha prática está alinhada com os princípios orientadores da intervenção (LPCJP) e da Convenção sobre os Direitos da Criança e (ex.: o superior interesse da criança e o “do no harm”).		
D1.1.5	... procuro, com a minha ação, apoiar a elaboração e implementação das ações a integrar no Plano de Ação da CPCJ.		
D1.1.6	... procuro, com a minha ação, responder às situações de perigo sinalizadas.		
D1.1.7	... apoio o funcionamento em permanência da CPCJ (dentro e fora do horário formal de trabalho, quando necessário).		

Código	Pergunta/Item	Escala de Resposta	Nível de Medida
<b>D1.2. Constituição da equipa e funcionamento</b>			
D1.2.1	Previamente ao início de funções na CPCJ e durante o tempo que me encontrar em funções, disponibilizo o meu registo criminal ou o acesso ao mesmo (à CPCJ ou à entidade de origem).	1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Às vezes 4 = Muitas vezes 5 = Sempre	Ordinal
D1.2.2	Não obstante a entidade que represento, apoio, com imparcialidade e independência, as deliberações tomadas coletivamente, com um foco no bem-estar da criança/jovem.		
D1.2.3	Tenho conhecimento do meu papel e das minhas funções a desempenhar na CPCJ, seja na modalidade alargada, seja na restrita.	1 = Muito superficialmente 2= Superficialmente 3= Medianamente 4= Aprofundadamente 5 = Muito aprofundadamente	Ordinal
D1.2.4	Tenho conhecimento do agendamento das reuniões (das 2 modalidades da CPCJ).		
D1.2.5	Face à modalidade alargada, faço parte e participo de determinados grupos de trabalho para conceção e implementação de ações de cariz preventivo do risco/perigo.	1 = Muito superficialmente 2= Superficialmente 3= Medianamente 4= Profundamente 5 = Muito profundamente	Ordinal
D1.2.6	No geral, sinto-me satisfeito com as minhas funções.	1 = Nada satisfeito 2 = Pouco satisfeito 3 = Moderadamente satisfeito 4 = Bastante satisfeito 5 = Plenamente satisfeito	Ordinal
D1.2.7	Considero ter um perfil adequado para as funções a desempenhar.	1 = Nada adequado 2 = Pouco adequado 3 = Nem adequado, nem desadequado 4 = Bastante adequado 5 = Plenamente adequado	Ordinal
D1.2.8	As minhas funções na CPCJ são priorizadas face ao meu serviço de origem.	1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Às vezes 4 = Muitas vezes 5 = Sempre	Ordinal

## D2. Recursos Humanos

Código	Pergunta/Item	Escala de Resposta	Nível de Medida
<b>D2.1 Formação</b>			
D2.1.1	Possuo formação especializada, que me permite intervir na área da infância, juventude e famílias.	1 = Muito superficialmente 2= Superficialmente 3= Medianamente 4= Aprofundadamente 5 = Muito aprofundadamente	Ordinal
D2.1.2	Beneficiei de formação inicial prévia ao momento de integração na CPCJ.		
D2.1.3	No momento da integração, tive sessão(ões) de informação/esclarecimento inicial para conhecimento da cultura e procedimentos internos		

## D2. Recursos Humanos

Código	Pergunta/Item	Escala de Resposta	Nível de Medida
<b>D2.2. Competências Pessoais, Relacionais e Técnicas (Como me posiciono na escala – Eu ajo com...)</b>			
D2.2.1	Sensibilidade / compassividade (quando se trata de agir para manter as crianças seguras)	0 = Nenhum(a)  10 = Plena / Extrema(o)	Escala
D2.2.2	Empatia – consigo “chegar às famílias” (construir relacionamentos com crianças, pais, cuidadores e famílias)		
D2.2.3	Integridade (retidão e honestidade)		
D2.2.4	Humildade (sem arrogância e com respeito)		
D2.2.5	Inteligência emocional <sup>888</sup> – Autoconsciência (emocional, de autoavaliação e de autoconfiança)		
D2.2.6	Inteligência emocional – Autocontrolo (autodomínio, transparência, capacidade de adaptação, capacidade de realização, capacidade de iniciativa e otimismo) <sup>889</sup>		
D2.2.7	Inteligência emocional - Consciência Social (espírito de serviço)		
D2.2.8	Inteligência emocional - Relacionamentos interpessoais (Mediação, facilitação, colaboração e gestão de conflitos)		
D2.2.9	Capacidade de escuta ativa		
D2.2.10	Perspicácia e capacidade de análise/raciocínio crítico (ex.: sou capaz de analisar minuciosamente as evidências sobre as circunstâncias de uma criança e da sua família, inclusive quando uma criança não pode continuar, naquele momento, a viver com a sua família)		
D2.2.11	Capacidade de resolução de problemas		

<sup>888</sup> As notas dos domínios da inteligência emocional fundamentam-se nos ensinamentos de Goleman *et al.* (2011)

<sup>889</sup> Item alvo de proposta de melhoria, pois os exemplos fornecidos podem ser muito abrangentes e, eles próprios, alvo de distintas avaliações.

D2.2.12	Capacidade de aplicação de conhecimentos teóricos		
D2.2.13	Capacidade de intervenção em crise		
D2.2.14	Comunicação clara, adaptada a cada interlocutor		
D2.2.15	Conhecimento dos recursos locais		

## D2. Recursos Humanos

Código	Pergunta/Item	Escala de Resposta	Nível de Medida
<b>D2.3. Comprometimento ético</b>			
D2.3.1	Asseguro a privacidade e proteção dos dados das crianças/jovens e elementos das famílias/cuidadores com quem trabalho, cumprindo, escrupulosamente, com o sigilo profissional e a reserva/confidencialidade do processo de promoção e proteção referente a cada criança, salvaguardando-se a troca de informações (devidamente consentidas) com outras entidades envolvidas nesse mesmo processo, em prol do melhor interesse e dignidade da criança.	1 = Muito superficialmente 2= Superficialmente 3= Medianamente 4= Aprofundadamente 5 = Muito aprofundadamente	Ordinal
D2.3.2	Tenho um pensamento crítico e reflexivo na minha prática diária, refletindo acerca dos riscos inerentes a cada intervenção.		
D2.3.3	Procuro identificar e informar, superiormente (junto da entidade de origem e/ou da CNPDPCJ), acerca dos fatores sistémicos e organizacionais que colidem ou dificultem a prestação de um serviço de elevada qualidade junto das famílias e crianças.		
D2.3.4	Eu ajo eticamente e com justa causa, realizando avaliações e elaborando relatórios fundamentados para apresentação em sede de reunião da modalidade restrita, para benefício do bem-estar e potencial de desenvolvimento da criança.		
D2.3.5	Reconheço que o meu mandato implica um certo nível de poder, usando-o responsabilmente, para priorizar e favorecer os interesses das pessoas a favor de quem trabalho (sujeitos de intervenção).		
D2.3.6	Trabalho de forma respeitosa e inclusiva (acolhendo as diferenças culturais, de proveniência, de orientação sexual ou de qualquer tipo de diversidade), assumindo uma postura colaborativa com as pessoas com quem contacto no âmbito das minhas funções, sejam crianças e famílias, sejam outros parceiros institucionais.		

D2.3.7	Mantenho limites profissionais/pessoais apropriados e reconheço e declaro conflitos de interesse quando eles surgem.		
D2.3.8	Assumo, perante a equipa, quando não me sinto confortável para trabalhar com determinada problemática ou família/criança.		
D2.3.9	Tenho consciência dos meus limites profissionais e encaminho as pessoas para os serviços que melhor respondam às suas necessidades.		
D2.3.10	Procuro promover um ambiente de trabalho favorável, partilhando com os demais um sentido ético de missão pela manutenção do bem-estar e da segurança para as crianças.		
D2.3.11	Contribuo para um ambiente de trabalho organizacional, onde o erro é olhado como oportunidade de melhoria (focado na solução) e não de procura de “culpados”.		
D2.3.12	Procuro um elevado nível de autoconhecimento e uma melhoria contínua do meu trabalho.		

## D2. Recursos Humanos

Código	Pergunta/Item	Escala de Resposta	Nível de Medida
<b>D2.4. Disponibilidade (Tempo)</b>			
D2.4.1	Independentemente do meu tempo de afetação na CPCJ, estou disponível para ouvir as crianças/ famílias.	1 = Muito superficialmente 2= Superficialmente 3= Medianamente 4= Aprofundadamente 5 = Muito aprofundadamente	Ordinal

## D2. Recursos Humanos

Código	Pergunta/Item	Escala de Resposta	Nível de Medida
<b>2.5. Supervisão</b>			
D2.5.1	Já tive a possibilidade de participar de momentos de supervisão interpares, em equipa e/ou com outras equipas de CPCJ (Presidentes e secretários; e restantes técnicos), de reflexão e partilha, tanto de boas práticas, como de aprendizagens resultantes de situações ou casos percecionados como de menor sucesso.	1 = Muito superficialmente 2= Superficialmente 3= Medianamente 4= Aprofundadamente 5 = Muito aprofundadamente	Ordinal
D2.5.2	Procuro cumprir com as orientações e diretrizes escritas emitidas pela Comissão Nacional, de forma a desempenhar		

	efetivamente, com qualidade, as minhas funções na CPCJ.		
D2.5.3	Procuo ou beneficio de supervisão externa ao nível de casos e/ou para melhoria das dinâmicas com os utilizadores dos “serviços” protetivos.		

## D2. Recursos Humanos

Código	Pergunta/Item	Escala de Resposta	Nível de Medida
<b>D2.6. Espaço de Autocuidado</b>			
D2.6.1	Caso sinta que estou a entrar num limite da minha capacidade de bem-estar, consigo pedir ajuda.	1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Às vezes 4 = Muitas vezes 5 = Sempre	Ordinal
D2.6.2	Em caso de necessidade, posso beneficiar do acesso a apoio psicossocial (formal ou informal) para promover o meu bem-estar, gestão emocional e stress.	1 = Muito superficialmente 2= Superficialmente 3= Medianamente 4= Aprofundadamente 5 = Muito aprofundadamente	Ordinal
D2.6.3	Participo e apoio o desenvolvimento de momentos de descontração e de <i>teambuilding</i> , promovendo um ambiente de trabalho saudável.		

## D3. Recursos Materiais / Logísticos

Código	Pergunta/Item	Escala de Resposta	Nível de Medida
<b>Nas instalações da comissão disponho de...</b>			
D3.1	... boas condições de trabalho	1 = Sim 2= Não	Nominal
D3.2	... acesso direto ao exterior		
D3.3	... espaço adaptado a pessoas com mobilidade reduzida		
D3.4	... sala de espera		
D3.5	... sala(s) de atendimento/audição		
D3.6	... sala(s) de trabalho		
D3.7	... equipamentos materiais necessários ao meu trabalho		
D3.8	... armários para guardar os PPP, com fechadura		
D3.9	... limpeza e desinfeção regular dos espaços		
D3.10	... possibilidade de uso do Fundo de Maneio, em caso de necessidade (conforme regulamento do mesmo)		
D3.11	... acesso a viatura, com facilidade, quando necessário		



**D4. Liderança**

Código	Pergunta/Item	Escala de Resposta	Nível de Medida
<b>Para o/a Presidente da CPCJ se autoavaliar</b>			
D4.1.	Tenho clara a missão e os objetivos da CPCJ, coordenando as atividades da Comissão a favor de uma resposta eficaz com vista à proteção das crianças.	1 = Muito superficialmente 2= Superficialmente 3= Medianamente 4= Aprofundadamente 5 = Muito aprofundadamente	Ordinal
D4.2.	Colaboro e coloco-me ao serviço dos outros (equipa e utilizadores do apoio da CPCJ), promovendo a sua participação.		
D4.3.	Utilizo os poderes/papéis de coordenação de que estou investido com sensibilidade e consistência.		
D4.4.	Fomento sentimentos de bem-estar à minha volta/ na equipa, promotores do sentido de coesão.		
D4.5.	Co-construo o sentido de compromisso em torno da causa para a qual todos trabalhamos.		
D4.6.	Motivo os outros através de uma mensagem clara, face a uma visão partilhada e um objetivo comum.		
D4.7.	Ajudo os outros a pensar sobre os problemas de formas inovadoras ou de outras perspetivas.		
D4.8.	Consigo equilibrar o enfoque nos resultados com as preocupações e necessidades de cada elemento da equipa, apoiando os colegas a desenvolverem-se a si próprios.		
D4.9	Dou feedback de como os colegas estão a proceder e dedico atenção especial a quem possa parecer mais isolado ou com dificuldades na execução das tarefas.		
D4.10	O meu trabalho inspira confiança nos outros.		
D4.11	Sou um bom ouvinte.		
D4.12	Expresso os meus pensamentos claramente e falo bem para grupos.		
D4.13	Delego responsabilidades.		
D4.14	Procuro ganhar e que os membros da equipa também ganhem.		
D4.15	Crio um clima de orientação para a resposta em tempo útil, expressando por palavras simples e assertivas o que há a fazer (ainda que validado pela equipa).		
D4.16	Consulto os outros no processo de tomada de decisão.		
D4.17	Estabeleço a ligação entre os objetivos de curto-prazo e a missão geral.		
D4.18	Mantenho os membros da parceria plenamente informados, existindo um plano de comunicação interna.		
D4.19	Partilho as pequenas e as grandes vitórias com a equipa e com a parceria.		

D4.20	Sou um bom negociador e sei quando devo ceder.		
D4.21	Resolvo bem situações que geram divergências.		
D4.22	Mantenho sempre uma atitude positiva.		
D4.23	Admito quando cometo erros, procurando soluções.		
D4.24	Tiro aprendizagem dos erros cometidos (por mim ou por outros), encarando-as como oportunidades de melhoria.		

