

DM  
HENR/M1

INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA

MESTRADO EM PSICOLOGIA COMUNITÁRIA

A INFLUÊNCIA DO CLIMA E DA ESTRUTURA  
NA PERCEÇÃO DE EFICÁCIA DOS  
MEMBROS DE PARCERIAS


Mónica Raquel de Carvalho Henriques – Nº 14155

Orientador: José Ornelas

*Instituto Superior de Psicologia Aplicada*

LISBOA, 2008



 Instituto Superior de Psicologia Aplicada  
Centro de Documentação

Registo: 18329  
Data: 09.06.09

Tel.: 21 881 17 50 • [hbispa@ispa.pt](mailto:hbispa@ispa.pt)

Dissertação de Mestrado realizada sob orientação do Professor Doutor José Ornelas, apresentada no Instituto Superior de Psicologia Aplicada, para a obtenção do grau de mestre na especialidade de Psicologia Comunitária conforme Portaria nº 560/2005 de 28 de Junho.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer e dedicar este trabalho à minha avó Celeste, ao meu marido, à minha filha e a todos aqueles que anonimamente contribuíram para a sua construção e revisão.

## ÍNDICE

Lista de Figuras.....	v
Lista de Quadros.....	vi
Lista de Tabelas.....	vii
Resumo.....	viii
Introdução.....	1
Capítulo I: Parcerias Comunitárias:.....	6
Capítulo II: Metodologia.....	41
Capítulo III: Resultados.....	60
Capítulo IV: Discussão.....	90
Glossário.....	109
Bibliografia.....	111
Anexo A: Entrevista do Informador Chave.....	129
Anexo B: Questionário de Percepção de Eficácia.....	161
Anexo C: Carta de Apresentação do Estudo Piloto.....	175

## LISTA DE FIGURAS

	<i>Página</i>
<b>Figura 1: Níveis de aprofundamento do trabalho colaborativo</b> .....	13
<b>Figura 2: Fases de desenvolvimento da Parceria</b> .....	16
<b>Figura 3: Pirâmide do Sistema de Protecção de Crianças e Jovens em Portugal (autor desconhecido)</b> .....	48

## LISTA DE QUADROS

	<i>Página</i>
Quadro 1: Número de horas dedicado por mês aos diferentes trabalhos da CPCJ .....	66
Quadro 2: Factores facilitadores do trabalho conjunto.....	69
Quadro 3: Factores impeditivos do trabalho conjunto.....	70
Quadro 4: Tipos de suporte mais úteis à CPCJ .....	71
Quadro 5: Objectivos e grau de realização .....	72
Quadro 6: Correlação entre a Tomada de Decisão Partilhada e a Eficácia Percebida .....	73
Quadro 7: Correlação entre as Estratégias de Resolução de Conflitos e a Eficácia Percebida .....	74
Quadro 8: Correlação entre a Liderança Partilhada (formal) e a Eficácia Percebida .....	76
Quadro 9: Correlação entre a Liderança Partilhada (informal) e a Eficácia Percebida.....	78
Quadro 10: Correlação entre a Missão Partilhada e a Eficácia Percebida.....	79
Quadro 11: Correlação entre a Satisfação e a Eficácia Percebida.....	80
Quadro 12: Correlação entre Eficácia Percebida e número de actividades em que se envolvem os membros.....	81
Quadro 13: Correlação entre a Eficácia Percebida e a Autoridade para tomar decisões..	83
Quadro 14: Correlação entre variáveis do clima e número de actividades em que se envolvem os membros.....	85
Quadro 15: Comparação entre variáveis do clima, a satisfação e a autoridade para tomar decisões .....	86
Quadro 16: Correlação entre variáveis do clima e a satisfação .....	87
Quadro 17: Correlação entre variáveis do clima .....	88

## LISTA DE TABELAS

	<i>Página</i>
Tabela 1: Idades dos membros .....	53
Tabela 2: Género dos membros .....	54
Tabela 3: Papel desempenhado pelos membros na organização que representam .....	54
Tabela 4: Número de anos de experiência na área .....	55
Tabela 5: Membros com formação na área.....	55
Tabela 6: Tempo de integração na CPCJ .....	60
Tabela 7: Razões que levaram à integração da CPCJ .....	61
Tabela 8: Número de reuniões em que participou durante o último ano .....	61
Tabela 9: Actividades desenvolvidas no âmbito da CPCJ .....	62
Tabela 10: Actividades desenvolvidas no âmbito da CPCJ (continuação) .....	63
Tabela 11: Número de horas dedicado a reuniões da CPCJ por mês .....	63
Tabela 12: Número de horas dedicado a reuniões de grupo de trabalho por mês .....	64
Tabela 13: Número de horas dedicado por mês a trabalho da CPCJ fora das reuniões... 64	64
Tabela 14: Número de horas dedicado por mês a outro trabalho da CPCJ.....	65
Tabela 15: Total de horas dedicado por mês em trabalho da CPCJ .....	65
Tabela 16: Tipo de participação dos membros .....	67
Tabela 17: Número de elementos que representa cada entidade.....	67
Tabela 18: Autoridade dos membros para tomar decisões pela entidade que representam68	68
Tabela 19: Distribuição do tempo despendido nas CPCJ's em funcionamento interno e externo .....	69

## RESUMO

As Comissões de Protecção de Crianças e Jovens em Perigo - CPCJ e restantes parcerias fazem parte do panorama da intervenção social quando se pretende intervir em problemas complexos como o bem-estar das crianças, a violência, o abuso de substâncias, a pobreza, entre outros. As parcerias envolvem actores-chave da comunidade, indivíduos e/ou entidades de vários sectores comunitários que se reúnem para responder aos problemas de forma colaborativa e têm vindo a aumentar um pouco por todo o país. No entanto, pouco se sabe, mesmo a nível mundial, sobre a sua eficácia no alcance dos objectivos para os quais são criadas.

Deste modo, o interesse e pertinência da investigação nesta área decorre, por um lado, da necessidade de aprofundamento do conhecimento acerca do trabalho desenvolvido pelas parcerias, procurando entender quais os factores que contribuem para a sua eficácia. Por outro lado, é estimulado pela constatação de uma realidade crescente em Portugal, a emergência de parcerias induzidas ou mesmo criadas por lei como são as Comissões de Protecção de Crianças e Jovens.

Este trabalho surge enquadrado na investigação, de carácter nacional, desenvolvido pelo Grupo de Investigação de Parcerias do Instituto Superior de Psicologia Aplicada. O presente estudo de carácter exploratório analisa quais os elementos do clima e estrutura da parceria que explicam a variação na sua percepção de eficácia.

Focaram-se dois elementos da estrutura da parceria, designadamente o leque de membros que participam activamente na parceria e as estruturas formais presentes (e.g. agenda, actas, regulamento de funcionamento, processos estabelecidos de tomada de decisão e resolução de conflitos). Ao nível do clima focaram-se quatro aspectos do clima da parceria, nomeadamente a presença de missão partilhada; a tomada de decisões partilhada; a liderança inclusiva e eficaz; e a resolução de conflitos eficaz. Colocou-se a

hipótese de que as parcerias seriam percebidas, pelos membros, como mais eficazes quando tivessem um mais diversificado e activo leque de membros, tivessem mais estruturas formais e tivessem um clima mais inclusivo. Procurou-se ainda perceber qual a relação entre os elementos estruturais e o clima, esperando que os representantes das entidades-membro mais activos percepcionassem o clima como mais inclusivo.

A amostra é constituída por seis Comissões de Protecção de Crianças e Jovens da Região Centro do país. Os dados foram recolhidos junto dos líderes ( $N=8$ ) - através da Entrevista ao Informador-chave - e dos restantes membros ( $N=73$ ) - através do Questionário de Percepção de Eficácia de Parcerias Comunitárias. Ambos os instrumentos foram traduzidos e adaptados do estudo original de Allen (2005).

A nossa hipótese foi parcialmente confirmada. Verificámos relações fortes entre todos os elementos do clima e a eficácia percebida, mas apenas se verificaram algumas relações entre alguns dos aspectos estruturais e a eficácia.