**D4.a Liderança** (Para comissários que não acumulem funções de presidente/secretário)

Código	Pergunta/Item	Escala de Resposta	Nível de Medida
<b>Na liderança da CPCJ a que pertença</b>			
D4.1a	O(a) líder tem clara a missão e os objetivos da CPCJ, coordenando as atividades da Comissão a favor de uma resposta eficaz com vista à proteção das crianças.	1 = Muito superficialmente 2= Superficialmente 3= Medianamente 4= Aprofundadamente 5 = Muito aprofundadamente	Ordinal
D4.2a	O(a) líder colabora e coloca-se ao serviço dos outros (equipa e utilizadores do apoio da CPCJ), promovendo a sua participação.		
D4.3a	O(a) líder utiliza os poderes/ papéis de coordenação de que está investido(a) com sensibilidade e consistência.		
D4.4a	O(a) líder fomenta sentimentos de bem-estar à sua volta/na equipa, promotores do sentido de coesão.		
D4.5a	O(a) líder co-constrói o sentido de compromisso em torno da causa para a qual todos trabalham.		
D4.6a	O(a) líder motiva os outros através de uma mensagem clara, face a uma visão partilhada e um objetivo comum.		
D4.7a	O(a) líder ajuda os outros a pensar sobre os problemas de formas inovadoras ou de outras perspetivas.		
D4.8a	O(a) líder consegue equilibrar o enfoque nos resultados com as preocupações e necessidades de cada elemento da equipa, apoiando os colegas a desenvolverem-se a si próprios.		
D4.9a	O(a) líder dá feedback de como os colegas estão a proceder e dedica atenção especial a quem possa parecer mais isolado ou com dificuldades na execução das tarefas.		
D4.10a	O trabalho do(a) líder inspira confiança nos outros.		
D4.11a	O(a) líder é um(a) bom(oa) ouvinte.		
D4.12a	O(a) líder expressa os seus pensamentos claramente e fala bem para grupos.		
D4.13a	O(a) líder delega responsabilidades.		

D4.14a	O(a) líder procura ganhar e que os membros da equipa também ganhem.		
D4.15a	O(a) líder cria um clima de orientação para a resposta em tempo útil, expressando por palavras simples e assertivas o que há a fazer (ainda que validado pela equipa).		
D4.16a	O(a) líder consulta os outros no processo de tomada de decisão.		
D4.17a	O(a) líder estabelece a ligação entre os objetivos de curto-prazo e a missão geral.		
D4.18a	O(a) líder mantém os membros da parceria plenamente informados, existindo um plano de comunicação interna.		
D4.19a	O(a) líder partilha as pequenas e as grandes vitórias com a equipa e com a parceria.		
D4.20a	O(a) líder é um(a) bom(oa) negociador(a) e sabe quando deve ceder.		
D4.21a	O(a) líder resolve bem situações que geram divergências.		
D4.22a	O(a) líder mantém sempre uma atitude positiva.		
D4.23a	O(a) líder admite quando comete erros, procurando soluções.		
D4.24a	O(a) líder tira aprendizagem dos erros cometidos (por si ou por outros), encarando-as como oportunidades de melhoria.		

#### D5. Política de Comunicação Externa

Código	Pergunta/Item	Escala de Resposta	Nível de Medida
<b>D5. Política de Comunicação Externa</b>			
D5.1	Contribuo para a desmistificação do papel da CPCJ junto da comunidade, promovendo uma visão positiva da mesma.		
D5.2	Incentivo a participação dos beneficiários nos PPP...: ... pais/cuidadores		
D5.3	... crianças (sentido restrito - até aos 11 anos)		
D5.4	... jovens (sentido alargado – dos 12 aos 25 anos)		
D5.5	... família alargada		
D5.6	Procuo esclarecer os sujeitos de intervenção sobre os procedimentos, desde um momento inicial.	1 = Muito superficialmente 2= Superficialmente 3= Medianamente 4= Aprofundadamente 5 = Muito aprofundadamente	Ordinal
D5.7	Procuo manter uma postura cordial/afável no trato (comunicação verbal e não verbal) com as crianças e as famílias, não sendo proferidas expressões ou palavras de menor prestígio para a instituição no contacto com os sujeitos de intervenção ou outros parceiros.		
D5.8	Seja presencial, seja telefonicamente, demonstro disponibilidade para ouvir as		

	<p>peças. Em caso de impossibilidade imediata, devolvo a(s) chamada(s) logo que possível (preferencialmente, ainda no mesmo dia) e/ou agendo atendimento ou outra forma de contacto num curto prazo.</p>		
D5.9	<p>Caso exista alguma dificuldade no relacionamento com determinado sujeito de intervenção (ou alguma questão ética), converso com a equipa no sentido de ser equacionada a eventual alteração de gestor de caso/processo.</p>		
D5.10	<p>Consigo comunicar de forma assertiva e esclarecedora, como contraponto de uma comunicação intimidante ou ameaçatória.</p>		
D5.11	<p>Por via de diversas técnicas comunicacionais, confirmo a compreensão da mensagem pelo recetor.</p>		
D5.12	<p>Procuro adequar a linguagem à pessoa com quem estou a falar (seja adulto, seja criança).</p>		
D5.13	<p>Para pessoas com deficiência auditiva, seja adulto ou criança, recorro ao apoio de intérpretes de Língua Gestual Portuguesa, para garantir uma comunicação eficaz.</p>	<p>1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Às vezes 4 = Muitas vezes 5 = Sempre</p>	Ordinal

#### D6. Accountability

Código	Pergunta/Item	Escala de Resposta	Nível de Medida
<b>D6. Accountability</b>			
D6.1	<p>Quando solicitado, disponibilizo acesso ao livro de reclamações.</p>	<p>1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Às vezes 4 = Muitas vezes 5 = Sempre</p>	Ordinal
D6.2	<p>Existindo alguma reclamação, procuro refletir sobre a pertinência da mesma e o que poderia ser melhorado de futuro.</p>	<p>1 = Muito superficialmente 2= Superficialmente 3= Medianamente 4= Aprofundadamente 5 = Muito aprofundadamente</p>	Ordinal
D6.3	<p>Demonstro ser accountable face ao meu trabalho e na efetividade da proteção à criança.</p>		
D6.4	<p>Caso cometa algum erro, eu assumo e tomo a iniciativa de pedir desculpa<sup>890</sup>.</p>	<p>1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Às vezes 4 = Muitas vezes 5 = Sempre</p>	Ordinal
D6.5	<p>Instruo devidamente todos os processos, preparando as informações necessárias, nos PPP em que tal é requerido, para a apreciação</p>	<p>1 = Muito superficialmente 2= Superficialmente</p>	Ordinal

<sup>890</sup> Inspirado em Khalaf & Ali (2020).

	da legalidade e fiscalização da atividade processual, nos mesmos, por parte dos serviços do Ministério Público.	3= Medianamente 4= Aprofundadamente 5 = Muito aprofundadamente	
--	---	--	--

### D7. Processos decisórios / de intervenção

Código	Pergunta/Item	Escala de Resposta	Nível de Medida
<b>D7.1. Elegibilidade</b>			
D7.1.1	A partir do momento em que assumo a gestão de qualquer PPP, procuro instruir o mesmo no menor espaço de tempo possível, para conseguir dar uma resposta atempada e “à medida” para a situação em apreço.	1 = Muito superficialmente 2= Superficialmente 3= Medianamente 4= Aprofundadamente 5 = Muito aprofundadamente	Ordinal
D7.1.2	Suportado pela restrita, asseguro uma triagem e uma priorização competente (efetiva) dos casos: identificando (ou não) necessidade de realização de diligência sumária junto da entidade que sinaliza (quando não existem ou não são claras as informações ou dados mínimos, como identificações, moradas e especificidades das situações de perigo que permitam a análise e a posterior instauração do processo); analisando as problemáticas (com primazia para os casos de negligência grave, maus tratos e abuso sexual); as idades das crianças (mais novas numa ótica de intervenção o mais precocemente possível); analisando o grau de perigosidade; e a necessidade, ou não, de intervenção imediata.		
D7.1.3	Caso exista eventual matéria criminal, procedo à comunicação, junto dos serviços do DIAP ou do SEIVD (consoante a matéria sinalizada).		
D7.1.4	Instaurado processo, diligencio pelo contacto presencial com os pais/cuidadores, representantes legais e/ou detentores da guarda de facto (exceptuando alguma situação particular, de residência ou permanência, no estrangeiro, de alguma das pessoas que deva prestar o consentimento, na qual o contacto poderá ser telefónico ou por videoconferência, com troca de documentação assinada por e-mail).		

**D7. Processos decisórios / de intervenção**

Código	Pergunta/Item	Escala de Resposta	Nível de Medida
<b>D7.2. Obtenção de consentimentos / Não oposições</b>			
D7.2.1	Utilizo os modelos da CNPDPCJ para recolha dos consentimentos/não consentimentos e não oposição/oposição para a intervenção da CPCJ e proteção de dados.	1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Às vezes 4 = Muitas vezes 5 = Sempre	Ordinal
D7.2.2	No primeiro momento de encontro (e seguintes), eu garanto uma audição respeitosa dos pais/ cuidadores, representantes legais e/ou detentores da guarda de facto, informando-os (de forma simples e clara) acerca da situação sinalizada, ouvido-os sobre ela; acerca de como se processa a intervenção, das medidas que pode tomar, do direito de não autorizarem a intervenção e suas possíveis consequências e do seu direito a fazerem-se acompanhar de advogado, conforme consta dos n.ºs 1 e 2 do art.º 94º da LPCJP, bem como da política de privacidade de dados da Comissão.	1 = Muito superficialmente 2= Superficialmente 3= Medianamente 4= Aprofundadamente 5 = Muito aprofundadamente	Ordinal
D7.2.3	Tenho consciência de que a forma como explico o que é o consentimento e o que o mesmo implica (não obstante a existência de modelos específicos para prestação do mesmo) pode ter influência na decisão de quem tem de o prestar, sendo que procuro ser o mais esclarecedor e neutro possível para que a pessoa em causa tome a decisão que entender por conveniente.		
D7.2.4	Sempre que se verifique necessário, com vista à avaliação de determinadas áreas e dados sensíveis (nomeadamente de saúde), solicito os devidos consentimentos para a obtenção de informação/dados pessoais sensíveis a respeito do próprio.		
D7.2.5	Garanto que conheço todas as crianças que acompanho, pois são vistas por mim (e/ou por algum colega mais bem posicionado, disciplinarmente falando, face a alguma necessidade específica – exs.: da área da saúde, se for bebé; psicólogo, em determinadas situações).		
D7.2.6	Garanto a realização de uma audição/entrevista, respeitosa, individual e a participação da criança, para se pronunciar sobre as situações que deram origem à intervenção e, a partir (geralmente) dos 12 anos, poder autorizar ou não (não oposição/oposição) a avaliação da sua situação e o apoio da CPCJ.		

D7.2.7	Procuo que o primeiro contacto com a família seja no menor espaço de tempo possível.		
D7.2.8	Em caso de remessa do PPP aos serviços do MP procuro celeridade na preparação do processo e remessa, após deliberação da equipa entre 0 e 48 horas em situações mais urgentes e em situações de emergência nas quais é aplicado procedimento urgente na ausência de consentimento, intervindo as CPCJ para proteção imediata da criança; nas restantes situações, em espaço de tempo nunca superiores a 2 semanas).	1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Às vezes 4 = Muitas vezes 5 = Sempre	Ordinal

### D7. Processos decisórios / de intervenção

Código	Pergunta/Item	Escala de Resposta	Nível de Medida
<b>D7.3. Avaliação ecossistémica da criança</b>			
D7.3.1	Não obstante o princípio da intervenção mínima e da atualidade, quando existem consentimentos, realizo avaliações diagnósticas sistémicas, ecológicas e o mais completas possíveis (eixos sincrónico – presente – e diacrónico – história da família) com vista à boa fundamentação, seja do arquivamento dos processos, seja da aplicação de medidas de promoção e proteção.		
D7.3.2	Na avaliação procuro contemplar, igualmente, os fatores de resistência (referentes à criança, pais/cuidadores e contexto familiar e comunitário); o nível de reconhecimento da família, face às suas dificuldades; o compromisso dos pais/cuidadores com a intervenção/ motivação e capacidade para a mudança; e cooperação dos mesmos com os serviços.	1 = Muito superficialmente 2= Superficialmente 3= Medianamente 4= Aprofundadamente 5 = Muito aprofundadamente	Ordinal
D7.3.3	Nas avaliações, presto atenção à linguagem verbal e também à linguagem não verbal (mais espontânea) da criança e familiares – ex.: expressões faciais, aspeto físico, marcas/feridas/cicatrizes, contacto visual, postura corporal, gestos, uso do espaço envolvente, cheiro, ...).		
D7.3.4	Para a recolha da informação, e não obstante a flexibilização necessária a cada caso específico, são consultadas fontes diversas para a obtenção de um diagnóstico holístico sobre a situação da criança, bem como diferentes métodos e técnicas de recolha de informação.		

D7.3.5	A avaliação é feita com base no modelo ecológico de avaliação e intervenção nas situações de risco e perigo e correspondentes protocolos de avaliação por faixas etárias, centrados nas necessidades da criança e nos fatores de risco/perigo e de proteção.		
D7.3.6	A avaliação é complementada por outros modelos.		
D7.3.6a	Caso utilize outros modelos complementares ao modelo ecológico de avaliação e intervenção nas situações de risco e perigo, indique quais.	Pergunta aberta	
D7.3.7	Na recolha da informação tenho por base um conjunto de princípios éticos.		
D7.3.8	Todas as situações que avalio, faço-o nos termos da LPCJP – princípios orientadores – e com base nas melhores evidências possíveis (exceptuando as situações de ausências de consentimentos/ oposições, mas incluindo-se eventuais situações onde se vislumbre a necessidade de aplicação de procedimentos urgentes e as situações nas quais foram prestados os devidos consentimentos e não oposições).		
D7.3.9	Nas situações em que tal se verifique pertinente, promovo a comunicação, com os serviços do MP de Família e Menores, nos termos do art.º 69º da LPCJP, para salvaguarda da situação da criança (ao nível dos procedimentos tutelares cíveis).	1 = Muito superficialmente 2= Superficialmente 3= Medianamente 4= Aprofundadamente 5 = Muito aprofundadamente	Ordinal
D7.3.10	Ouço as crianças/jovens e tenho em consideração o que me dizem, face a quaisquer decisões que as afetem diretamente.		
D7.3.11	Desde que o processo me é distribuído, procuro completar a avaliação (que se pretende justa) no menor espaço de tempo possível, de acordo com as necessidades específicas de cada criança, ainda que, legalmente, possa ir até um máximo de 6 meses.		