Para a análise dos dados foram utilizadas metodologias qualitativas e quantitativas. Entre os resultados encontrados ressaltam-se correlações positivas estatisticamente significativas com todos os elementos do clima. De uma forma geral a percepção de eficácia está correlacionada com a presença de missão partilhada ( $r_s = +0,51$  ;  $p = 0,001$ ), com as estratégias de resolução de conflitos ( $r_s = +0,40$  ;  $p = 0,001$ ), com a presença de liderança formal partilhada ( $r_s = +0,30$  ;  $p = 0,018$ ), com a presença de liderança informal partilhada ( $r_s = +0,57$  ;  $p = 0,001$ ), e com alguns itens da escala da tomada de decisão partilhada. Ao nível dos elementos da estrutura, a eficácia revelou estar positivamente correlacionada com a satisfação ( $r_s = +0,55$  ;  $p = <0,001$ ) e o número de actividades em que os membros se envolvem ( $r_s = -0,25$  ;  $p = 0,041$ ). Por outro lado, foram encontradas diferenças estatisticamente significativas na percepção de eficácia entre os membros que têm autoridade para tomar decisões pela entidade que representam e aqueles que não tinham autoridade. Através da regressão múltipla, segundo o método stepwise, verificou-se que a satisfação e a missão partilhada têm uma capacidade preditiva altamente significativa ( $p < 0,001$ ). A homogeneidade da amostra

não permitiu analisar a relação entre alguns elementos estruturais e a percepção de eficácia.

Os resultados revelaram que as Comissões são avaliadas como mais eficazes pelos seus membros quando estes percebem o clima como mais inclusivo, quando os membros têm autoridade para tomar decisões pelas entidades que representam e quando manifestam maior satisfação.

Palavras-chave: parceria; eficácia; colaboração; clima; tomada de decisão; resolução de conflitos; liderança; missão; estrutura.

## ABSTRACT

Endangered child and youth commissions, as well as the remaining partnerships are part of the social intervention panorama when we wish to intervene in such complex problems as child welfare, violence, substance abuse, poverty, among others. Partnerships involve community key-players, who unite to answer problems in a collaborative way and they have increasingly established across the country. However, little is known, even at worldwide level, about their efficacy in reaching the goals for which they are created.

Being so, the interest and appropriateness of the investigation in this field is the result, on the one hand, of the need to deepen the knowledge about the work developed by the partnerships, seeking to understand which factors contribute to their efficacy. On the other hand, it is stimulated by the awareness of an increasing reality in Portugal, which is the emergence of partnerships induced, or even created, by law such as is the case with endangered child and youth commissions.

The present work is a part of a nationwide investigation which is being developed by the Partnership Investigation Group of the Superior Institute of Applied Psychology. This is an exploratory work that analyses which elements of the climate and structure of the partnership explain its perception of efficacy variation.

Two elements of the partnership's structure were focused, namely the span of members who take active part in the partnership and the formal structures present (e.g. agenda, meeting records, working regulations, established processes for making decisions and solving conflicts). At climate level, four aspects were targeted: the presence of a shared mission; shared decision-making; inclusive and efficient leadership and an also effective conflict-solving. The hypothesis was tested that partnerships could be considered by their members as more effective if: they had a more diversified and active membership, had more formal structures and had a more inclusive climate. The

relationship between structural elements and the climate was also investigated, anticipating that the most active representatives of member organizations would perceive the climate as more inclusive.

The sample is composed of six commissions from the center of the country. Data was collected with the leaders (N=8) - through key-informer interview - and of the remaining members (N=73) - through Community Partnerships Perception of Efficacy Questionnaire. Both instruments were translated and adapted from the original work by Allen (2005).

Our hypothesis was partially confirmed. We were able to establish a strong relationship between all the elements of the climate and the perceived efficacy, although there were only found some relationships between some of the structural aspects and efficacy.

Qualitative and quantitative methods were used to analyze the data. Considering the results, it's important to stress that statistically significant positive correlation was found among all elements of climate. In a general way the perception of efficacy is correlated with the presence of a shared mission ( $r_s = +0,51$  ;  $p = 0,001$ ), strategies for conflict-solving ( $r_s = +0,40$  ;  $p = 0,001$ ), the presence of a shared formal leadership ( $r_s = +0,30$  ;  $p = 0,018$ ), the presence of a shared informal leadership ( $r_s = +0,57$  ;  $p = 0,001$ ), as well as with some items in the shared decision-making scale. At the level of elements of structure, efficacy showed a positive correlation with satisfaction ( $r_s = +0,55$  ;  $p = <0,001$ ) and the number of activities members are involved in ( $r_s = -0,25$  ;  $p = 0,041$ ). On the other hand, statistically significant difference was found in the perception of efficacy among the members who have authority to make decisions for the organization they represent as opposed to the ones who didn't have the authority. Through multiple regression, by the stepwise approach, it was possible to verify that satisfaction and shared mission have a highly significant predictive ability ( $p < 0,001$ ). The homogeneity of the sample didn't allow analyzing the relationship between some structural elements and the perceived efficacy.

The results have shown that commissions are evaluated as more efficient by their members when they perceive the climate as more inclusive, when they have authority to decide for the organizations they represent and when they manifest more satisfaction.

Keywords: partnership; efficacy; collaboration; climate; decision-making; conflict-solving; leadership; mission, structure.

## INTRODUÇÃO

“Never doubt that a small group of thoughtful, committed citizens can change the world. Indeed it is the only thing that ever has.”

- Margaret Mead

As parcerias colaborativas são frequentemente utilizadas para promover respostas comunitárias coordenadas a questões sociais complexas (como a violência; o bem-estar das crianças; o abuso de substâncias; a pobreza; a construção de comunidades saudáveis; entre outros) (Butterfoss, 2007; Huxham & Vangen, 2000a), ou para aumentar a capacidade das comunidades a vários níveis (por exemplo, potenciar o desenvolvimento económico; ou adaptar, criar ou desenvolver políticas públicas) (Berkowitz, 2001). Geralmente incluem actores-chave da comunidade, indivíduos e/ou organizações, que se reúnem regularmente para responder aos problemas de forma colaborativa e, como sugere a investigação nesta área (Foster-Fishman, Berkowitz, Lounsbury, & Allen, 2001), parecem promover trocas inter-organizacionais; o desenvolvimento de sistemas integrados de prestação de serviços e a melhoria dos sistemas de comunicação entre as organizações.

O aumento do número de parcerias surge com o reconhecimento da interacção entre diferentes níveis ecológicos: micro, meso, exo e macrossistémico (Bronfenbrenner, 1986). Recorrer à lente ecológica implica que as parcerias respondem aos problemas focando-se em múltiplos determinantes dos problemas (Wandersman, Valois, Ochs, Cruz, Adkins, & Goodman 1996) e executando estratégias a vários níveis, através de vários meios, dirigidas a várias populações alvo (Zakocs & Edwards, 2006) e envolvendo múltiplos actores de vários sistemas ou sectores.

Actualmente, sublinha-se a necessidade de as parcerias além de provocarem a mudança em múltiplos níveis sociais se manterem duráveis pois, para serem eficazes, têm de desenvolver acções de longo prazo (Butterfoss, 2007) mobilizando sectores diversificados da comunidade, permitindo a troca de conhecimento e experiência e ainda fomentando a articulação e combinação de práticas e/ou serviços.

Apesar da sua clara popularidade e potencial, ainda há poucos estudos sobre a eficácia das parcerias no alcance dos resultados pretendidos (Butterfoss, Goodman, Wandersman, 1993; Granner & Sharpe, 2004; Zakocs & Edwards, 2006). Tendo em conta que o conhecimento empírico acerca de parcerias ainda é limitado, são necessárias avaliações sistemáticas para sintetizar as respectivas conclusões relativas ao funcionamento e eficácia dos esforços colaborativos. Esta informação é necessária para documentar e compreender os sucessos e desafios das parcerias e para justificar os investimentos financeiros e humanos (Backer, 2003; Berkowitz, 2001; Butterfoss et al., 1993; Florin, Mitchell, & Stevenson, 1993; Roussos & Fawcett, 2000).

Paralelamente, esta informação irá contribuir para aprofundar o conhecimento científico acerca da forma como as parcerias influenciam as mudanças nos sistemas. Para atribuir as mudanças comunitárias aos esforços colaborativos, temos de continuar a melhorar a nossa capacidade para eficazmente medir a qualidade dos processos e resultados (Kreuter, 2000).

A motivação para a realização deste trabalho decorre de uma experiência de trabalho durante seis anos numa parceria, nomeadamente numa Comissão de Protecção de Crianças e Jovens. A necessidade de reflexão sobre o trabalho desenvolvido levou à procura de conhecimentos teóricos que permitissem a melhor compreensão e aprofundamento desta temática e conduzissem à descoberta de novos conhecimentos e estratégias potenciadores de uma prática mais esclarecida, eficaz e, porque não dizer, satisfatória.

Muitos trabalhos de investigação sobre parcerias (e.g. Allen, 2005; Feinberg, Greenberg, & Osgood, 2004), tal como o presente estudo, não utilizam grupos de controlo ou randomização, o que limita a sua capacidade para generalizar as conclusões. A dificuldade em avaliar os esforços colaborativos advém da complexidade e variedade das actuações ecológicas e participativas, e alguns paradigmas e metodologias de investigação existentes podem não ser os mais adequados face às estruturas e processos em análise (e. g. Ansari & Weiss, 2006; Granner & Sharpe 2004). Por outro lado, se tomarmos as parcerias como unidade de análise, reunir amostras significativas é difícil, daí que a maioria dos estudos nesta área sejam de tipo qualitativo e envolvam poucos elementos (e.g. Butterfoss, e tal, 1993; Kumpfer, K., Turner, C., Hopkins, R., & Librett, J., 1993).

Dada complexidade da construção e evolução das parcerias, do envolvimento de múltiplos actores de vários sistemas ou sectores, dos objectivos vastos e por vezes imprecisos, alguns autores sugerem a triangulação de dados para evitar o enviesamento inerente a qualquer tipo de metodologia e para potenciar a sua validade (Goodman et al., 1996). Considera-se, assim, mais adequada a utilização de dados qualitativos e quantitativos para avaliar tanto o desenvolvimento, como o funcionamento ou o impacto da parceria (Goodman et al., 1996; Goodman, 1998; Granner & Sharpe, 2004).

Este estudo pretende analisar o funcionamento interno e a sua influência na eficácia da parceria. Os resultados de investigações anteriores (e.g. Butterfoss et al., 1993; Foster-Fishman et al., 2001; Allen, 2005) sugerem que o clima de trabalho e a estrutura do contexto da colaboração estão relacionados com o sucesso da parceria. No entanto, até à data, factores como o clima e estrutura das parcerias raramente foram examinados em simultâneo para melhor compreender as diferenças na sua eficácia.

Neste trabalho, a amostra é constituída por seis parcerias do distrito de Coimbra, nomeadamente dos concelhos de Cantanhede, Lousã, Mira, Miranda do Corvo, Penacova e Penela.

Reconhecendo a necessidade de estudos multimétodo, o presente trabalho analisa as percepções de líderes das parcerias e dos restantes membros sobre vários elementos do clima e estrutura procurando perceber a sua influência na eficácia da parceria. A eficácia é analisada através das percepções dos participantes, pelo que nos referimos à eficácia como “eficácia percebida”.

A dificuldade em estudar a eficácia das parcerias de outras formas advém de uma das suas características, que constitui no fundo uma das suas mais-valias, o facto de serem constituídas por vários representantes comunitários que se juntam e determinam objectivos e estratégias de acordo com as necessidades identificadas na comunidade. Como resultado, varia a área geográfica, a população alvo, as estruturas, os processos desenvolvidos, os objectivos a que se propõem e as estratégias utilizadas (Zakocs, 2006). Assim, estudar a eficácia de forma objectiva em diferentes parcerias é muito difícil sendo necessárias diferentes indicadores e instrumentos.

Quando se pretende analisar a estrutura da parceria, podemos situar-nos ao nível das entidades-membro, dos representantes-membro e/ou dos indivíduos-membro. As entidades-membro são as organizações que pela sua história, constituição, área de actuação, interesses e/ou posição na comunidade são envolvidos nas actividades da parceria e que designam um dos seus elementos para se fazerem representar nas reuniões e outras actividades inerentes à parceria. Os representantes-membro são os indivíduos que representam as entidades-membro. Idealmente estes elementos são seleccionados pelo seu interesse no problema e a participação nas actividades da parceria passa a fazer parte do seu trabalho para a entidade patronal. Embora haja interdependência entre os anteriores, ambos possuem características que lhes conferem complexidades diferentes. Por último, os indivíduos-membro são aqueles que não representam nenhuma organização e que se envolvem na parceria pelo seu capital social, competências, percurso pessoal, profissional ou outras características individuais. Tal como neste estudo, no decurso da revisão da literatura efectuada para o desenvolvimento desta investigação a maioria dos estudos com que nos deparámos

situam-se ao nível dos representantes-membro e dos indivíduos-membro, que genericamente passarão a ser referidos como membros.

O primeiro objectivo do presente estudo é o de estudar a percepção de eficácia dos membros da parceria, procurando responder, explorar ou aprofundar as seguintes questões de investigação:

Quais os aspectos da estrutura e do clima da parceria que influenciam a percepção de eficácia dos seus membros?

Qual a relação entre a estrutura e o clima da parceria?

Quais os elementos preditores da eficácia da parceria?

Para este efeito, analisa quatro elementos do **clima da parceria**, que juntos definem o seu nível de inclusividade: resolução eficaz de conflitos; presença de missão partilhada; tomada de decisões partilhada; e liderança eficaz.

Simultaneamente, o estudo analisa três aspectos da **estrutura da parceria**: tempo de funcionamento e colaboração; composição da parceria e envolvimento dos membros; e as estruturas e procedimentos formais implementados (e.g. agenda, actas, regulamento de funcionamento, processos estabelecidos de tomada de decisão e resolução de conflitos).

Este estudo pretende, assim, contribuir para o aprofundamento do conhecimento acerca do trabalho desenvolvido em parceria e entender quais os factores que influenciam a percepção de eficácia dos seus membros.

Espera-se que a parceria seja percebida pelos membros como sendo mais eficaz quando for inclusiva, integrar um leque diversificado de membros activos e tiver mais estruturas formais.

## Capítulo 1

### PARCERIAS COMUNITÁRIAS

#### 1. O que são?

Existem hoje muitos fenómenos denominados, por vezes de forma indiferenciada, parcerias, coligações, relacionamentos colaborativos, consórcios, alianças, etc. Existe um número talvez ainda mais elevado de definições (Butterfoss et al., 1993; Green & Mercer 2001; Himmelman, 2001; Backer, 2003), por isso seria importante começar por clarificar do que estamos a falar quando falamos em parcerias.

Em português as palavras *parceria* e *coligação* são as mais comumente utilizadas e geralmente como sinónimos. Por exemplo, segundo Ornelas (2008), “as parcerias ou coligações comunitárias constituem uma aliança formal entre vários sectores da comunidade, no sentido de trabalharem em conjunto para atingirem um objectivo comum” (p. 251).

São termos actualmente muito utilizados no vocabulário português e que surgem relacionados com as palavras, em inglês, *partnership* e *coalition*, que alguns autores também utilizam indistintamente como sinónimos, mas que outros distinguem, (Butterfoss et al., 1993; Butterfoss, 2007; Green & Mercer 2001; Himmelman, 2001) embora nem sempre de forma coincidente.

No Dicionário de Língua Portuguesa Contemporânea, da Academia das Ciências de Lisboa, ***parceria*** é uma união de pessoas com objectivos comuns; uma associação de pessoas para certo fim com interesses comuns, entre os quais há uma repartição de lucros e perdas, em proporções previamente acordadas. O mesmo dicionário define ***coligação*** como uma aliança de várias pessoas ou organizações (...) com vista a um fim comum; também pode ser definida como uma maquinação ou conluio entre duas ou mais pessoas para prejudicar alguém.

A nossa opção será pela utilização, ao longo deste trabalho, da palavra *parceria*, em detrimento de *coligação*, por esta última poder ser entendida simultaneamente como maquinação ou conluio, quando no nosso entendimento esta forma de acção conjunta pode implicar lutar contra algo (por exemplo, determinada política), mas o seu principal objectivo será a construção de qualquer coisa, pelo que entendemos que a palavra *parceria* encerra em si essa essência positiva, mais construtiva que destrutiva.