#### D7. Processos decisórios / de intervenção

Código	Pergunta/Item	Escala de Resposta	Nível de Medida
<b>D7.4. Deliberação de Medidas e Contratualização</b>			
D7.4.1	Quando proponho a aplicação de uma medida protetiva tenho por base a gradação das medidas a nível da sua gravidade e os princípios do menor dano possível para a criança.	1 = Muito superficialmente 2= Superficialmente 3= Medianamente 4= Aprofundadamente	Ordinal



D7.4.2	Apresento à equipa uma súmula da situação em análise, e uma fundamentação rigorosa, escrita, baseada em evidências, factos e intuições comprovadas para a sua proposta, seja de arquivamento do processo (se o perigo não se confirmar ou já não subsistir), seja de aplicação de medida protetiva (confirmando-se a situação de perigo), ficando a decisão lavrada em ata e nos termos dos art.ºs 27º e 29º da LPCJP.	5 = Muito aprofundadamente	
D7.4.3	Antes da discussão em equipa restrita, enquanto gestor de processo, já abordei e explorei com a família e a criança possíveis caminhos para apoiar a superação do perigo, tendo em consideração as suas opiniões, sempre que possível e que tal seja compatível com o bem-estar da criança.		
D7.4.4	Em caso da necessidade de intervenção urgente (com continuação de avaliação diagnóstica), quando há consentimentos, preparo a proposta fundamentada de aplicação de medida cautelar.		
D7.4.5	Procuo que o tempo entre a deliberação da medida e a assinatura do APP/PI com os pais/cuidadores, crianças com 12 ou mais anos e entidades executoras da medida seja o mais breve possível para que o início da ação seja atempada e efetiva para proteger a criança.	1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Às vezes 4 = Muitas vezes 5 = Sempre	Ordinal
D7.4.6	No processo de tomada de decisão, sinto ter espaço para expor as minhas ideias, sendo respeitado pelos colegas, mesmo em situações de discordância.		
D7.4.7	No processo de tomada de decisão, respeito a opinião dos colegas, mesmo em situações de discordância.		
D7.4.8	Sinto que, na minha equipa, as partilhas, ao nível dos casos, são realizadas com base na transparência, abertura e sinceridade.		
D7.4.9	Em casos de estrita necessidade, para crianças dos 0-6 anos já propus, junto da equipa restrita a aplicação de medida de acolhimento familiar, em detrimento do acolhimento residencial.	1 = Muito superficialmente 2= Superficialmente 3= Medianamente 4= Aprofundadamente 5 = Muito aprofundadamente	Ordinal
D7.4.10	Na apresentação da medida aplicada, aos intervenientes diretos, e para a assinatura do APP/PI, consulto os mesmos, incluindo, a criança, dependente da sua idade, e permito uma negociação verdadeira, de partes/cláusulas dos acordos de promoção e proteção, na exata medida em que tal favoreça a sua colaboração e, acima de tudo, garanta o bem-estar e a segurança da criança.		

**D7. Processos decisórios / de intervenção**

Código	Pergunta/Item	Escala de Resposta	Nível de Medida
<b>D7.5. Execução de medida e acompanhamento</b>			
D7.5.1	Monitorizo a medida aplicada, em articulação com as entidades designadas para o acompanhamento da mesma e com as famílias e as próprias crianças, identificando as mudanças observadas naquelas e nestas últimas.	1 = Muito superficialmente 2= Superficialmente 3= Medianamente 4= Aprofundadamente 5 = Muito aprofundadamente	Ordinal
D7.5.2	Procuro que as medidas de colocação tenham a menor duração de tempo possível para promover a reintegração saudável e viável da criança na família (na sua, nuclear ou alargada) ou na comunidade, seja por via da sua autonomização (para jovens mais velhos), seja pela integração de outras formas alternativas de família (incluindo o apadrinhamento civil).	1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Às vezes 4 = Muitas vezes 5 = Sempre	Ordinal
D7.5.3	Nas situações em que se verifique comprovada incapacidade parental e reduzido potencial de mudança, sem demais alternativas válidas em meio natural de vida, de forma a honrar o tempo útil da criança, e no prazo mais curto possível, comunico aos serviços do MP possível necessidade de encaminhamento para a adoção, após validação em restrita.	1 = Muito superficialmente 2= Superficialmente 3= Medianamente 4= Aprofundadamente 5 = Muito aprofundadamente	Ordinal
D7.5.4	Nas revisões das medidas, garanto a audição da criança, obtendo a sua perspetiva face às mudanças sentidas/verificadas, e, principalmente, sobre o seu sentido de bem-estar em casa (questão prioritária) e na escola.		
D7.5.5	Para medidas em meio natural de vida, e exceptuando a medida de apoio para a autonomia de vida, procuro garantir que o acompanhamento da CPCJ não excede os 18 meses, conforme legalmente estabelecido.	1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Às vezes 4 = Muitas vezes 5 = Sempre	Ordinal
D7.5.6	Em caso de mudança de residência da criança por tempo superior a três meses, promovo, após deliberação da restrita nesse sentido, a transferência do processo, devida e cronologicamente organizado, fisicamente e informatizado, para a CPCJ da nova zona de residência da criança.		

**D8. Processos de Gestão de Casos**

Código	Pergunta/Item	Escala de Resposta	Nível de Medida
<b>D8. Processos de Gestão de Casos</b>			

D8.1	Considero ter um volume processual que caracterizo como...	1 = Muito reduzido 2 = Reduzido 3 = Nem reduzido, nem elevado 4 = Elevado 5 = Muito elevado	Ordinal
D8.1a	Atualmente, acompanho ___ PPP (Quantos?)	Pergunta Aberta	Escala
D8.2	A minha prática profissional é realizada, no essencial, conforme os procedimentos e orientações técnicas existentes (e dentro do quadro legal), o que não me impede de procurar respostas mais criativas e adequadas às necessidades específicas verificadas de determinada criança e família.	1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Às vezes 4 = Muitas vezes 5 = Sempre	Ordinal
D8.3	Cumpro, habitualmente, os prazos legais decretados na LPCJP.		
D8.4	Procedo à revisão das medidas em prazos não superiores a 6 meses, e a 3 meses no caso das medidas cautelares, sendo o tempo de revisão intercalar decidido em conformidade com a necessidade da criança e a proximidade requerida do acompanhamento.		
D8.5	As famílias são plenamente informadas do progresso/dificuldades observadas na evolução do acompanhamento da medida, das atividades planeadas e <i>timings</i> do plano de intervenção.	1 = Muito superficialmente 2 = Superficialmente 3 = Medianamente 4 = Aprofundadamente 5 = Muito aprofundadamente	Ordinal
D8.6	Atendendo a que todas as crianças têm direito a serem ouvidas, eu adapto a minha linguagem à sua faixa etária, grau de desenvolvimento e maturidade, recorrendo, a instrumentos mais lúdicos facilitadores do diálogo e da compreensão da mesma, quando aplicável, e preferencialmente a sós (fora da presença dos cuidadores).		
D8.7	Procuro assegurar que as crianças não sejam ouvidas múltiplas vezes, pelo mesmo propósito, articulando com as outras entidades parceiras e/ou realizando diligências conjuntas (minimizando eventual revitimização).	1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Às vezes 4 = Muitas vezes 5 = Sempre	Ordinal
D8.8	Promovo um acesso atempado, das crianças e/ou das famílias, a serviços especializados ou de assistência social, garantindo que o foco na conclusão da avaliação diagnóstica não comprometa a provisão dos apoios que se verifiquem, desde logo, necessários.		
D8.9	Mantenho o processo atualizado (diária, semanal ou mensalmente) na aplicação informática (independentemente da periodicidade de emissão dos relatórios).		

### D9. Processos de Gestão de informação nos PPP

Código	Pergunta/Item	Escala de Resposta	Nível de Medida
<b>D9. Processos de Gestão de informação nos PPP</b>			
D9.1	De qualquer diligência realizada (ou tentativa da mesma), em cada processo de promoção e proteção, efetuo registos e guardo-os, cronologicamente, no PPP (físico e informático).	1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Às vezes 4 = Muitas vezes 5 = Sempre	Ordinal
D9.2	Efetuo uma escrita cuidada face a eventuais relatórios ou outras peças processuais (aplicação da ética do cuidado na escrita, havendo possibilidade de consulta do processo por parte dos interessados diretos), de forma a que os sujeitos se sintam respeitados e não acusados/ofendidos (não obstante a necessidade de serem identificados fatores de risco/perigo reais para a criança).		
D9.3	Toda a informação relevante obtida a respeito da criança e da família é utilizada, por mim, para planear e prestar (ou encaminhar para serem prestados) serviços de proteção e/ou bem-estar efetivos.		
D9.4	Após trabalhar em cada PPP, guardo/ tranco o mesmo em armário próprio, garantindo a confidencialidade das informações neles contidas.		

### D10. Resultados / Impacto

Código	Pergunta/Item	Escala de Resposta	Nível de Medida
<b>D10. Resultados / Impacto</b>			
D10.1	Durante o acompanhamento da medida vou recolhendo a opinião das famílias/cuidadores sobre as melhorias e retrocessos verificados.	1 = Muito superficialmente 2= Superficialmente 3= Medianamente 4= Aprofundadamente 5 = Muito aprofundadamente	Ordinal
D10.2	Durante o acompanhamento da medida vou recolhendo a opinião das crianças/jovens sobre as melhorias e retrocessos por si sentidos.		
D10.3	No final das intervenções [aquando do arquivamento do PPP], em cada processo, procuro recolher, junto das famílias, o seu testemunho acerca do impacto sentido da medida aplicada e respetivo acompanhamento.		
D10.4	No final das intervenções [aquando do arquivamento do PPP], em cada processo, procuro recolher, junto das crianças, de acordo com a sua maturidade, o seu testemunho acerca do impacto sentido da medida aplicada e respetivo acompanhamento.		

## Secção B – Tratamento Estatístico IAPQI

### D1

#### Crosstab

			Tempo Afetação Semanal			Total
			Até 14h	15-28	29-35	
Faço parte e participo de determinados grupos de trabalho (alargada)	Superficialmente	Contagem	2	0	0	2
		% em Tempo Afetação Semanal	50,0%	0,0%	0,0%	6,9%
		Resíduos ajustados	3,7	-,7	-,2,0	
	Medianamente	Contagem	0	1	3	4
		% em Tempo Afetação Semanal	0,0%	16,7%	15,8%	13,8%
		Resíduos ajustados	-,9	,2	,4	
	Profundamente	Contagem	1	2	5	8
		% em Tempo Afetação Semanal	25,0%	33,3%	26,3%	27,6%
		Resíduos ajustados	-,1	,4	-,2	
Muito Profundamente	Contagem	1	3	11	15	
	% em Tempo Afetação Semanal	25,0%	50,0%	57,9%	51,7%	
	Resíduos ajustados	-1,2	-,1	,9		
Total		Contagem	4	6	19	29
		% em Tempo Afetação Semanal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

#### Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig. Monte Carlo (Bilateral)			Sig. Monte Carlo (1 lado)		
				Significância	Intervalo de Confiança 99%		Significância	Intervalo de Confiança 99%	
					Limite inferior	Limite superior		Limite inferior	Limite superior
Qui-quadrado de Pearson	13,931 <sup>a</sup>	6	,030	,040 <sup>b</sup>	,035	,045			
Razão de verossimilhança	10,024	6	,124	,176 <sup>b</sup>	,166	,185			
Teste exato de Fisher-Freeman-Halton	8,000			,167 <sup>b</sup>	,157	,176			
Associação Linear por Linear	3,952 <sup>c</sup>	1	,047	,056 <sup>b</sup>	,050	,062	,039 <sup>b</sup>	,034	
N de Casos Válidos	29								

a. 10 células (83,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,28.

b. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 2000000.

c. A estatística padronizada é 1,988.

#### Medidas Simétricas

		Valor	Significância Aproximada	Significância de Monte Carlo		
				Significância	Intervalo de Confiança 99%	
				Limite inferior	Limite superior	
Nominal por Nominal	Fi	,693	,030	,040 <sup>c</sup>	,035	,045
	V de Cramer	,490	,030	,040 <sup>c</sup>	,035	,045
N de Casos Válidos		29				

c. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 2000000.

**Crosstab**

			Tempo Afetação Semanal			
			Até 14h	15-28	29-35	Total
Funções na CPCJ priorizadas face ao serviço de origem	Raramente	Contagem	0	1	1	2
		% em Tempo Afetação Semanal	0,0%	16,7%	5,3%	6,9%
		Resíduos ajustados	-,6	1,1	-,5	
	Às vezes	Contagem	3	0	0	3
		% em Tempo Afetação Semanal	75,0%	0,0%	0,0%	10,3%
		Resíduos ajustados	4,6	-,9	-2,5	
	Muitas vezes	Contagem	1	4	1	6
		% em Tempo Afetação Semanal	25,0%	66,7%	5,3%	20,7%
		Resíduos ajustados	,2	3,1	-2,8	
	Sempre	Contagem	0	1	17	18
		% em Tempo Afetação Semanal	0,0%	16,7%	89,5%	62,1%
		Resíduos ajustados	-2,8	-2,6	4,2	
Total	Contagem	4	6	19	29	
	% em Tempo Afetação Semanal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig. Monte Carlo (Bilateral)			Sig. Monte Carlo (1 lado)		
				Significância	Intervalo de Confiança 99%		Significância	Intervalo de Confiança 99%	
					Limite inferior	Limite superior		Limite inferior	Limite superior
Qui-quadrado de Pearson	35,056 <sup>a</sup>	6	<,001	,000 <sup>b</sup>	,000	<,001			
Razão de verossimilhança	29,916	6	<,001	,000 <sup>b</sup>	,000	<,001			
Teste exato de Fisher-Freeman-Halton	25,048			,000 <sup>b</sup>	,000	<,001			
Associação Linear por Linear	11,213 <sup>c</sup>	1	<,001	<,001 <sup>b</sup>	<,001	,001	<,001 <sup>b</sup>	<,001	
N de Casos Válidos	29								

a. 11 células (91,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,28.

b. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 2000000.

c. A estatística padronizada é 3,349.