Segundo Butterfoss (2007) “os trabalhos iniciais que procuraram definir as parcerias, eram coincidentes ao considerar que as parcerias são orientadas para resultados, focalizadas em metas externas à parceria e comprometidas com diversos membros com talentos e recursos únicos” (p.32). Se se pretendesse encontrar uma data para o surgimento das parcerias, identificando qual a primeira parceria a ser estabelecida, seria provavelmente uma tarefa de grande dificuldade já que é possível que a existência de parcerias seja tão antiga como a História da Humanidade.

Afinal, onde começa a nossa História? Na escola geralmente aprendemos que nossa história começa no Crescente Fértil, com a “descoberta” da agricultura, o que permitiu ao Homem estabelecer-se num lugar fixo, desenvolver tecnologia “avançada”, inventar a linguagem escrita, desenvolver técnicas comerciais e progredir em todos os sentidos. Mas a agricultura não foi descoberta pelos seres humanos, ela foi inventada por um grupo de seres humanos. Ela representa o começo da nossa História porque permitiu que esse grupo controlasse sua provisão de comida. E quem somos nós senão herdeiros deste grupo de pessoas que inventaram uma forma de se livrar do ciclo natural de provisão de comida que todos os outros humanos seguiam até então e continuaram seguindo em todas as outras partes do mundo? A nossa História (...) é a história de um povo que tinha uma visão de mundo que se opunha a tudo que houve antes: acreditavam que necessitavam de mais do que a natureza estava proporcionando, queriam mais do que a vida estava a oferecer, e esforçaram-se ao máximo para o conseguir (...). (adaptado de <http://br.geocities.com>)

É difícil estabelecer uma data para o início das parcerias, mas pode dizer-se que o interesse científico pelas parcerias se intensifica em meados do século passado e assistindo-se, no final da década de 80 e inícios da década de 90, a um reconhecimento generalizado das suas potencialidades, o que levou diversos governos e fundações privadas, a nível internacional, a promover a sua criação e desenvolvimento sendo nessa época perspectivadas como uma forma de intervenção (Roussos & Fawcett). No entanto, as parcerias comunitárias não são um “tipo de intervenção”, em vez disso proporcionam infra-estrutura para apoiar o planeamento e as acções destinados a resolver questões que preocupam a comunidade em que se inserem. As parcerias são grupos de grupos de interesse e indivíduos com um propósito comum, cujas acções conjuntas se destinam a atingir os objectivos externos à parceria.

Uma parceria difere de uma organização por tender a ter menos regras, uma liderança menos hierárquica, menos competências de negociação estabelecidas, menor homogeneidade na cultura organizacional, menor clareza na cadeia de comando e menor autonomia para a tomada de decisão. Backer (2003), sobre esta distinção, recorda-nos que, muitas vezes, os recursos humanos são disponibilizados a tempo parcial para trabalhar na parceria e não podem ser accionados em qualquer altura para agir ou executar ordens; não há um conselho de administração para criar e monitorizar políticas; e não há obrigação de prestar contas aos seus membros (entidades ou indivíduos) ou a instâncias controladoras, mantendo independência fiscal e legal (embora na prática não seja bem assim, devido à pressão de financiadores e outros factores).

Além disso, as parcerias lidam com a diversidade de interesses, história, e poder dos participantes criando uma estrutura mais complexa que em qualquer outro tipo de organização comunitária. Ainda assim, esta diversidade é a base a partir da qual os participantes trabalham em conjunto (Chavis, 2001), em contraste com outras organizações da comunidade, que estão dependentes das opiniões em comum dos seus participantes).

Podemos também distinguir claramente um grupo de trabalho numa parceria, de uma equipa numa organização. Uma equipa numa organização possui um conjunto de pessoas com talentos, experiências, competências e/ou formações diferentes que trabalham em conjunto, tendo as suas próprias metas estratégicas e operacionais que são parte da missão de uma organização. Um aspecto distintivo nas parcerias é que todos os membros colaboram não só em benefício da organização que representam, mas também em benefício da própria parceria (Feighery & Rogers, 1990; Hord, 1986). Embora tanto numa parceria como numa equipa esteja implícito o trabalho conjunto, poderíamos dizer que uma parceria difere de uma equipa porque “trabalha com” mais do que “trabalhar para”. Para definir metas numa parceria além de, como numa equipa, ter em conta os interesses e agendas de cada indivíduo, há que ter em atenção os interesses e agendas de cada organização representada. Há que considerar também a posição dos representantes na hierarquia das suas organizações, sendo que cada representante pode beneficiar da horizontalidade das relações na parceria (as parcerias comunitárias tendem a promover a igualdade entre os seus elementos, mesmo quando fora da parceria não é assim, dado que muitas vezes se verificam diferenças de poder entre as organizações), mas encontra-se sujeito à verticalidade das relações – hierarquia - da sua própria organização.

A preocupação em promover a coerência na análise deste tema levou alguns autores a procurar definir quais os critérios que devem ser tidos em consideração para que um processo social possa ser denominado parceria. Segundo Wolff (2001), uma parceria deve: ser composta por membros da comunidade; focalizar-se sobretudo em questões locais; basear-se nos recursos comunitários existentes e na resolução dos problemas através de processos de colaboração, partilha de recursos e coordenação de serviços; e ser sustentável no tempo, logo, orientar-se para a intervenção na comunidade numa perspectiva de longo prazo.

As parcerias e o trabalho colaborativo encontram-se intimamente relacionados, por isso deparamo-nos muitas vezes com definições de colaboração (enquanto processo) muito semelhantes às de parceria (enquanto forma de organização ou estrutura) como a de

Mattessich, Murray-Close e Monsey (2001) que definem o relacionamento colaborativo como sendo:

A mutually beneficial and well-defined relationship entered into by two or more organizations to achieve common goals. The relationship and goals; a jointly developed structure and shared responsibility; mutual authority and accountability for success; and sharing of resources and rewards. (Mattesich, et al., 2005, p.7)

Backer (2003) entende que a dificuldade em distinguir e classificar os diferentes termos utilizados para definir os esforços colaborativos se deve a estes se situarem num *continuum* onde não é possível definir rigidamente os limites e fronteiras. Assim, propõe sete classes que vão desde as redes informais até às fusões, variando segundo duas dimensões críticas: o grau de formalidade da forma de organização (os relacionamentos podem ser temporários ou permanentes e podem ser informais ou estruturados através de acordos) e o grau de responsabilização/autonomia (ou seja, em que medida têm de prestar contas a instâncias controladoras, ou a membros da parceria).

Como já referimos anteriormente, os membros da parceria colaboram não só em benefício da organização que representam, mas também da própria parceria (Hord, 1986; Feighery & Rogers, 1990). O que implica a partilha de objectivos, actividades, responsabilidades e recursos. Neste processo, é decisiva a *capacidade colaborativa*, ou seja, a capacidade para desenvolver relações sociais necessárias à realização dos objectivos definidos ao nível interno e ao nível externo da parceria (Foster-Fishman, 2001).

O nível interno diz respeito aos relacionamentos entre as organizações e os seus representantes na parceria. O desenvolvimento de dinâmicas relacionais no interior da parceria é influenciado pela história prévia de conflito, que pode ter emergido, ou não, no decorrer de outras experiências colaborativas. O desenvolvimento de relações positivas depende de três elementos: a parceria necessita de criar um clima de trabalho positivo (Butterfoss, et al., 1993) que seja coeso, baseado na confiança e capaz de resolver os conflitos (Allen, 2005); os membros necessitam de se organizar em torno de uma visão

comum (Bond & Keys, 1993; Roussos & Fawcett, 2000) que constituirá a base para o trabalho conjunto e o sucesso da parceria (Allen, 2005; Roussos & Fawcett, 2000); também importante é a criação de uma cultura inclusiva onde as diversas opiniões são tidas em consideração no processo de tomada de decisão. A partilha de poder, embora possa consumir muito tempo, é um componente crítico da capacidade colaborativa, promovendo a satisfação e envolvimento dos membros.

A nível externo, diz respeito às ligações entre a parceria e os elementos exteriores à mesma. A parceria necessita de cultivar relações com vários elementos da comunidade (Butterfoss et al., Florin et al., 1993; Roussos & Fawcett, 2000) e também exteriores à mesma. Uma rede diversificada permite aceder a recursos e facilita a implementação das acções da parceria.

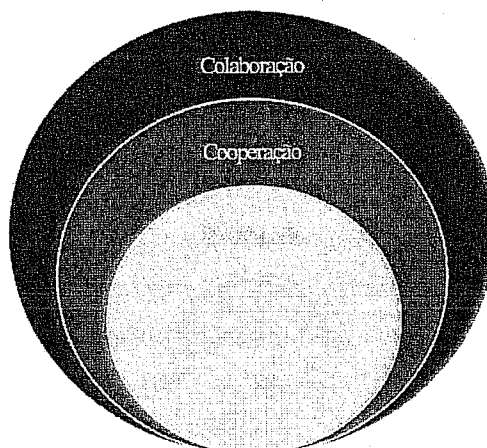
A capacidade colaborativa da parceria é essencial para o seu sucesso. Há quatro níveis interdependentes (Foster-Fishman, 2001) - a capacidade dos membros, a capacidade relacional, a capacidade organizacional, e a capacidade de programação. A capacidade dos membros: depende dos conhecimentos profissionais e das atitudes dos membros. A capacidade relacional: depende do desenvolvimento das relações sociais necessárias para atingir os objectivos desejados. Inclui o desenvolvimento de clima de trabalho positivo, a visão partilhada, a partilha de poder, a valorização da diversidade e as relações externas positivas. A capacidade organizacional é a capacidade de organizar os membros de forma produtiva e emerge quando a parceria tem as seguintes características: (a) liderança capaz de transformar os interesses individuais em dinâmica colectiva para atingir os objectivos; (b) processos e procedimentos formalizados que clarifiquem os papéis e responsabilidades de membros e técnicos e forneçam linhas de direcção claras para todos os processos envolvidos no trabalho de colaboração; (c) sistema de comunicação interno bem desenvolvido que promova a partilha de informação e a discussão e resolução de problemas; (d) recursos humanos e financeiros para executar o trabalho da parceria, incluindo os recursos financeiros para implementar novos programas e pôr a coligação em funcionamento. Por fim é ainda necessária a capacidade de programação, ou seja, as parcerias devem ter a capacidade de planificar

e implementar programas para o que é necessário definir metas realistas, ser inovadores nos meios e possuir validade ecológica.

O tipo de capacidade que importa promover é variável de parceria para parceria, mas também dentro de cada parceria dependendo das metas, dos membros e do contexto, que podem mudar de acordo com o seu processo evolutivo.

As parcerias desenvolvem o seu trabalho com intensidades e níveis diferentes. Himmelman (2001) identificou quatro tipos de estratégias que definem o nível de aprofundamento do trabalho colaborativo. O primeiro nível será o trabalho em rede (rede) – implica a troca de informação para benefício mútuo. Não requer muito tempo, nem níveis elevados de confiança, nem território. Muito útil nas fases iniciais do trabalho conjunto. O segundo nível é a coordenação (ordenar) – para além dos factores contidos na alínea anterior, neste parâmetro enquadra-se a alteração concreta de actividades e/ou procedimentos para um propósito comum. Esta acção requer níveis mais elevados de tempo e de confiança, mas não implica a partilha de território. Normalmente é uma estratégia utilizada para criação de programas, serviços, ou sistemas mais centrados no utilizador. O terceiro nível é a cooperação (operar) – inclui os factores anteriores e a partilha de recursos para um propósito e benefícios comuns. Exige mais tempo, níveis mais elevados de confiança e uma significativa partilha de território. Estes processos são, por natureza, complexos, implicando a construção de acordos (muitas vezes, escritos e legalizados) com vista à obtenção de maiores benefícios decorrentes da acção mútua. Os recursos partilhados podem ser humanos, físicos, financeiros ou contributos técnicos como o conhecimento ou formação profissional. O último nível será a colaboração (laborar) – para além dos domínios descritos anteriormente, implica a noção e a prática da partilha de recursos, com vista a aumentar a capacidade dos parceiros para benefício mútuo e propósito comum, bem como a partilha de conteúdos e de resultados e/ou impactos da acção conjunta. Exige elevados níveis de confiança, considerável quantidade de tempo e uma extensa partilha de território.

Estas estratégias encontram-se num *continuum* (ver fig. 1) e reflectem o aprofundamento progressivo do trabalho desenvolvido. A colaboração representa o mais elevado nível de trabalho que pode ser desenvolvido por duas ou mais organizações e engloba os restantes níveis. No entanto, não se deve entender uns níveis como melhores do que outros, podemos apenas entendê-los como mais ou menos úteis de acordo com outras variáveis como o tempo, a confiança e o território.



**Figura 1: Níveis de aprofundamento do trabalho colaborativo.**

Poderemos, enfão, sintetizar dizendo que uma parceria é constituída por dois ou mais indivíduos que representam organizações ou sectores da comunidade que se unem para atingir um objectivo comum (Feighery & Rogers, 1990). De acordo com Clark (2006), citado por Butterfoss (2007), algumas características importantes das parcerias são: servem uma determinada comunidade, reconhecida entre os seus membros como uma comunidade (pode ser um local ou experiência partilhada), mas servem igualmente a comunidade mais alargada em que se inserem; os membros da comunidade sentem que

a parceria os representa e serve; reflectem a diversidade da comunidade; direccionam-se para o(s) problema(s) de forma sistemática, compreensiva e atempadamente; constroem a independência e *capacidade comunitária*.

## 2. Como se desenvolve e funciona uma parceria?

Existe escassez de informação empírica quanto à formação e desenvolvimento de parcerias, embora haja várias estruturas de conceptualização do funcionamento de parcerias, incluindo colaboração, *empowerment*, capacidade/competência comunitária, participação e desenvolvimento comunitário (Francisco, Paine, & Fawcett, 1993; Kegler et al., 2000).

Florin et al. (Florin et al., 1993) descreveram cinco estádios de desenvolvimento das parcerias que corresponderiam ao seu nível de preparação para a acção ("coalition readiness"): mobilização inicial; estabelecimento de uma estrutura organizacional; construção de capacidade para a acção; planeamento para a acção; implementação; e refinamento e institucionalização. A mobilização inicial envolve o recrutamento de participantes cujas características e percepções forneçam à coligação aptidões, experiência e representação comunitária que guie ou viabilize as actividades da parceria. O suporte para o estabelecimento de uma estrutura organizacional, capacidade de construção para a acção e planeamento da acção é promovido por características organizacionais ou grupais de liderança, através do pessoal, estruturas e procedimentos formalizados. A implementação, refinamento e institucionalização são sustentadas pelos processos e clima organizacionais ou grupais, que permitem aos membros trabalhar juntos para atingir objectivos, impactos e resultados.

Estes estádios são consistentes com o princípio ecológico da adaptação apontado por Kelly (1966) e correspondem sensivelmente aos estádios de preparação da comunidade para a acção ("community readiness"): preparação e capacidade de mobilização, estruturação, iniciação, refinamento e sustentação de uma resposta organizada. Alguns autores (e.g. ,Goodman et al., 1996; Wolff, 2001b) sugerem que o desenvolvimento de

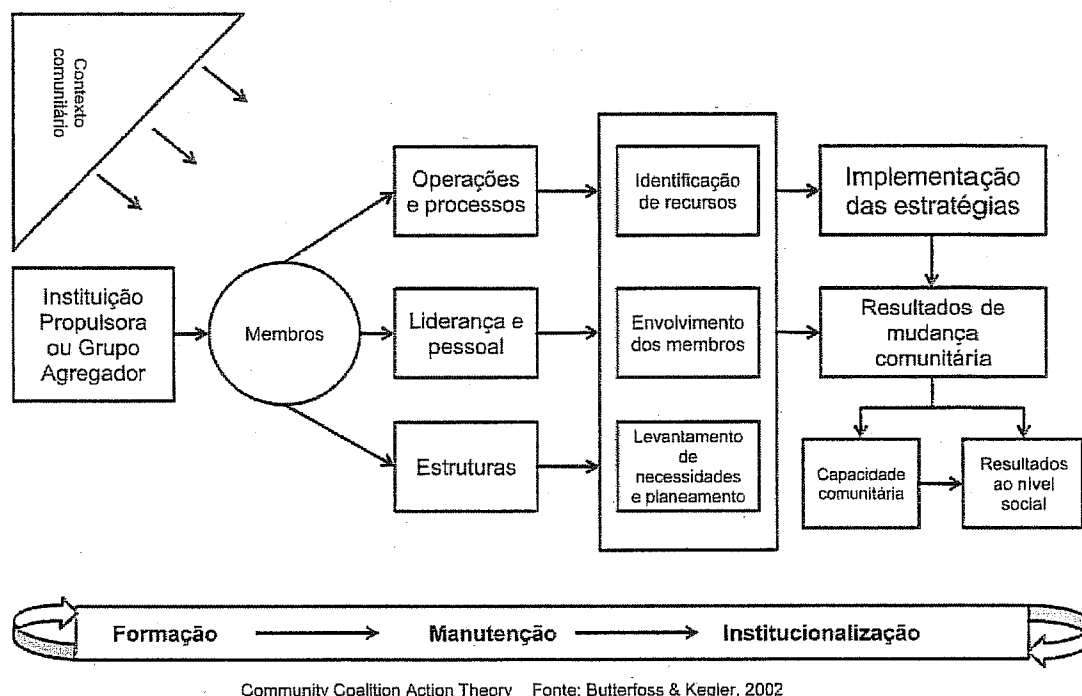
intervenções eficazes, de acordo com a perspectiva ecológica, deverá ter em consideração tanto o nível de preparação da comunidade como da parceria. A eficácia de uma parceria depende também de a comunidade estar ou não preparada para apoiar a parceria, ou o seu sucesso pode estar comprometido. Por outro lado, a intervenção seleccionada deve promover o processo evolutivo da própria comunidade, facilitando a transição de uma fase para a fase seguinte.