**Medidas Simétricas**

			Significância de Monte Carlo			
			Significância	Intervalo de Confiança 99%		Significância
	Valor	Significância Aproximada		Limite inferior	Limite superior	
Nominal por Nominal	Fi	1,099	<,001	,000 <sup>c</sup>	,000	<,001
	V de Cramer	,777	<,001	,000 <sup>c</sup>	,000	<,001
N de Casos Válidos	29					

c. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 2000000.

**D2**

<b>Estatísticas Descritivas</b>					
	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
Integridade	29	8	10	9,38	,622
Humildade	29	8	10	9,14	,743
Inteligência emocional - Consciência Social	29	7	10	9,10	,900
Sensibilidade / compassividade	29	7	10	8,97	1,117
Capacidade de escuta ativa	29	7	10	8,93	,961
Conhecimento dos recursos locais	29	6	10	8,86	1,187
Comunicação clara, adaptada a cada interlocutor	29	7	10	8,79	,902
Capacidade de intervenção em crise	29	7	10	8,76	1,057
Perspicácia e capacidade de análise/raciocínio crítico	29	7	10	8,76	,830
Capacidade de resolução de problemas	29	7	10	8,72	,922
Inteligência emocional - Relacionamentos interpessoais	29	6	10	8,72	1,066
Inteligência emocional – Autoconsciência	29	7	10	8,72	,882
Capacidade de aplicação de conhecimentos teóricos	29	7	10	8,62	,862
Inteligência emocional – Autocontrolo	29	6	10	8,55	1,152
Empatia	29	7	10	8,45	,827
N válido (de lista)	29				

**Crosstab**

			Zona Regional					
			Lisboa, Santarém e Setúbal					
			Norte	Centro	Alentejo	Algarve	Total	
Conhecimento dos recursos locais	6	Contagem	0	2	0	0	0	2
		% em Zona Regional	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	6,9%
		Resíduos ajustados	-1,0	2,9	-,8	-,7	-,3	
7	Contagem	0	0	0	0	1	1	
	% em Zona Regional	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	3,4%	
	Resíduos ajustados	-,7	-,5	-,6	-,5	5,4		
8	Contagem	1	0	5	1	0	7	
	% em Zona Regional	11,1%	0,0%	71,4%	16,7%	0,0%	24,1%	
	Resíduos ajustados	-1,1	-1,6	3,4	-,5	-,6		
9	Contagem	4	1	0	3	0	8	
	% em Zona Regional	44,4%	16,7%	0,0%	50,0%	0,0%	27,6%	
	Resíduos ajustados	1,4	-,7	-1,9	1,4	-,6		
Plena / Extrema(o)	Contagem	4	3	2	2	0	11	
	% em Zona Regional	44,4%	50,0%	28,6%	33,3%	0,0%	37,9%	
	Resíduos ajustados	,5	,7	-,6	-,3	-,8		
Total	Contagem	9	6	7	6	1	29	
	% em Zona Regional	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig. Monte Carlo (Bilateral)			Sig. Monte Carlo (1 lado)		
				Significância	Intervalo de Confiança 99%		Significância	Intervalo de Confiança 99%	
					Limite inferior	Limite superior		Limite inferior	Limite superior
Qui-quadrado de Pearson	50,005 <sup>a</sup>	16	<,001	<,001 <sup>b</sup>	,000	<,001			
Razão de verossimilhança	29,244	16	,022	,009 <sup>b</sup>	,006	,011			
Teste exato de Fisher-Freeman-Halton	24,543			,013 <sup>b</sup>	,010	,016			
Associação Linear por Linear	1,107 <sup>c</sup>	1	,293	,319 <sup>b</sup>	,307	,331	,163 <sup>b</sup>	,153	
N de Casos Válidos	29								

a. 25 células (100,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,03.

b. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 2000000.

c. A estatística padronizada é -1,052.

**Medidas Simétricas**

			Significância de Monte Carlo			
			Valor	Significância Aproximada	Intervalo de Confiança 99%	
					Significância	Limite inferior
Nominal por Nominal	Fi	1,313	<,001	<,001 <sup>c</sup>	,000	<,001
	V de Cramer	,657	<,001	<,001 <sup>c</sup>	,000	<,001
N de Casos Válidos		29				

c. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 2000000.



**Tabulação cruzada Pensamento crítico e reflexivo na prática diária \* Tempo Afetação Semanal**

			Tempo Afetação Semanal			Total
			Até 14h	15-28	29-35	
Pensamento crítico e reflexivo na prática diária	Medianamente	Contagem	1	0	0	1
		% em Tempo Afetação Semanal	25,0%	0,0%	0,0%	3,4%
		Resíduos ajustados	2,5	-,5	-1,4	
	Aprofundadamente	Contagem	2	1	12	15
		% em Tempo Afetação Semanal	50,0%	16,7%	63,2%	51,7%
		Resíduos ajustados	-,1	-1,9	1,7	
	Muito aprofundadamente	Contagem	1	5	7	13
		% em Tempo Afetação Semanal	25,0%	83,3%	36,8%	44,8%
		Resíduos ajustados	-,9	2,1	-1,2	
Total	Contagem	4	6	19	29	
	% em Tempo Afetação Semanal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig. Monte Carlo (Bilateral)			Sig. Monte Carlo (1 lado)		
				Significância	Intervalo de Confiança 99%		Significância	Intervalo de Confiança 99%	
					Limite inferior	Limite superior		Limite inferior	Limite superior
Qui-quadrado de Pearson	10,764 <sup>a</sup>	4	,029	,022 <sup>b</sup>	,018	,026			
Razão de verossimilhança	8,640	4	,071	,091 <sup>b</sup>	,084	,099			
Teste exato de Fisher-Freeman-Halton	8,199			,054 <sup>b</sup>	,049	,060			
Associação Linear por Linear	,128 <sup>c</sup>	1	,721	,828 <sup>b</sup>	,818	,837	,449 <sup>b</sup>	,436	,462
N de Casos Válidos	29								

a. 7 células (77,8%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,14.

b. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 239852435.

c. A estatística padronizada é ,358.

**Medidas Simétricas**

			Significância de Monte Carlo			
			Valor	Significância Aproximada	Intervalo de Confiança 99%	
					Significância	Limite inferior
Nominal por Nominal	Fi	,609	,029	,022 <sup>c</sup>	,018	,026
	V de Cramer	,431	,029	,022 <sup>c</sup>	,018	,026
N de Casos Válidos		29				

c. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 239852435.

**Tabulação cruzada Disponibilidade para ouvir as famílias/crianças \* Tempo Afetação Semanal**

			Tempo Afetação Semanal			Total
			Até 14h	15-28	29-35	
Disponibilidade para ouvir as famílias/crianças	Aprofundadamente	Contagem	4	1	9	14
		% em Tempo Afetação Semanal	100,0%	16,7%	47,4%	48,3%
		Resíduos padronizados	1,5	-1,1	-,1	
	Muito aprofundadamente	Contagem	0	5	10	15
		% em Tempo Afetação Semanal	0,0%	83,3%	52,6%	51,7%
		Resíduos padronizados	-1,4	1,1	,1	
Total	Contagem	4	6	19	29	
	% em Tempo Afetação Semanal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig. Monte Carlo (Bilateral)			Sig. Monte Carlo (1 lado)		
				Significância	Intervalo de Confiança 99%		Significância	Intervalo de Confiança 99%	
					Limite inferior	Limite superior		Limite inferior	Limite superior
Qui-quadrado de Pearson	6,693 <sup>a</sup>	2	,035	,041 <sup>b</sup>	,036	,046			
Razão de verossimilhança	8,474	2	,014	,041 <sup>b</sup>	,036	,046			
Teste exato de Fisher-Freeman-Halton	6,226			,041 <sup>b</sup>	,036	,046			
Associação Linear por Linear	1,275 <sup>c</sup>	1	,259	,331 <sup>b</sup>	,319	,343	,201 <sup>b</sup>	,190	,211
N de Casos Válidos	29								

a. 4 células (66,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,93.

b. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 221623949.

c. A estatística padronizada é 1,129.

**Medidas Simétricas**

		Significância de Monte Carlo				
		Valor	Significância Aproximada	Significância	Intervalo de Confiança 99%	
					Limite inferior	Limite superior
Nominal por Nominal	Fi	,480	,035	,041 <sup>c</sup>	,036	,046
	V de Cramer	,480	,035	,041 <sup>c</sup>	,036	,046
N de Casos Válidos		29				

c. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 221623949.

**D3**

	Norte		Centro		Lisboa, Santarém e Setúbal		Alentejo		Algarve	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
...boas condições de trabalho	1	11,1	1	16,7			2	33,3		
...acesso direto ao exterior	3	33,3	4	66,7						
...espaço adaptado a mobilidade condicionada	7	77,8	1	16,7	4	57,1	2	40,0	1	100,0
...sala de espera	4	44,4			2	28,6	3	50,0		
...sala(s) de atendimento/audição			1	16,7			2	33,3		
...sala(s) de trabalho			1	16,7						
...equipamentos materiais necessários ao trabalho							1	16,7		
...armários para guardar os PPP, com fechadura					1	14,3				
...limpeza e desinfeção regular dos espaços										
...possibilidade de uso do Fundo de Maneio	1	11,1					1	16,7		
...acesso a viatura, com facilidade			1	16,7	2	33,3	1	16,7		

**Quadro AAE.1. Não disponho de... Diagnóstico das Necessidades (Recursos Materiais/Logísticos) em Função das Zonas Regionais**

**Crosstab**

		Zona Regional						Total
		Norte	Centro	Lisboa, Santarém e Setúbal	Alentejo	Algarve		
Disponho de acesso direto ao exterior	Sim	Contagem	6	2	7	6	1	22
		% em Zona Regional	66,7%	33,3%	100,0%	100,0%	100,0%	75,9%
		Resíduos ajustados	-,8	-2,7	1,7	1,6	,6	
	Não	Contagem	3	4	0	0	0	7
		% em Zona Regional	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	24,1%
		Resíduos ajustados	,8	2,7	-1,7	-1,6	-,6	
Total		Contagem	9	6	7	6	1	29
		% em Zona Regional	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig. Monte Carlo (Bilateral)			Sig. Monte Carlo (1 lado)		
				Significância	Intervalo de Confiança 99%		Significância	Intervalo de Confiança 99%	
					Limite inferior	Limite superior		Limite inferior	Limite superior
Qui-quadrado de Pearson	10,797 <sup>a</sup>	4	,029	,018 <sup>b</sup>	,014	,021			
Razão de verossimilhança	12,959	4	,011	,014 <sup>b</sup>	,011	,017			
Teste exato de Fisher-Freeman-Halton	9,323			,018 <sup>b</sup>	,015	,022			
Associação Linear por Linear	4,601 <sup>c</sup>	1	,032	,037 <sup>b</sup>	,032	,042	,022 <sup>b</sup>	,018	
N de Casos Válidos	29								

a. 8 células (80,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,24.

b. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 440131537.

c. A estatística padronizada é -2,145.

**Medidas Simétricas**

		Valor	Significância Aproximada	Significância de Monte Carlo		
				Significância	Intervalo de Confiança 99%	
				Limite inferior	Limite superior	
Nominal por Nominal	Fi	,610	,029	,018 <sup>c</sup>	,014	,021
	V de Cramer	,610	,029	,018 <sup>c</sup>	,014	,021
N de Casos Válidos		29				

c. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 440131537.

**D4**

*Ranks*

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
O(a) líder tem clara a missão e os objetivos da CPCJ, coordenando as atividades - Tenho clara a missão e os objetivos da CPCJ, coordenando as atividades para resposta eficaz	Negative Ranks	2 <sup>a</sup>	1,50	3,00
	Positive Ranks	1 <sup>b</sup>	3,00	3,00
	Ties	4 <sup>c</sup>		
	Total	7		
O(a) líder colabora e coloca-se ao serviço dos outros - Colaboro e coloco-me ao serviço dos outros	Negative Ranks	1 <sup>d</sup>	1,50	1,50
	Positive Ranks	1 <sup>e</sup>	1,50	1,50
	Ties	4 <sup>f</sup>		
	Total	6		
O(a) líder utiliza os poderes/papéis de coordenação de que está investido(a) com sensibilidade e consistência - Utilizo os poderes/papéis de coordenação de que estou investido com sensibilidade e consistência	Negative Ranks	2 <sup>g</sup>	2,00	4,00
	Positive Ranks	1 <sup>h</sup>	2,00	2,00
	Ties	4 <sup>i</sup>		
	Total	7		
O(a) líder fomenta sentimentos de bem-estar à sua volta/na equipa, promotores do sentido de coesão - Fomento sentimentos de bem-estar à minha volta/ na equipa	Negative Ranks	2 <sup>j</sup>	2,00	4,00
	Positive Ranks	1 <sup>k</sup>	2,00	2,00
	Ties	4 <sup>l</sup>		
	Total	7		
O(a) líder co-constrói o sentido de compromisso em	Negative Ranks	2 <sup>m</sup>	2,00	4,00
	Positive Ranks	1 <sup>n</sup>	2,00	2,00