Mais recentemente, Butterfoss e Kegler (Butterfoss & Kegler, 2002) protagonizaram o recente avanço na criação de uma teoria específica sobre o funcionamento das parcerias ao desenvolverem a Teoria da Acção da Parceria Comunitária (Community Coalition Action Theory). Esta teoria fornece o enquadramento que permitirá melhor compreender os vários estádios de desenvolvimento das parcerias, bem como vários processos chave e conceitos, incluindo o desenvolvimento comunitário, participação comunitária, relacionamento inter-organizacional e processos de grupo. Com os processos e conceitos de desenvolvimento comunitário formalmente integrados nos estádios do desenvolvimento da parceria, esta teoria tem o potencial de descrever um amplo conjunto de estruturas e processos de parceria.

Os princípios teóricos subjacentes ao desenvolvimento e manutenção de parcerias comunitárias surgem de diferentes áreas, como o desenvolvimento comunitário, participação cívica, *empowerment* comunitário, ciência política, relações inter-organizacionais, e processos de grupo, tendo a Teoria da Acção da Parceria Comunitária procurado integrar os diferentes contributos.

O processo evolutivo das parcerias é marcado por 3 estádios formação, manutenção e institucionalização. Este processo é cíclico, o que quer dizer que, dependendo das circunstâncias (novos membros, problemáticas e/ou planos de acção, etc.), uma parceria pode ser remetida a fases anteriores. Por outro lado, tal como Wandersman (1997), reconhecem a influência do contexto comunitário no processo evolutivo das parcerias, nomeadamente através do clima sócio-político, da geografia, da história e das normas

envolventes, bem como o capital social (incluindo a confiança entre sectores da comunidade) e a preparação da comunidade (Wolff, 2001a).



**Figura 2: Fases de desenvolvimento da Parceria.**

Na fase de formação da parceria, uma organização pode destacar-se dinamizando ou conduzindo o processo através da activação de um grupo inicial de parceiros. Há que identificar a liderança e os recursos humanos e definir estruturas e processos. Uma liderança forte e recursos humanos com boas competências interpessoais e organizacionais garantem o bom funcionamento da parceria e promovem a *sinergia* colaborativa. A definição da estrutura implica a clarificação de papéis, regras e procedimentos para permitir desenvolver um plano de acção. Os processos (de

comunicação, tomada de decisão; gestão de conflitos; análise custo-benefício da parceria; e de relacionamento entre os membros) influenciam o desenvolvimento de um clima positivo na parceria e também promovem a *sinergia* colaborativa.

A fase de manutenção implica manter o envolvimento dos membros, mobilizar recursos internos e externos à parceria e desenvolver acções concretas para alcançar metas da parceria. Essas acções normalmente envolvem assessoria e planeamento de estratégias. A adequada mobilização de recursos e uma assessoria e planeamento competentes são os precursores de uma transição bem sucedida para a fase de institucionalização. Com os recursos adequados, os membros envolvem-se mais na assessoria, planeamento e implementação das estratégias e experimentam níveis mais elevados de compromisso, participação e satisfação.

A fase de institucionalização surge quando os recursos foram adequadamente mobilizados e as estratégias foram eficazes resultando na mudança comunitária. Assim, as estratégias da parceria podem ser institucionalizadas na comunidade como parte da intervenção da parceria numa perspectiva de longo prazo, ou podem ser adoptadas por organizações da comunidade. A própria parceria pode ser, ou não, institucionalizada na comunidade. Quando as parcerias conseguem promover a mudança comunitária (ao nível de políticas, práticas e contextos) é mais provável que aumente a capacidade comunitária para resolver os seus problemas. Como resultado de participarem em parcerias bem sucedidas, os membros e as organizações da comunidade desenvolvem a capacidade e o *capital social* que pode ser aplicado a outras questões comunitárias. O indicador final sobre a eficácia da parceria é o melhoramento dos resultados sociais e de saúde.

Para além do desenvolvimento ou selecção de instrumentos de medida, existem questões conceptuais adicionais relativas à medição dos constructos relativos ao funcionamento da parceria. Em particular, persiste uma necessidade de melhor compreender as inter-relações entre estádios de desenvolvimento, factores que influenciam o funcionamento óptimo e os resultados (Butterfoss et al., 1993; Kegler et al.,

2000). Existem diferentes tipos de parcerias e é necessária pesquisa sobre avaliação para determinar em que medida processos e resultados podem diferir através de várias funções, estruturas e sequências de desenvolvimento das parcerias (Butterfoss e Kegler, 2002).

### **3. Quais os tipos de parcerias?**

Segundo Butterfoss (2007), as parcerias podem ser caracterizadas de acordo com os membros que a compõem, com os padrões de formação, tipos de funções e tipos de estruturas para cumprir essas funções.

Considerando os membros das parcerias, Feighery e Rogers (1990) descreveram três tipos de parcerias. Nomeadamente as parcerias de organizações de base popular ("grassroots coalitions") que são organizadas, em tempo de crise, por elementos da comunidade (voluntariamente, não profissionalmente), por exemplo, para pressionar os políticos a agir sobre determinado assunto. Podem ser controversas, mas eficazes no alcance de resultados e muitas vezes dissolvem-se quando a crise termina. Outro tipo de parcerias é as constituídas por organizações profissionais ("agency-based coalitions") que são formadas por organizações constituídas por profissionais, por um período de tempo reduzido para resolver uma crise, ou a mais longo prazo, para aumentar o seu poder e influência. Pode haver financiamento e as intervenções normalmente são desenvolvidas por profissionais e instituições, e os cidadãos desempenham um papel secundário. A organização que lidera a parceria, normalmente contribui com significativas quantidades de recursos humanos, materiais e tempo. Por último, deveremos considerar as parcerias de base comunitária ("community-based coalitions"), que são formadas por organizações profissionais e líderes comunitários para influenciar, a mais longo prazo, as práticas na sua comunidade em áreas como a saúde. Normalmente são iniciadas por uma instituição em resposta a uma candidatura para financiamento pelo que têm recursos humanos e financeiros próprios pagos por uma entidade, muitas vezes, externa à comunidade.

Qualquer um dos anteriores tipos de parcerias maximiza o poder dos grupos participantes através da acção conjunta; minimiza a duplicação de esforços entre grupos que normalmente competiriam entre si; promove a partilha de talentos e recursos; e revela e desenvolve um amplo apoio público para com assuntos, acções e necessidades não respondidas.

O tamanho das parcerias, ou seja, o número de elementos que as constituem, também pode ser uma forma de as tipificar. Aqui poderá encontrar-se grande variabilidade, pois o número de membros pode variar entre dois e as centenas. No entanto, se todos os seus membros a integram apenas como cidadãos e não em representação de nenhuma entidade ou grupo de interesse, tratar-se-á mais de uma rede ou organização, do que de uma parceria (Butterfoss, 2007).

Outra forma de categorizar as parcerias é de acordo com os seus padrões de formação. Uma parceria pode ser formada por várias razões. Butterfoss (2007) identifica dois tipos, citando Rosenthal (2000): as mandatadas e as voluntárias. As mandatadas são aquelas cuja criação ou impulsionamento é feita por uma entidade mandatária, sendo regidas por leis ou regulamentos e dotadas de recursos para desenvolver as suas actividades e, nalguns casos, para fornecer serviços. Os mandatários podem limitar-se a financiar uma parceria existente (como forma de a impulsionar a agir), ou podem promover a sua criação, embora sem interferir na sua operacionalização. No entanto, muitas vezes, a entidade mandatária controla mais a parceria do que os membros da comunidade e/ou da parceria podendo, por exemplo, definir o processo e critérios de recrutamento de membros e/ou o processo de tomada de decisão. Por outro lado, as parcerias voluntárias podem ser criadas por prestadores de serviços, líderes ou organizações comunitários, grupos de voluntários, etc. Podem ter uma fonte inicial de financiamento, contar com patrocinadores, ou procurar oportunidades de financiamento enquanto também procuram atingir as metas a que se propuseram, mas são autónomas.

As parcerias podem ser classificadas pelas funções que desempenham: partilha de informação ou recursos; assistência técnica e treino; auto-regulação; planeamento e

coordenação de serviços (Croan & Lees, 1979). De forma semelhante, Forsythe (1997), citado por Butterfoss (2007), descreve as diferenças entre parcerias de processo (que desenvolvem trabalho de rede, planeamento e programação baseada em interesses alargados) e as parcerias de acção (são mais focadas em metas específicas, eventos e resultados).

Por último, as parcerias podem ser diferenciadas pela sua estrutura. Roberts-DeGennero (1986) descreve três tipos: as parcerias baseadas em organizações ("organization-set coalitions") são grupos de organizações cooperantes que providenciam recursos ou serviços ao abrigo de uma organização principal; um outro tipo, é o das parcerias de rede ("network coalitions"), que são subgrupos de organizações de estrutura flexível dentro de um sistema organizacional que providência serviços a uma população em particular, ou faz *lobbying* em torno de uma causa específica; resta referir as parcerias orientadas para a acção ("action-set coalitions") que se organizam em torno de questões específicas e podem ser mais ou menos formais, dependendo das suas metas.

As parcerias também são diferentes dependendo de se estabelecerem ao nível comunitário, regional, estatal, nacional ou internacional. As parcerias comunitárias, que são as que nos interessam para este estudo, distinguem-se das restantes porque são únicas, no sentido em que representam comunidades específicas e os membros que as constituem reflectem a diversidade e sabedoria dessas comunidades, quer ao nível das organizações de base popular (*grassroots*), quer ao nível das organizações profissionais (*grassstops*) (Butterfoss et al., 1993; Butterfoss, 2007; Feighery & Rogers, 1990). Os membros comunitários devem ser activamente envolvidos na tomada de decisão e na solução do problema de forma colaborativa e equitativa.

#### **4. Quais os sucessos e desafios das parcerias?**

As parcerias, as alianças e outras formas de colaboração inter-organizacional são, nos dias de hoje, uma rotina na vida institucional (Huxman & Vangen, 2000a). Temos

assistido a um aumento exponencial do número de parcerias, muitas vezes com enquadramento legal e o apoio financeiro proporcionado pelo Estado. Algumas candidaturas a financiamento têm mesmo como pré-requisito a existência de uma parceria que envolva múltiplos sectores da comunidade e que esta apoie a criação e implementação do projecto candidato, garantindo-lhe sustentabilidade. Isto revela que as entidades governamentais e privadas – como as fundações - acreditam nas vantagens e benefícios das parcerias.

Também muitas organizações sem fins lucrativos vêem as parcerias como soluções úteis para a sua falta de recursos e para o aumento da complexidade dos problemas sociais a que têm de fazer face. Segundo Backer (2003), estas organizações, por vezes, fazem parte de uma ou mais parcerias, como forma de: rentabilizar recursos; aumentar o impacto; diminuir os custos; coordenar estratégias; aumentar a visibilidade das organizações; trabalhar em rede; construir a capacidade das organizações parceiras para a prestação de serviços ou para, de outras formas, responder às necessidades da comunidade.

As próprias comunidades parecem começar a apoiar o seu desenvolvimento por reconhecerem que constituem como que um fórum onde os seus representantes se reúnem para resolver problemas que afectam toda a comunidade (Berkowitz & Wolff, 2000; Kaye, 2001). As reuniões numa parceria podem constituir o único momento em que as pessoas de determinada comunidade se encontram para falar daquilo que os afecta a todos.

As razões para estimular a criação e desenvolvimento de parcerias parecem ser várias dependendo dos autores (Black, 1983; Brown, 1984; Butterfoss, et. al, 1993; Feighery & Rogers, 1990; Roberts-DeGennaro, 1986; Wolff, 2001a). Procurámos sintetizar algumas:

**Expansão das intervenções a toda a comunidade** (Wolff, 2001a). Percebe-se as limitações das intervenções levadas a cabo por profissionais focalizadas exclusivamente

em grupos de risco e constata-se o sucesso das intervenções preventivas apoiadas e desenvolvidas em toda a comunidade com o apoio de parcerias.

**Devolução de responsabilidades do governo central ao governo local** (Wolff, 2001a). Sem nos debruçarmos detalhadamente sobre as razões que podem levar os governos a tomar esta decisão, convém referir que a transmissão de responsabilidades, antes assumidas ao nível do Estado, para o nível local, nem sempre é pacífica. No entanto, a constituição de parcerias tem sido uma forma de criar respostas para problemas que afectam as comunidades em diversas áreas.

**Fazer mais com menos.** De acordo com Himmelman (1986), citado por Wolff, (2001a), a criação de parcerias pode ser uma resposta criativa a nível local para a retirada de fundos, e/ou uma estratégia a nível governamental para incitar as comunidades locais a dinamizarem-se. *Fazer mais com menos* implica diminuir as expectativas relativamente ao financiamento e trabalhar mais em prol da relação custo-eficácia e da produtividade.

**Ultrapassar as limitações dos sistemas de saúde e serviços sociais** (Wolff, 2001a). Estes sistemas incluem entidades do sector público e privado. Assiste-se, muitas vezes, a duplicação de respostas, fragmentação de serviços, competição, falta de informação para os utilizadores e para outros elementos do sistema, acesso desigual a recursos e, muitas vezes, o desenvolvimento destes serviços faz-se em função dos profissionais e não dos clientes e das comunidades a que se destinam. As parcerias permitem o desenvolvimento de respostas coordenadas, transdisciplinares e intersectoriais para corresponder às necessidades das populações.

**Envolvimento cívico** (Wolff, 2001a). Quando as escolas lamentam a falta de envolvimento dos pais, as igrejas a falta de envolvimento dos seus paroquianos, os políticos a falta de envolvimento dos seus eleitores, pode dizer-se que estamos perante a diminuição do envolvimento dos cidadãos nos contextos de que fazem parte, não participando nas tomadas de decisão das instituições que os afectam. As parcerias

podem ser o meio para ligar os cidadãos aos vários sectores da comunidade estimulando a sua *participação cívica*.

**Capacitar as organizações para se envolverem em novos e complexos problemas** partilhando a responsabilidade com outros agentes da comunidade (Black, 1983).

**Aumentar o poder individual e dos grupos através da acção conjunta.** Juntos conseguem aquilo que isoladamente não seria possível (Brown, 1984).

**Reduzir a duplicação de esforços e serviços.** Esta economia pode ser o efeito secundário do aumento da confiança e comunicação entre grupos que normalmente competiriam entre si (Brown, 1984; Feighery & Rogers, 1990).

**Mobilização de mais talentos, recursos e abordagens.** A criação de parcerias permite atingir objectivos que pela sua complexidade nenhuma organização poderia atingir sozinha (Roberts-DeGennaro, 1986).

**Facilitar o envolvimento de diferentes sectores comunitários.** Como por exemplo do sector político, empresarial, serviços sociais, grupos religiosos, bem como grupos de interesse menos organizados e indivíduos (Black, 1983; Feighery and Rogers, 1990).

**Exploração de novos recursos.** De acordo com Boissevain, (1974), citado por Butterfoss, et al. (1993, p. 317), a natureza flexível das parcerias permite-lhes explorar novos recursos em situações de mudança.