torno da causa para a qual	Ties	4 <sup>o</sup>		
todos trabalham - Co-	Total	7		
construo o sentido de				
compromisso em torno da				
causa				
O(a) líder motiva os outros	Negative Ranks	0 <sup>p</sup>	,00	,00
através de uma mensagem	Positive Ranks	2 <sup>q</sup>	1,50	3,00
clara, face a uma visão	Ties	4 <sup>r</sup>		
partilhada e um objetivo	Total	6		
comum - Motivo os outros				
através de uma mensagem				
clara, face a uma visão				
partilhada e um objetivo				
comum				
O(a) líder ajuda os outros a	Negative Ranks	1 <sup>s</sup>	3,00	3,00
pensar sobre os problemas	Positive Ranks	2 <sup>t</sup>	1,50	3,00
de formas inovadoras ou de	Ties	4 <sup>u</sup>		
outras perspetivas - Ajudo os	Total	7		
outros a pensar sobre os				
problemas de formas				
inovadoras ou de outras				
perspetivas				
O(a) líder consegue	Negative Ranks	1 <sup>v</sup>	2,00	2,00
equilibrar o enfoque nos	Positive Ranks	2 <sup>w</sup>	2,00	4,00
resultados com as	Ties	4 <sup>x</sup>		
preocupações e	Total	7		
necessidades de cada				
elemento da equipa -				
Consigo equilibrar o enfoque				
nos resultados com as				
preocupações e				
necessidades de cada				
elemento da equipa				
O(a) líder dá feedback de	Negative Ranks	2 <sup>y</sup>	2,50	5,00
como os colegas estão a	Positive Ranks	2 <sup>z</sup>	2,50	5,00
proceder e dedica atenção	Ties	3 <sup>aa</sup>		
especial a quem precisa -	Total	7		
Dou feedback de como os				
colegas estão a proceder e				
dedico atenção especial a				
quem precisa				
O trabalho do(a) líder inspira	Negative Ranks	1 <sup>ab</sup>	2,50	2,50
confiança nos outros - O	Positive Ranks	3 <sup>ac</sup>	2,50	7,50

meu trabalho inspira	Ties	3 <sup>ad</sup>		
confiança nos outros	Total	7		
O(a) líder é um(a) bom(oa)	Negative Ranks	1 <sup>ae</sup>	1,50	1,50
ouvinte - Sou um bom	Positive Ranks	1 <sup>af</sup>	1,50	1,50
ouvinte	Ties	5 <sup>ag</sup>		
	Total	7		
O(a) líder expressa os seus	Negative Ranks	2 <sup>ah</sup>	3,50	7,00
pensamentos claramente e	Positive Ranks	4 <sup>ai</sup>	3,50	14,00
fala bem para grupos -	Ties	1 <sup>aj</sup>		
Expresso os meus	Total	7		
pensamentos claramente e				
falo bem para grupos				
O(a) líder delega	Negative Ranks	0 <sup>ak</sup>	,00	,00
responsabilidades - Delego	Positive Ranks	2 <sup>al</sup>	1,50	3,00
responsabilidades	Ties	5 <sup>am</sup>		
	Total	7		
O(a) líder procura ganhar e	Negative Ranks	1 <sup>an</sup>	1,50	1,50
que os membros da equipa	Positive Ranks	1 <sup>ao</sup>	1,50	1,50
também ganhem - Procuo	Ties	5 <sup>ap</sup>		
ganhar e que os membros	Total	7		
da equipa também ganhem				
O(a) líder cria um clima de	Negative Ranks	1 <sup>aq</sup>	1,50	1,50
orientação para a resposta	Positive Ranks	1 <sup>ar</sup>	1,50	1,50
em tempo útil - Crio um	Ties	5 <sup>as</sup>		
clima de orientação para a	Total	7		
resposta em tempo útil				
O(a) líder consulta os outros	Negative Ranks	1 <sup>at</sup>	1,00	1,00
no processo de tomada de	Positive Ranks	0 <sup>au</sup>	,00	,00
decisão - Consulto os outros	Ties	6 <sup>av</sup>		
no processo de tomada de	Total	7		
decisão				
O(a) líder estabelece a	Negative Ranks	1 <sup>aw</sup>	3,00	3,00
ligação entre os objetivos de	Positive Ranks	2 <sup>ax</sup>	1,50	3,00
curto-prazo e a missão geral	Ties	4 <sup>ay</sup>		
- Estabeleço a ligação entre	Total	7		
os objetivos de curto-prazo e				
a missão geral				
O(a) líder partilha as	Negative Ranks	2 <sup>az</sup>	1,50	3,00
pequenas e as grandes	Positive Ranks	0 <sup>ba</sup>	,00	,00
vitórias com a equipa e com	Ties	5 <sup>bb</sup>		

a parceria - Partilho as pequenas e as grandes vitórias com a equipa e com a parceria	Total	7		
O(a) líder mantém os membros da parceria plenamente informados, existindo um plano de comunicação interna - Mantenho os membros da parceria plenamente informados	Negative Ranks	0 <sup>bc</sup>	,00	,00
	Positive Ranks	2 <sup>bd</sup>	1,50	3,00
	Ties	5 <sup>be</sup>		
	Total	7		
O(a) líder é um(a) bom(oa) negociador(a) e sabe quando deve ceder - Sou um bom negociador e sei quando devo ceder	Negative Ranks	1 <sup>bf</sup>	2,50	2,50
	Positive Ranks	3 <sup>bg</sup>	2,50	7,50
	Ties	3 <sup>bh</sup>		
	Total	7		
O(a) líder resolve bem situações que geram divergências - Resolvo bem situações que geram divergências	Negative Ranks	0 <sup>bi</sup>	,00	,00
	Positive Ranks	4 <sup>bj</sup>	2,50	10,00
	Ties	3 <sup>bk</sup>		
	Total	7		
O(a) líder mantém sempre uma atitude positiva - Mantenho sempre uma atitude positiva	Negative Ranks	0 <sup>bl</sup>	,00	,00
	Positive Ranks	2 <sup>bm</sup>	1,50	3,00
	Ties	5 <sup>bn</sup>		
	Total	7		
O(a) líder tira aprendizagem dos erros cometidos (por si ou por outros), encarando-as como oportunidades de melhoria - Tiro aprendizagem dos erros cometidos (por mim ou por outros)	Negative Ranks	2 <sup>bo</sup>	2,50	5,00
	Positive Ranks	2 <sup>bp</sup>	2,50	5,00
	Ties	4 <sup>bq</sup>		
	Total	8		
O(a) líder admite quando comete erros, procurando soluções - Admito quando cometo erros, procurando soluções	Negative Ranks	2 <sup>br</sup>	2,50	5,00
	Positive Ranks	2 <sup>bs</sup>	2,50	5,00
	Ties	4 <sup>bt</sup>		
	Total	8		

a. O(a) líder tem clara a missão e os objetivos da CPCJ, coordenando as atividades < Tenho clara a missão e os objetivos da CPCJ, coordenando as atividades para resposta eficaz

- b. O(a) líder tem clara a missão e os objetivos da CPCJ, coordenando as atividades > Tenho clara a missão e os objetivos da CPCJ, coordenando as atividades para resposta eficaz
- c. O(a) líder tem clara a missão e os objetivos da CPCJ, coordenando as atividades = Tenho clara a missão e os objetivos da CPCJ, coordenando as atividades para resposta eficaz
- d. O(a) líder colabora e coloca-se ao serviço dos outros < Colaboro e coloco-me ao serviço dos outros
- e. O(a) líder colabora e coloca-se ao serviço dos outros > Colaboro e coloco-me ao serviço dos outros
- f. O(a) líder colabora e coloca-se ao serviço dos outros = Colaboro e coloco-me ao serviço dos outros
- g. O(a) líder utiliza os poderes/papéis de coordenação de que está investido(a) com sensibilidade e consistência < Utilizo os poderes/papéis de coordenação de que estou investido com sensibilidade e consistência
- h. O(a) líder utiliza os poderes/papéis de coordenação de que está investido(a) com sensibilidade e consistência > Utilizo os poderes/papéis de coordenação de que estou investido com sensibilidade e consistência
- i. O(a) líder utiliza os poderes/papéis de coordenação de que está investido(a) com sensibilidade e consistência = Utilizo os poderes/papéis de coordenação de que estou investido com sensibilidade e consistência
- j. O(a) líder fomenta sentimentos de bem-estar à sua volta/na equipa, promotores do sentido de coesão < Fomento sentimentos de bem-estar à minha volta/ na equipa
- k. O(a) líder fomenta sentimentos de bem-estar à sua volta/na equipa, promotores do sentido de coesão > Fomento sentimentos de bem-estar à minha volta/ na equipa
- l. O(a) líder fomenta sentimentos de bem-estar à sua volta/na equipa, promotores do sentido de coesão = Fomento sentimentos de bem-estar à minha volta/ na equipa
- m. O(a) líder co-constrói o sentido de compromisso em torno da causa para a qual todos trabalham < Co-construo o sentido de compromisso em torno da causa
- n. O(a) líder co-constrói o sentido de compromisso em torno da causa para a qual todos trabalham > Co-construo o sentido de compromisso em torno da causa
- o. O(a) líder co-constrói o sentido de compromisso em torno da causa para a qual todos trabalham = Co-construo o sentido de compromisso em torno da causa
- p. O(a) líder motiva os outros através de uma mensagem clara, face a uma visão partilhada e um objetivo comum < Motivo os outros através de uma mensagem clara, face a uma visão partilhada e um objetivo comum
- q. O(a) líder motiva os outros através de uma mensagem clara, face a uma visão partilhada e um objetivo comum > Motivo os outros através de uma mensagem clara, face a uma visão partilhada e um objetivo comum
- r. O(a) líder motiva os outros através de uma mensagem clara, face a uma visão partilhada e um objetivo comum = Motivo os outros através de uma mensagem clara, face a uma visão partilhada e um objetivo comum
- s. O(a) líder ajuda os outros a pensar sobre os problemas de formas inovadoras ou de outras perspetivas < Ajudo os outros a pensar sobre os problemas de formas inovadoras ou de outras perspetivas



- t. O(a) líder ajuda os outros a pensar sobre os problemas de formas inovadoras ou de outras perspetivas > Ajudo os outros a pensar sobre os problemas de formas inovadoras ou de outras perspetivas
- u. O(a) líder ajuda os outros a pensar sobre os problemas de formas inovadoras ou de outras perspetivas = Ajudo os outros a pensar sobre os problemas de formas inovadoras ou de outras perspetivas
- v. O(a) líder consegue equilibrar o enfoque nos resultados com as preocupações e necessidades de cada elemento da equipa < Consigo equilibrar o enfoque nos resultados com as preocupações e necessidades de cada elemento da equipa
- w. O(a) líder consegue equilibrar o enfoque nos resultados com as preocupações e necessidades de cada elemento da equipa > Consigo equilibrar o enfoque nos resultados com as preocupações e necessidades de cada elemento da equipa
- x. O(a) líder consegue equilibrar o enfoque nos resultados com as preocupações e necessidades de cada elemento da equipa = Consigo equilibrar o enfoque nos resultados com as preocupações e necessidades de cada elemento da equipa
- y. O(a) líder dá feedback de como os colegas estão a proceder e dedica atenção especial a quem precisa < Dou feedback de como os colegas estão a proceder e dedico atenção especial a quem precisa
- z. O(a) líder dá feedback de como os colegas estão a proceder e dedica atenção especial a quem precisa > Dou feedback de como os colegas estão a proceder e dedico atenção especial a quem precisa
- aa. O(a) líder dá feedback de como os colegas estão a proceder e dedica atenção especial a quem precisa = Dou feedback de como os colegas estão a proceder e dedico atenção especial a quem precisa
- ab. O trabalho do(a) líder inspira confiança nos outros < O meu trabalho inspira confiança nos outros
- ac. O trabalho do(a) líder inspira confiança nos outros > O meu trabalho inspira confiança nos outros
- ad. O trabalho do(a) líder inspira confiança nos outros = O meu trabalho inspira confiança nos outros
- ae. O(a) líder é um(a) bom(oa) ouvinte < Sou um bom ouvinte
- af. O(a) líder é um(a) bom(oa) ouvinte > Sou um bom ouvinte
- ag. O(a) líder é um(a) bom(oa) ouvinte = Sou um bom ouvinte
- ah. O(a) líder expressa os seus pensamentos claramente e fala bem para grupos < Expresso os meus pensamentos claramente e falo bem para grupos
- ai. O(a) líder expressa os seus pensamentos claramente e fala bem para grupos > Expresso os meus pensamentos claramente e falo bem para grupos
- aj. O(a) líder expressa os seus pensamentos claramente e fala bem para grupos = Expresso os meus pensamentos claramente e falo bem para grupos
- ak. O(a) líder delega responsabilidades < Delego responsabilidades
- al. O(a) líder delega responsabilidades > Delego responsabilidades
- am. O(a) líder delega responsabilidades = Delego responsabilidades

- an. O(a) líder procura ganhar e que os membros da equipa também ganhem < Procuero ganhar e que os membros da equipa também ganhem
- ao. O(a) líder procura ganhar e que os membros da equipa também ganhem > Procuero ganhar e que os membros da equipa também ganhem
- ap. O(a) líder procura ganhar e que os membros da equipa também ganhem = Procuero ganhar e que os membros da equipa também ganhem
- aq. O(a) líder cria um clima de orientação para a resposta em tempo útil < Crio um clima de orientação para a resposta em tempo útil
- ar. O(a) líder cria um clima de orientação para a resposta em tempo útil > Crio um clima de orientação para a resposta em tempo útil
- as. O(a) líder cria um clima de orientação para a resposta em tempo útil = Crio um clima de orientação para a resposta em tempo útil
- at. O(a) líder consulta os outros no processo de tomada de decisão < Consulto os outros no processo de tomada de decisão
- au. O(a) líder consulta os outros no processo de tomada de decisão > Consulto os outros no processo de tomada de decisão
- av. O(a) líder consulta os outros no processo de tomada de decisão = Consulto os outros no processo de tomada de decisão
- aw. O(a) líder estabelece a ligação entre os objetivos de curto-prazo e a missão geral < Estabeleço a ligação entre os objetivos de curto-prazo e a missão geral
- ax. O(a) líder estabelece a ligação entre os objetivos de curto-prazo e a missão geral > Estabeleço a ligação entre os objetivos de curto-prazo e a missão geral
- ay. O(a) líder estabelece a ligação entre os objetivos de curto-prazo e a missão geral = Estabeleço a ligação entre os objetivos de curto-prazo e a missão geral
- az. O(a) líder partilha as pequenas e as grandes vitórias com a equipa e com a parceria < Partilho as pequenas e as grandes vitórias com a equipa e com a parceria
- ba. O(a) líder partilha as pequenas e as grandes vitórias com a equipa e com a parceria > Partilho as pequenas e as grandes vitórias com a equipa e com a parceria
- bb. O(a) líder partilha as pequenas e as grandes vitórias com a equipa e com a parceria = Partilho as pequenas e as grandes vitórias com a equipa e com a parceria
- bc. O(a) líder mantém os membros da parceria plenamente informados, existindo um plano de comunicação interna < Mantenho os membros da parceria plenamente informados
- bd. O(a) líder mantém os membros da parceria plenamente informados, existindo um plano de comunicação interna > Mantenho os membros da parceria plenamente informados
- be. O(a) líder mantém os membros da parceria plenamente informados, existindo um plano de comunicação interna = Mantenho os membros da parceria plenamente informados
- bf. O(a) líder é um(a) bom(oa) negociador(a) e sabe quando deve ceder < Sou um bom negociador e sei quando devo ceder
- bg. O(a) líder é um(a) bom(oa) negociador(a) e sabe quando deve ceder > Sou um bom negociador e sei quando devo ceder
- bh. O(a) líder é um(a) bom(oa) negociador(a) e sabe quando deve ceder = Sou um bom negociador e sei quando devo ceder

- bi. O(a) líder resolve bem situações que geram divergências < Resolvo bem situações que geram divergências
- bj. O(a) líder resolve bem situações que geram divergências > Resolvo bem situações que geram divergências
- bk. O(a) líder resolve bem situações que geram divergências = Resolvo bem situações que geram divergências
- bl. O(a) líder mantém sempre uma atitude positiva < Mantenho sempre uma atitude positiva
- bm. O(a) líder mantém sempre uma atitude positiva > Mantenho sempre uma atitude positiva
- bn. O(a) líder mantém sempre uma atitude positiva = Mantenho sempre uma atitude positiva
- bo. O(a) líder tira aprendizagem dos erros cometidos (por si ou por outros), encarando-as como oportunidades de melhoria < Tiro aprendizagem dos erros cometidos (por mim ou por outros)
- bp. O(a) líder tira aprendizagem dos erros cometidos (por si ou por outros), encarando-as como oportunidades de melhoria > Tiro aprendizagem dos erros cometidos (por mim ou por outros)
- bq. O(a) líder tira aprendizagem dos erros cometidos (por si ou por outros), encarando-as como oportunidades de melhoria = Tiro aprendizagem dos erros cometidos (por mim ou por outros)
- br. O(a) líder admite quando comete erros, procurando soluções < Admito quando cometo erros, procurando soluções
- bs. O(a) líder admite quando comete erros, procurando soluções > Admito quando cometo erros, procurando soluções
- bt. O(a) líder admite quando comete erros, procurando soluções = Admito quando cometo erros, procurando soluções

**Crosstab**

		Tempo Total CPCJ			Total	
		Até 4 anos	5 - 9 anos	> 10 anos		
O(a) líder expressa os seus pensamentos claramente e fala bem para grupos	Muito superficialmente	Contagem	1	0	0	1
		% em Tempo Total CPCJ	25,0%	0,0%	0,0%	6,3%
		Resíduos ajustados	1,8	-,7	-,9	
	Medianamente	Contagem	0	2	0	2
		% em Tempo Total CPCJ	0,0%	40,0%	0,0%	12,5%
		Resíduos ajustados	-,9	2,2	-1,3	
	Aprofundadamente	Contagem	0	0	4	4
		% em Tempo Total CPCJ	0,0%	0,0%	57,1%	25,0%
		Resíduos ajustados	-1,3	-1,6	2,6	
	Muito aprofundadamente	Contagem	3	3	3	9
		% em Tempo Total CPCJ	75,0%	60,0%	42,9%	56,3%
		Resíduos ajustados	,9	,2	-1,0	
Total	Contagem	4	5	7	16	
	% em Tempo Total CPCJ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig. Monte Carlo (Bilateral)			Sig. Monte Carlo (1 lado)		
				Significância	Intervalo de Confiança 99%		Significância	Intervalo de Confiança 99%	
					Limite inferior	Limite superior		Limite inferior	Limite superior
Qui-quadrado de Pearson	13,029 <sup>a</sup>	6	,043	,017 <sup>b</sup>	,014	,020			
Razão de verossimilhança	14,520	6	,024	,029 <sup>b</sup>	,024	,033			
Teste exato de Fisher-Freeman-Halton	9,602			,038 <sup>b</sup>	,033	,043			
Associação Linear por Linear	,383 <sup>c</sup>	1	,536	,619 <sup>b</sup>	,607	,632	,325 <sup>b</sup>	,313	,337
N de Casos Válidos	16								

a. 12 células (100,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,25.

b. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 1751901460.

c. A estatística padronizada é ,619.

**Medidas Simétricas**

	Valor	Significância Aproximada	Significância de Monte Carlo			
			Significância	Intervalo de Confiança 99%		
				Limite inferior	Limite superior	
Nominal por Nominal	Fi	,902	,043	,017 <sup>c</sup>	,014	,020
	V de Cramer	,638	,043	,017 <sup>c</sup>	,014	,020
N de Casos Válidos		16				

c. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 1751901460.

**Crosstab**

			Tempo Total CPCJ			Total
			Até 4 anos	5 - 9 anos	> 10 anos	
O(a) líder procura ganhar e que os membros da equipa também ganhem	Muito superficialmente	Contagem	1	0	0	1
		% em Tempo Total CPCJ	25,0%	0,0%	0,0%	6,3%
		Resíduos ajustados	1,8	-,7	-,9	
	Medianamente	Contagem	0	2	0	2
		% em Tempo Total CPCJ	0,0%	40,0%	0,0%	12,5%
		Resíduos ajustados	-,9	2,2	-1,3	
	Aprofundadamente	Contagem	0	0	4	4
		% em Tempo Total CPCJ	0,0%	0,0%	57,1%	25,0%
		Resíduos ajustados	-1,3	-1,6	2,6	
Muito aprofundadamente	Contagem	3	3	3	9	
	% em Tempo Total CPCJ	75,0%	60,0%	42,9%	56,3%	
	Resíduos ajustados	,9	,2	-1,0		
Total	Contagem	4	5	7	16	
	% em Tempo Total CPCJ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig. Monte Carlo (Bilateral)			Sig. Monte Carlo (1 lado)		
				Significância	Intervalo de Confiança 99%		Significância	Intervalo de Confiança 99%	
					Limite inferior	Limite superior		Limite inferior	Limite superior
Qui-quadrado de Pearson	13,029 <sup>a</sup>	6	,043	,017 <sup>b</sup>	,014	,020			
Razão de verossimilhança	14,520	6	,024	,029 <sup>b</sup>	,024	,033			
Teste exato de Fisher-Freeman-Halton	9,602			,038 <sup>b</sup>	,033	,043			
Associação Linear por Linear	,383 <sup>c</sup>	1	,536	,619 <sup>b</sup>	,607	,632	,325 <sup>b</sup>	,313	,337
N de Casos Válidos	16								

a. 12 células (100,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,25.

b. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 1751901460.

c. A estatística padronizada é ,619.

**Medidas Simétricas**

		Valor	Significância Aproximada	Significância de Monte Carlo		
				Significância	Intervalo de Confiança 99%	
					Limite inferior	Limite superior
Nominal por Nominal	Fi	,902	,043	,017 <sup>c</sup>	,014	,020
	V de Cramer	,638	,043	,017 <sup>c</sup>	,014	,020
N de Casos Válidos		16				

c. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 1751901460.

**Crosstab**

		Zona Regional						
		Lisboa, Santarém e Setúbal						Total
		Norte	Centro	Alentejo	Algarve			
O meu trabalho inspira confiança nos outros	Medianamente	Contagem	0	1	0	0	1	2
		% em Zona Regional	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%	11,1%
		Resíduos ajustados	-1,2	1,3	-,8	-,7	2,9	
	Aprofundadamente	Contagem	7	1	3	3	0	14
		% em Zona Regional	100,0%	33,3%	75,0%	100,0%	0,0%	77,8%
		Resíduos ajustados	1,8	-2,0	-,2	1,0	-1,9	
	Muito aprofundadamente	Contagem	0	1	1	0	0	2
		% em Zona Regional	0,0%	33,3%	25,0%	0,0%	0,0%	11,1%
		Resíduos ajustados	-1,2	1,3	1,0	-,7	-,4	
Total		Contagem	7	3	4	3	1	18
		% em Zona Regional	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig. Monte Carlo (Bilateral)			Sig. Monte Carlo (1 lado)		
				Significância	Intervalo de Confiança 99%		Significância	Intervalo de Confiança 99%	
					Limite inferior	Limite superior		Limite inferior	Limite superior
Qui-quadrado de Pearson	15,429 <sup>a</sup>	8	,051	,040 <sup>b</sup>	,035	,045			
Razão de verossimilhança	13,524	8	,095	,040 <sup>b</sup>	,035	,045			
Teste exato de Fisher-Freeman-Halton	11,882			,040 <sup>b</sup>	,035	,045			
Associação Linear por Linear	,567 <sup>c</sup>	1	,452	,595 <sup>b</sup>	,582	,607	,299 <sup>b</sup>	,287	
N de Casos Válidos		18							

a. 14 células (93,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,11.

b. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 50067782.

c. A estatística padronizada é -,753.

**Medidas Simétricas**

		Valor	Significância Aproximada	Significância de Monte Carlo		
				Significância	Intervalo de Confiança 99%	
					Limite inferior	Limite superior
Nominal por Nominal	Fi	,926	,051	,040 <sup>c</sup>	,035	,045
	V de Cramer	,655	,051	,040 <sup>c</sup>	,035	,045
N de Casos Válidos		18				

c. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 50067782.

**Crosstab**

		Zona Regional					Total
		Norte	Centro	Lisboa, Santarém e Setúbal	Alentejo		
O(a) líder tem clara a missão e os objetivos da CPCJ, coordenando as atividades	Muito superficialmente	Contagem	0	0	0	1	1
		% em Zona Regional	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	6,3%
		Resíduos ajustados	-,8	-,7	-,5	2,7	
	Medianamente	Contagem	2	0	0	0	2
		% em Zona Regional	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%
		Resíduos ajustados	2,0	-1,0	-,7	-,6	
	Aprofundadamente	Contagem	1	3	0	1	5
		% em Zona Regional	16,7%	60,0%	0,0%	50,0%	31,3%
		Resíduos ajustados	-1,0	1,7	-1,3	,6	
	Muito aprofundadamente	Contagem	3	2	3	0	8
		% em Zona Regional	50,0%	40,0%	100,0%	0,0%	50,0%
		Resíduos ajustados	,0	-,5	1,9	-1,5	
Total	Contagem	6	5	3	2	16	
	% em Zona Regional	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig. Monte Carlo (Bilateral)			Sig. Monte Carlo (1 lado)		
				Significância	Intervalo de Confiança 99%		Significância	Intervalo de Confiança 99%	
					Limite inferior	Limite superior		Limite inferior	Limite superior
Qui-quadrado de Pearson	15,827 <sup>a</sup>	9	,071	,048 <sup>b</sup>	,042	,053			
Razão de verossimilhança	14,945	9	,092	,106 <sup>b</sup>	,098	,114			
Teste exato de Fisher-Freeman-Halton	11,316			,147 <sup>b</sup>	,138	,156			
Associação Linear por Linear	,842 <sup>c</sup>	1	,359	,397 <sup>b</sup>	,385	,410	,221 <sup>b</sup>	,210	
N de Casos Válidos	16								

- a. 16 células (100,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,13.  
 b. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 50067782.  
 c. A estatística padronizada é -,918.

**Medidas Simétricas**

		Valor	Significância Aproximada	Significância de Monte Carlo		
				Significância	Limite inferior	Limite superior
Nominal por Nominal	Fi	,995	,071	,048 <sup>c</sup>	,042	,053
	V de Cramer	,574	,071	,048 <sup>c</sup>	,042	,053
N de Casos Válidos		16				

- c. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 50067782.

D5

**Crosstab**

			Zona Regional					
			Lisboa, Santarém e Setúbal					
			Norte	Centro	Alentejo	Algarve	Total	
Contribuo para a desmistificação do papel da CPCJ junto da comunidade, promovendo uma visão positiva	Medianamente	Contagem	0	1	1	0	0	2
		% em Zona Regional	0,0%	16,7%	14,3%	0,0%	0,0%	6,9%
		Resíduos ajustados	-1,0	1,1	,9	-,7	-,3	
	Aprofundadamente	Contagem	3	2	1	2	0	8
		% em Zona Regional	33,3%	33,3%	14,3%	33,3%	0,0%	27,6%
		Resíduos ajustados	,5	,4	-,9	,4	-,6	
	Muito aprofundadamente	Contagem	6	3	5	4	1	19
		% em Zona Regional	66,7%	50,0%	71,4%	66,7%	100,0%	65,5%
		Resíduos ajustados	,1	-,9	,4	,1	,7	
Total	Contagem	9	6	7	6	1	29	
	% em Zona Regional	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig. Monte Carlo (Bilateral)			Sig. Monte Carlo (1 lado)		
				Significância	Intervalo de Confiança 99%		Significância	Intervalo de Confiança 99%	
					Limite inferior	Limite superior		Limite inferior	Limite superior
Qui-quadrado de Pearson	3,907 <sup>a</sup>	8	,865	,919 <sup>b</sup>	,912	,926			
Razão de verossimilhança	4,990	8	,759	,919 <sup>b</sup>	,912	,926			
Teste exato de Fisher-Freeman-Halton	5,415			,916 <sup>b</sup>	,909	,923			
Associação Linear por Linear	,112 <sup>c</sup>	1	,738	,814 <sup>b</sup>	,803	,824	,422 <sup>b</sup>	,410	
N de Casos Válidos	29								

a. 14 células (93,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,07.

b. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 7698894.

c. A estatística padronizada é ,334.

**Crosstab**

			Tempo Afetação Semanal			
			Até 14h	15-28	29-35	Total
Contribuo para a desmistificação do papel da CPCJ junto da comunidade, promovendo uma visão positiva	Medianamente	Contagem	0	1	1	2
		% em Tempo Afetação Semanal	0,0%	16,7%	5,3%	6,9%
		Resíduos ajustados	-,6	1,1	-,5	
	Aprofundadamente	Contagem	2	1	5	8
		% em Tempo Afetação Semanal	50,0%	16,7%	26,3%	27,6%
		Resíduos ajustados	1,1	-,7	-,2	
	Muito aprofundadamente	Contagem	2	4	13	19
		% em Tempo Afetação Semanal	50,0%	66,7%	68,4%	65,5%
		Resíduos ajustados	-,7	,1	,5	
Total	Contagem	4	6	19	29	
	% em Tempo Afetação Semanal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig. Monte Carlo (Bilateral)			Sig. Monte Carlo (1 lado)		
				Significância	Intervalo de Confiança 99%		Significância	Intervalo de Confiança 99%	
					Limite inferior	Limite superior		Limite inferior	Limite superior
Qui-quadrado de Pearson	2,351 <sup>a</sup>	4	,671	,740 <sup>b</sup>	,728	,751			
Razão de verossimilhança	2,309	4	,679	,836 <sup>b</sup>	,826	,845			
Teste exato de Fisher-Freeman-Halton	2,760			,621 <sup>b</sup>	,609	,633			
Associação Linear por Linear	,243 <sup>c</sup>	1	,622	,690 <sup>b</sup>	,678	,701	,369 <sup>b</sup>	,356	,381
N de Casos Válidos	29								

a. 7 células (77,8%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,28.

b. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 1039640005.

c. A estatística padronizada é ,492.

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig. Monte Carlo (Bilateral)			Sig. Monte Carlo (1 lado)		
				Significância	Intervalo de Confiança 99%		Significância	Intervalo de Confiança 99%	
					Limite inferior	Limite superior		Limite inferior	Limite superior
Qui-quadrado de Pearson	6,483 <sup>a</sup>	4	,166	,164 <sup>b</sup>	,154	,173			
Razão de verossimilhança	6,838	4	,145	,205 <sup>b</sup>	,195	,215			
Teste exato de Fisher-Freeman-Halton	4,864			,244 <sup>b</sup>	,233	,255			
Associação Linear por Linear	,141 <sup>c</sup>	1	,707	,856 <sup>b</sup>	,847	,865	,428 <sup>b</sup>	,415	,440
N de Casos Válidos	29								

a. 6 células (66,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,62.

b. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 1530757612.

c. A estatística padronizada é ,375.

**D7**

**Tabulação cruzada Na recolha da informação tenho por base um conjunto de princípios éticos \* Zona Regional**

			Zona Regional					Total
			Norte	Centro	Lisboa, Santarém e Setúbal	Alentejo	Algarve	
Na recolha da informação tenho por base um conjunto de princípios éticos	Medianamente	Contagem	0	0	0	0	1	1
		% em Zona Regional	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	3,4%
		Resíduos ajustados	-,7	-,5	-,6	-,5	5,4	
	Aprofundadamente	Contagem	7	4	2	2	0	15
		% em Zona Regional	77,8%	66,7%	28,6%	33,3%	0,0%	51,7%
		Resíduos ajustados	1,9	,8	-1,4	-1,0	-1,1	
	Muito aprofundadamente	Contagem	2	2	5	4	0	13
		% em Zona Regional	22,2%	33,3%	71,4%	66,7%	0,0%	44,8%
		Resíduos ajustados	-1,6	-,6	1,6	1,2	-,9	
Total	Contagem	9	6	7	6	1	29	
	% em Zona Regional	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	



**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig. Monte Carlo (Bilateral)			Sig. Monte Carlo (1 lado)		
				Intervalo de Confiança 99%			Intervalo de Confiança 99%		
				Significância	Limite inferior	Limite superior	Significância	Limite inferior	Limite superior
Qui-quadrado de Pearson	34,470 <sup>a</sup>	8	<,001	,007 <sup>b</sup>	,005	,009			
Razão de verossimilhança	14,186	8	,077	,050 <sup>b</sup>	,044	,055			
Teste exato de Fisher-Freeman-Halton	13,417			,056 <sup>b</sup>	,050	,062			
Associação Linear por Linear	,493 <sup>c</sup>	1	,483	,511 <sup>b</sup>	,498	,524	,285 <sup>b</sup>	,273	,297
N de Casos Válidos	29								

a. 15 células (100,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,03.

b. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 1474285039.

c. A estatística padronizada é ,702.

**Medidas Simétricas**

	Valor	Significância Aproximada	Significância de Monte Carlo			
			Intervalo de Confiança 99%			
			Significância	Limite inferior	Limite superior	
Nominal por Nominal	Fi	1,090	<,001	,007 <sup>c</sup>	,005	,009
	V de Cramer	,771	<,001	,007 <sup>c</sup>	,005	,009
N de Casos Válidos	29					

c. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 1474285039.

**Crosstab**

			Tempo Afetação Semanal			
			Até 14h	15-28	29-35	Total
A avaliação é complementada por outros modelos	Muito superficialmente	Contagem	1	5	2	8
		% em Tempo Afetação Semanal	25,0%	83,3%	10,5%	27,6%
		Resíduos ajustados	-,1	3,4	-2,8	
	Superficialmente	Contagem	0	0	2	2
		% em Tempo Afetação Semanal	0,0%	0,0%	10,5%	6,9%
		Resíduos ajustados	-,6	-,7	1,1	
	Medianamente	Contagem	0	0	10	10
		% em Tempo Afetação Semanal	0,0%	0,0%	52,6%	34,5%
		Resíduos ajustados	-1,6	-2,0	2,8	
	Aprofundadamente	Contagem	2	0	3	5
		% em Tempo Afetação Semanal	50,0%	0,0%	15,8%	17,2%
		Resíduos ajustados	1,9	-1,3	-,3	
Muito aprofundadamente	Contagem	1	1	2	4	
	% em Tempo Afetação Semanal	25,0%	16,7%	10,5%	13,8%	
	Resíduos ajustados	,7	,2	-,7		
Total	Contagem	4	6	19	29	
	% em Tempo Afetação Semanal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig. Monte Carlo (Bilateral)			Sig. Monte Carlo (1 lado)		
				Intervalo de Confiança 99%			Intervalo de Confiança 99%		
				Significância	Limite inferior	Limite superior	Significância	Limite inferior	Limite superior
Qui-quadrado de Pearson	19,184 <sup>a</sup>	8	,014	,014 <sup>b</sup>	,011	,016			
Razão de verossimilhança	21,371	8	,006	,006 <sup>b</sup>	,004	,008			
Teste exato de Fisher-Freeman-Halton	16,304			,004 <sup>b</sup>	,002	,005			
Associação Linear por Linear	,085 <sup>c</sup>	1	,770	,794 <sup>b</sup>	,784	,805	,427 <sup>b</sup>	,414	,440
N de Casos Válidos	29								

a. 13 células (86,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,28.

b. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 15053862.

c. A estatística padronizada é ,292.

**Medidas Simétricas**

	Valor	Significância Aproximada	Significância de Monte Carlo				
			Intervalo de Confiança 99%				
			Significância	Limite inferior	Limite superior		
Nominal por Nominal	Fi	,813	,014	,014 <sup>c</sup>	,011	,016	
	V de Cramer	,575	,014	,014 <sup>c</sup>	,011	,016	
N de Casos Válidos		29					

c. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 15053862.

**D8**

**Crosstab**

			Tempo Afetação Semanal			Total
			Até 14h	15-28	29-35	
Considero ter um volume processual que caracterizo como	Muito reduzido	Contagem	0	1	0	1
		% em Tempo Afetação Semanal	0,0%	16,7%	0,0%	3,4%
		Resíduos ajustados	-,4	2,0	-1,4	
	Reduzido	Contagem	0	2	0	2
		% em Tempo Afetação Semanal	0,0%	33,3%	0,0%	6,9%
		Resíduos ajustados	-,6	2,9	-2,0	
	Nem reduzido, nem elevado	Contagem	3	1	8	12
		% em Tempo Afetação Semanal	75,0%	16,7%	42,1%	41,4%
		Resíduos ajustados	1,5	-1,4	,1	
	Elevado	Contagem	1	1	4	6
		% em Tempo Afetação Semanal	25,0%	16,7%	21,1%	20,7%
		Resíduos ajustados	,2	-,3	,1	
Muito elevado	Contagem	0	1	7	8	
	% em Tempo Afetação Semanal	0,0%	16,7%	36,8%	27,6%	
	Resíduos ajustados	-1,3	-,7	1,5		
Total		Contagem	4	6	19	29
		% em Tempo Afetação Semanal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Testes qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig. Monte Carlo (Bilateral)			Sig. Monte Carlo (1 lado)		
				Intervalo de Confiança 99%			Intervalo de Confiança 99%		
				Significância	Limite inferior	Limite superior	Significância	Limite inferior	Limite superior
Qui-quadrado de Pearson	15,518 <sup>a</sup>	8	,050	,047 <sup>b</sup>	,042	,052			
Razão de verossimilhança	14,609	8	,067	,071 <sup>b</sup>	,064	,078			
Teste exato de Fisher-Freeman-Halton	12,027			,072 <sup>b</sup>	,066	,079			
Associação Linear por Linear	3,309 <sup>c</sup>	1	,069	,075 <sup>b</sup>	,068	,082	,045 <sup>b</sup>	,039	,050
N de Casos Válidos	29								

a. 13 células (86,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,14.

b. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 1381787274.

c. A estatística padronizada é 1,819.

**Medidas Simétricas**

	Valor	Significância Aproximada	Significância de Monte Carlo			
			Intervalo de Confiança 99%			
			Significância	Limite inferior	Limite superior	
Nominal por Nominal	Fi	,731	,050	,047 <sup>c</sup>	,042	,052
	V de Cramer	,517	,050	,047 <sup>c</sup>	,042	,052
N de Casos Válidos	29					

c. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente 1381787274.

**Estatísticas Descritivas**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Atualmente, acompanhado X PPP (quantos?)	29	0	103	37,21	28,223
N válido (de lista)	29				

\* Custom Tables.

CTABLES

```

/VLABELS VARIABLES=MissãoVisão_CAT EquipaFuncionamento_CAT RH_Formação_CAT
RH_Competências_CAT
RH_ComprometimentoÉtico_CAT RH_Disponibilidade_CAT RH_Supervisão_CAT
RH_EspaçoAutocuidado_CAT
LiderançaAutoavaliação_CAT LiderançaHeteroavaliação_CAT
PoliticaComunicaçãoExterna_CAT
Accountability_CAT ProcsDecisóriosIntervençãoTotal_CAT
ProcsDecInterv_Elegibilidade_CAT
ProcsDecInterv_Consentimentos_CAT ProcsDecInterv_AvaliaçãoCriança_CAT
ProcsDecInterv_DelibContrat_CAT ProcsDecInterv_ExecuçãoAcomp_CAT
ProcessosGestãoCasos_CAT
ProcessosGestãoInfoPPP_CAT ResultadosImpacto_CAT
DISPLAY=DEFAULT
/TABLE MissãoVisão_CAT [TABLEPCT.COUNT F40.1] + EquipaFuncionamento_CAT
[TABLEPCT.COUNT F40.1] +
RH_Formação_CAT [TABLEPCT.COUNT F40.1] + RH_Competências_CAT [TABLEPCT.COUNT
F40.1] +
RH_ComprometimentoÉtico_CAT [TABLEPCT.COUNT F40.1] + RH_Disponibilidade_CAT
[TABLEPCT.COUNT F40.1]
+ RH_Supervisão_CAT [TABLEPCT.COUNT F40.1] + RH_EspaçoAutocuidado_CAT
[TABLEPCT.COUNT F40.1] +

```

```
LiderançaAutoavaliação_CAT [TABLEPCT.COUNT F40.1] +
LiderançaHeteroavaliação_CAT [TABLEPCT.COUNT
F40.1] + PolíticaComunicaçãoExterna_CAT [TABLEPCT.COUNT F40.1] +
Accountability_CAT [TABLEPCT.COUNT
F40.1] + ProcsDecisóriosIntervençãoTotal_CAT [TABLEPCT.COUNT F40.1] +
ProcsDecInterv_Elegibilidade_CAT [TABLEPCT.COUNT F40.1] +
ProcsDecInterv_Consentimentos_CAT
[TABLEPCT.COUNT F40.1] + ProcsDecInterv_AvaliaçãoCriança_CAT [TABLEPCT.COUNT
F40.1] +
ProcsDecInterv_DelibContrat_CAT [TABLEPCT.COUNT F40.1] +
ProcsDecInterv_ExecuçãoAcomp_CAT
[TABLEPCT.COUNT F40.1] + ProcessosGestãoCasos_CAT [TABLEPCT.COUNT F40.1] +
ProcessosGestãoInfoPPP_CAT [TABLEPCT.COUNT F40.1] + ResultadosImpacto_CAT
[TABLEPCT.COUNT F40.1]
/CLABELS ROWLABELS=OPPOSITE
/CATEGORIES VARIABLES=MissãoVisão_CAT EquipaFuncionamento_CAT RH_Formação_CAT
RH_Competências_CAT
RH_ComprometimentoÉtico_CAT RH_Disponibilidade_CAT RH_Supervisão_CAT
RH_EspaçoAutocuidado_CAT
LiderançaAutoavaliação_CAT LiderançaHeteroavaliação_CAT
PolíticaComunicaçãoExterna_CAT
Accountability_CAT ProcsDecisóriosIntervençãoTotal_CAT
ProcsDecInterv_Elegibilidade_CAT
ProcsDecInterv_Consentimentos_CAT ProcsDecInterv_AvaliaçãoCriança_CAT
ProcsDecInterv_DelibContrat_CAT ProcsDecInterv_ExecuçãoAcomp_CAT
ProcessosGestãoCasos_CAT
ProcessosGestãoInfoPPP_CAT ResultadosImpacto_CAT ORDER=A KEY=VALUE
EMPTY=INCLUDE
/CRITERIA CILEVEL=95.
Tabelas customizadas
```

	Necessidade de Intervenção Corretiva	Necessidade de Intervenção Não Prioritária	Sem Necessidade de Intervenção Corretiva
	% de N da tabela	% de N da tabela	% de N da tabela
MissãoVisão_CAT	,0	,0	100,0
EquipaFuncionamento_C AT	,0	,0	100,0
RH_Formação_CAT	3,4	31,0	65,5
RH_Compentências_CAT	,0	,0	100,0
RH_ComprometimentoÉti co_CAT	,0	,0	100,0
RH_Disponibilidade_CA T	,0	,0	100,0
RH_Supervisão_CAT	6,9	44,8	48,3
RH_EspaçoAutocuidado _CAT	17,2	48,3	34,5
LiderançaAutoavaliação_ CAT	,0	,0	100,0
LiderançaHeteroavaliaçã o_CAT	6,7	20,0	73,3
PolíticaComunicaçãoExte rna_CAT	,0	10,3	89,7
Accountability_CAT	,0	3,4	96,6
ProcsDecisóriosIntervenç ãoTotal_CAT	,0	,0	100,0
ProcsDecInterv_Elegibilid ade_CAT	,0	,0	100,0
ProcsDecInterv_Consenti mentos_CAT	,0	,0	100,0
ProcsDecInterv_Avaliaçã oCriança_CAT	,0	6,9	93,1
ProcsDecInterv_DelibEC ontrat_CAT	,0	3,4	96,6
ProcsDecInterv_Execuçã oAcomp_CAT	,0	,0	100,0
ProcessosGestãoCasos _CAT	,0	,0	100,0
ProcessosGestãoInfoPP P_CAT	,0	6,9	93,1
ResultadosImpacto_CAT	,0	24,1	75,9

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

## Anexo AF

### Proposta de Questionários Simplificados de Avaliação Externa (QAE)

#### Secção A – QAE – Pais/Cuidadores

#### F0. Caracterização Sociodemográfica

Código	Pergunta/Item	Escala de Resposta	Nível de Medida
F0. Caracterização dos Pais/Cuidadores Respondentes			
F0.1	Género	1 = Feminino 2 = Masculino 3 = Prefere não responder	Nominal
F0.2	Grau de parentesco com a criança/jovem	1 = Mãe 2 = Pai 3 = Avó/Avô 4 = Tia/Tio 5 = Irmã/Irmão 6 = Outro. Qual?	Nominal

#### F1. Experiências Sentidas

Código	Pergunta	Opções de Múltipla Resposta	Nível de Medida
F1.1	Daquela que foi a sua experiência, no contacto com esta CPCJ, indique o que mais o(a) marcou pela negativa, no contacto/acompanhamento efetuado por essa entidade?	1 = O próprio facto de ter tido o(s) filho(s) com processo na CPCJ (impacto negativo sentido/vergonha) 2 = Mudanças (constantes) de gestor de caso 3 = Forma como o profissional falou comigo 4 = Falta de esclarecimento/clarificação de informação/procedimentos 5 = As decisões tomadas no processo 6 = Rapidez / lentidão da intervenção (caso assinale este item, risque o que não se aplica) 7 = Duração dos apoios prestados 8 = Não me senti devidamente ouvido(a) 9 = Outra. Qual?	Nominal

F1.2	Daquela que foi a sua experiência, no contacto com esta CPCJ, indique o que mais o(a) marcou pela positiva (o que foi mais significativo para si), no contacto/acompanhamento efetuado por esta entidade?	<p>1 = Disponibilidade e interesse do profissional / preocupação com o bem-estar dos envolvidos no processo;</p> <p>2 = Empatia e capacidade de entendimento;</p> <p>3 = Relação interpessoal (maneira como falavam comigo) e acolhimento</p> <p>4 = Garantia da confidencialidade;</p> <p>5 = Intervenção atempada;</p> <p>6 = Apoio no acesso e encaminhamento para obtenção de melhores recursos;</p> <p>7 = Formas de Acompanhamento;</p> <p>8 = Respeito pelos pais/cuidadores;</p> <p>9 = Postura/interação dos profissionais com as crianças/jovens</p> <p>10 = O apoio (psicossocial) sentido enquanto indivíduos e/ou ao nível da parentalidade;</p> <p>11 = Resultados observados na atitude/comportamento do/a(s) filho/a(s);</p> <p>12 = Reunificação familiar</p> <p>13 = Outra. Qual?</p>	Nominal
------	---	---	---------

## F2. Consideração das declarações prestadas

Código	Pergunta	Opções de Resposta	Nível de Medida
F2	Em que medida considera que as suas declarações foram, ou não, tidas em conta nas decisões tomadas no processo? Posicione-se na seguinte escala, assinalando a sua opção	<p>1 = Nada em conta</p> <p>2 = Pouco em conta</p> <p>3 = Medianamente em conta</p> <p>4 = Bastante em conta</p> <p>5 = Plenamente em conta</p>	Ordinal



### F3. Utilidade/Benefícios do Acompanhamento

Código	Pergunta	Opções de Múltipla Resposta	Nível de Medida
F3.1	Que utilidade/benefícios identificam, para os pais/cuidadores, proveniente(s) do acompanhamento do qual beneficiaram?	1 = Maior sensação de segurança (tinham com quem contar); 2 = Podiam desabafar e falar das suas preocupações; 3 = Apoio face ao andamento de outro tipo de processos (ex.: tutelares cíveis, judiciais, ...) 4 = Outra/Outro. Quais?	Nominal
F3.2	Que utilidade/benefícios identificam, para a(s) criança(s), proveniente(s) do acompanhamento do qual beneficiaram?	1 = Maior sensação de segurança (tinham com quem contar); 2 = Podiam desabafar e falar das suas preocupações; 3 = Alterações de comportamento em sentido positivo; 4 = Outra/Outro. Quais?	Nominal

### F4. Aspetos-Chave para ultrapassar situação de maior fragilidade

Código	Pergunta	Opções de Múltipla Resposta	Nível de Medida
F4	Identifique os aspetos que considera terem-no(a) ajudado mais a ultrapassar as situações de maior fragilidade que possam, ou não, ter motivado o início do processo na CPCJ.	1 = Relacionados com o(a) próprio(a) (motivação, força de vontade, empenho) 2 = Inerentes ao trabalho da CPCJ (apoio psicossocial fornecido diretamente; celeridade da intervenção; transparência na relação com as famílias; acesso proporcionado a determinados bens materiais; apoio por via de outros encaminhamentos efetuados) 3 = Apoio de terceiros (a nível espiritual; a nível da rede informal – família e/ou amigos; e da rede formal – outras entidades) 4 = Outro. Qual?	Nominal

### F5. Grau de confiança na CPCJ

<b>Código</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Opções de Resposta</b>	<b>Nível de Medida</b>
F5.1	Relativamente ao seu grau de confiança na instituição CPCJ, indique onde situaria a sua resposta, na escala que se segue, num momento prévio ao primeiro contacto com a CPCJ.	1 = Nenhuma confiança 2 = Pouca confiança 3 = Nem muita confiança, nem pouca confiança 4 = Bastante confiança 5 = Extrema confiança	Ordinal
F5.2	Relativamente ao seu grau de confiança na instituição CPCJ, indique onde situaria a sua resposta, na escala que se segue, num momento final do acompanhamento da Comissão.	1 = Nenhuma confiança 2 = Pouca confiança 3 = Nem muita confiança, nem pouca confiança 4 = Bastante confiança 5 = Extrema confiança	Ordinal

### F6. Sugestões de melhoria

<b>Código</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Opções de Resposta</b>	<b>Nível de Medida</b>
F6	Que sugestões quer deixar à CPCJ para que esta melhore o seu trabalho com as famílias?	Pergunta Aberta	
F7	Que sugestões quer deixar à CPCJ para que esta melhore o seu trabalho com as crianças/ jovens?	Pergunta Aberta	

**Secção B – QAE – Jovens<sup>891</sup>**

**E0. Caracterização Sociodemográfica**

<b>Código</b>	<b>Pergunta/Item</b>	<b>Escala de Resposta</b>	<b>Nível de Medida</b>
<b>F0. Caracterização dos Jovens Respondentes</b>			
E0.1	Género	1 = Feminino 2 = Masculino 3 = Prefere não responder	Nominal
E0.2	Ciclo escolar que frequenta	1 = 1º ciclo (1º-4º anos) 2 = 2º ciclo (5º-6º anos) 3 = 3º ciclo (7º-9º anos) 4 = Ensino Secundário (10º-12º anos) 5 = Ensino Superior (Esta escala pode ser ainda desdobrada entre ensino regular e ensino alternativo e/ou profissional)	Nominal

**E1. Experiências Sentidas**

<b>Código</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Opções de Múltipla Resposta</b>	<b>Nível de Medida</b>
E1.1	Daquela que foi a tua experiência, no contacto com esta CPCJ, indica o que mais te marcou pela negativa, no contacto/acompanhamento efetuado por esta entidade?	1 = O próprio facto de ter tido processo na CPCJ (eventual impacto negativo sentido/vergonha) 2 = Mudanças (constantes) de gestor de caso 3 = Forma como o profissional falava comigo 4 = Falta de esclarecimento/clarificação de informação/procedimentos 5 = As decisões tomadas no processo 6 = Rapidez / lentidão da intervenção (caso assinales este item, risca o elemento que não se aplica)	Nominal

<sup>891</sup> A aplicar geralmente a partir dos 12 anos, mas poderá ser antes consoante a maturidade e capacidade de entendimento da criança.

		7 = Os apoios prestados 8 = Não me senti devidamente ouvido(a) 9 = Outra. Qual?	
E1.2	Daquela que foi a tua experiência, no contacto com esta CPCJ, indica o que mais te marcou pela positiva (o que foi mais significativo para ti), no contacto/acompanhamento efetuado por esta entidade?	1 = Presença e Disponibilidade do(a) profissional 2 = Interesse do(a) profissional / preocupação com o bem-estar dos envolvidos no processo; 3 = Maneira como o(a) profissional falava comigo 4 = Senti-me devidamente ouvido(a) 5 = Apoio prestado diretamente pela CPCJ 6 = Apoio no acesso e encaminhamento para obtenção de melhores recursos 7 = As melhorias sentidas na minha vida e na vida da minha família 8 = Outra. Qual?	Nominal

### E2. Mudança(s) Sentida(s)

Código	Pergunta	Opções de Resposta	Nível de Medida
E2.1	Sentiste, ou não, alguma mudança na tua vida após o acompanhamento na CPCJ?	1 = Sim 2 = Não	Nominal
E2.2	Caso tenhas respondido “sim”, assinala que tipo de mudança sentiste na tua vida.	(possibilidade de múltipla resposta) 1 = A nível pessoal 2 = A nível do contexto familiar e relacional 3 = A nível das condições físicas/materiais em que vivia 4 = Outra. Qual?	Nominal

### E3. Importância da(s) Mudança(s) Sentida(s)

Código	Pergunta	Opções de Resposta	Nível de Medida
E3	Usando a seguinte escala, refere até que ponto essa mudança é/foi importante ou significativa para ti? (em caso de resposta positiva na pergunta 2)	1 = Nada importante 2 = Pouco importante 3 = Moderadamente importante 4 = Muito importante 5 = Extremamente importante	Ordinal

#### E4. Perceção da Responsabilidade da CPCJ na(s) Mudança(s) Sentida(s)

Código	Pergunta	Opções de Resposta	Nível de Medida
E4	Usando a seguinte escala, onde situarias a tua resposta quanto à seguinte afirmação: “Esta mudança podia ter acontecido sem o apoio da CPCJ” (em caso de resposta positiva na pergunta 2)	1 = De certeza que não aconteceria 2 = Provavelmente não aconteceria 3 = Provavelmente sim, aconteceria 4 = De certeza que sim, aconteceria	Ordinal

#### E5. Audição / Entrevistas / Atendimento com os jovens

Código	Pergunta	Opções de Resposta	Nível de Medida
E5.1	O(s) profissional(ais) da CPCJ falaram contigo?	1 = Sim 2 = Não	Nominal
E5.2	Em que momento(s) o(s) profissional(ais) da CPCJ falaram contigo?	(possibilidade de múltipla resposta) 1 = Início do processo (com recolha da tua autorização para seres acompanhado na CPCJ) 2 = Durante o processo (antes da medida de proteção aplicada) 3 = Durante o processo (assinatura do Acordo) 4 = Durante o processo (antes/depois das revisões das medidas) 5 = Imediatamente antes do arquivamento/fim do processo 99 = NS/NR	

#### E6. Sentimento ao falar com o(s) profissional(ais)

Código	Pergunta	Opções de Resposta	Nível de Medida
E6.1	De forma geral, diz como te sentiste ao falar com o(s) profissional(ais) da CPCJ quanto a seres efetivamente ouvido	1 = Nada ouvido(a) 2 = Pouco ouvido(a) 3 = Moderadamente ouvido(a) (+/-) 4 = Muito ouvido (a) 5 = Extremamente ouvido (a)	Ordinal
E6.2	De forma geral, diz como te sentiste ao falar com o(s)	1 = Nada compreendido 2 = Pouco compreendido	Ordinal

	profissional(ais) da CPCJ quanto a sentires-te compreendido.	3 = Moderadamente compreendido 4 = Muito compreendido 5 = Extremamente compreendido	
--	--	---	--

### E7. Completa as frases

Código	Item	Opções de Resposta	Nível de Medida
E7.1	Com o acompanhamento efetuado pela CPCJ, no geral, eu senti-me ...	Pergunta Aberta	
E7.2	O que mais me ajudou a ultrapassar as situações pelas quais a CPCJ me acompanhou foi...	Pergunta Aberta	
E7.3	7.3. Para a CPCJ melhorar o seu trabalho com as crianças/ jovens deverá...	Pergunta Aberta	
E7.4	Para a CPCJ melhorar o seu trabalho com as famílias deverá...	Pergunta Aberta	

### E8. Mensagem Final

Código	Item	Opções de Resposta	Nível de Medida
E8	Se pudesses deixar uma mensagem final à CPCJ, o que seria? (Podes expressar-te por palavras, por imagens, por símbolos, ... algo que represente aquilo que o acompanhamento da CPCJ significou para ti).	Pergunta Aberta	