No entanto, para atingir as potenciais vantagens, há alguns desafios que as parcerias têm de vencer, como os apontados por Backer, 2003: a falta de confiança no próprio processo colaborativo; a história negativa dos participantes em parcerias anteriores na mesma comunidade; maior preocupação em manter a parceria do que em resolver as questões pelas quais foi criada, o que pode levar a longas reuniões e planos que não conduzem à acção; dificuldade em recrutar recursos humanos capazes de trabalhar em parceria; a complexidade inerente ao número e diversidade dos membros.

Por outro lado, construir consensos e confiança entre os elementos da comunidade, evitar duplicação de serviços, promover respostas articuladas para problemas complexos, são resultados importantes, mas exigem tempo e dinheiro. Ainda não existem dados que permitam dizer que as parcerias são eficientes ao nível dos recursos e do tempo (Butterfoss, 2007).

A investigação revela que frequentemente as parcerias degeneram num estado de inércia colaborativa na qual a taxa de trabalho é mais baixa do que o esperado (Huxman & Vangen, 2000a). Entre os factores que podem conduzir a inércia estão incluídas as seguintes dificuldades (Huxman & Vangen, 2000a): negociação de um objectivo comum - devido à diversidade de objectivos organizacionais e individuais que cada um dos envolvidos traz para a parceria; comunicação - devido a diferenças de linguagem profissional e cultura organizacional; desenvolver modelos de acção em conjunto - devido a cada parte da parceria trabalhar de formas significativamente diferentes; gestão dos diferenciais de poder percebidos; gestão das responsabilidades; logística de trabalho com os outros.

Uma parceria não deve ser criada quando os potenciais parceiros têm uma história de competitividade, ou não valorizam a colaboração (Foster-Fishman et al., 2001); se os recursos necessários para a parceria não ficam disponíveis a curto prazo; ou se um ou mais dos parceiros já possuem o tempo, o dinheiro e as pessoas necessárias para resolver o problema por si próprios (Butterfoss, 2007). A construção de parcerias envolve investimentos de tempo e recursos a longo prazo, se a comunidade não abraçar essa estratégia e/ou se houver uma estrutura mais simples que possa construir soluções, não faz sentido a criação de uma parceria. A importância da participação da comunidade nos esforços colaborativos é muitas vezes sublinhada (Huxham & Vangen, 2000a), mas nem sempre as parcerias estão ligadas directamente aos cidadãos, podendo ser o produto de uma iniciativa *top-down* (i.e. conduzida por técnicos de instituições), e não *bottom-up* (i.e. conduzida por membros de organizações comunitárias). Ao serem promovidas por instituições ou organizações, tem de haver um esforço de aproximação aos cidadãos ou grupos de cidadãos organizados.

Os processos colaborativos necessitam de tempo e podem introduzir alguma incerteza e conflitos no processo de mudança dos sistemas (Foster-Fishman, et al, 2001). Podem agravar os conflitos pré-existentes, ou criar novos conflitos que não existiam sem a colaboração, dado que, por vezes, é difícil de conciliar os objectivos individuais e os da parceria. Por exemplo, os líderes das parcerias ou os grupos que as integram podem já ter objectivos predefinidos e servir-se da parceria para os legitimar, sem ter em consideração outras alternativas e sem pretender realmente participar no desenvolvimento de um processo colaborativo (Backer, 2003).

Para Butterfoss (2007), o principal papel das parcerias não deve ser prestar serviços, devendo funcionar principalmente como catalisadores para a acção. Podem coordenar e integrar as actividades e políticas dos serviços, ou desenvolver e implementar serviços e programas modelo, desde que temporariamente, pois quanto mais energia uma parceria investir na prestação de serviços menos se poderá focar no seu papel de-catalisador da mudança comunitária. Por outro lado, os próprios técnicos ao investir tempo nos esforços colaborativos podem necessitar de reduzir o tempo que dedicam à prestação de serviços junto dos seus clientes. Afinal as parcerias têm custos associados com o próprio processo colaborativo - não apenas decorrentes da implementação das acções, mas também o tempo e trabalho necessários ao desenvolvimento da colaboração. Alguns autores (e.g. Backer, 2003; Foster-Fishman et al. (2001)) sugerem a necessidade de mais investigação e mais aprofundada que procure determinar os impactos nos utilizadores provocados por equipas, constituídas por técnicos provenientes de entidades parceiras e que determine se os recursos utilizados nas parcerias têm maior impacto do que se fossem utilizados separadamente pelas entidades da comunidade.

As parcerias não são a panaceia para todos os problemas que afectam a comunidade, nem um substituto para a falta de financiamento adequado, embora as *sinergias* criadas possam desenvolver formas criativas de vencer os obstáculos.  
McKnight Foundation, 1991 (citado por Backer, 2003, p.12)

#### 4. Quais as características que as parcerias devem ter para serem eficazes?

Apesar de tudo, embora haja uma crescente evidência relativamente ao importante papel desempenhado pelas parcerias na promoção de *comunidades saudáveis* (Allen, 2001) e da *mudança comunitária* (Backer, 2003), muitos esforços colaborativos não conseguem atingir os resultados desejados e é limitada a evidência empírica no que toca aos resultados alcançados ao nível comunitário (Roussos & Fawcett, 2000).

Iniciar e manter uma parceria não é uma tarefa simples. Conforme já foi referido, trata-se de um processo complexo e dinâmico que envolve várias tarefas como o recrutamento de membros; identificação de entidades líderes; identificação de recursos; definição do processo de tomada de decisão; definição da liderança; promoção da capacidade de colaboração dos membros; promoção de planos de acção baseados em consensos; implementação de actividades negociadas com elementos-chave da comunidade; redefinição de estratégias com base na avaliação; estabelecimento de mecanismos para institucionalizar as parcerias ou as suas estratégias (Zakocs, 2006).

Não existe uma fórmula única para a construção de parcerias de sucesso. Cada parceria é única e reflecte o ambiente e circunstâncias que conduziram à sua criação. No entanto, a investigação ao nível dos esforços colaborativos identificou numerosos facilitadores e barreiras à colaboração (e.g. Butterfoss et al. 1993; Foster-Fishman et al., 2001; Roussos & Fawcett, 2000, Zakocs & Edwards, 2006) e procurou identificar as competências e os processos centrais que estão relacionados com o seu sucesso.

As parcerias que tendem a ser mais eficazes, segundo Allen (2005); Bond e Keys (1993); Butterfoss et al. (1993); Cohen, Baer & Satterwhite (2002); Wolff (2006), são aquelas em que se verificam elementos como:

**Abrangência**, isto é, não se constituem em torno de uma só questão ou problema, mas têm uma perspectiva holística acerca da complexidade dos problemas sociais e dos processos de mudança social e comunitária.

**Flexibilidade e orientação para respostas concretas**, que implica que se debrucem sobre os problemas e as prioridades que afectam a comunidade e que esta define como prioritários, não se deixando limitar pelo financiamento ou pela missão previamente estabelecida.

**Promoção da ligação à comunidade**, ou seja, a construção de um *sentimento de comunidade*. A parceria, muitas vezes, constitui o único contexto em que as pessoas se reúnem, trocam informação e resolvem conjuntamente os seus problemas.

**Promoção do envolvimento cívico e do capital social**, estimulando e reconhecendo a importância da participação de indivíduos e de grupos sociais na vida da comunidade.

**Desenvolvimento do *empowerment* comunitário**, que implica segundo Zimmerman (2000), citado por Ornelas (2008), procurar permanentemente proporcionar oportunidades para que a comunidade ganhe maior controlo sobre o que lhe diz respeito e, através de mecanismos de liderança partilhada, promover a participação e a consultoria dos vários sectores da comunidade.

**Valorização da diversidade da comunidade**, reflectindo a estrutura e composição específica dos vários sectores da comunidade e abrangendo realidades emergentes como, por exemplo, grupos étnicos ou de imigrantes ou outros grupos com presença mais recente na comunidade.

**Adopção de soluções inovadoras**, o que implica um espírito de experimentação na procura de respostas para os problemas sociais identificados.

**Gestão da divergência e do conflito**, o que implica desenvolver estratégias para esse efeito e para construir consensos, aumentando a capacidade de intervenção e sustentabilidade.

**Orientação para resultados preventivos e reactivos**, o que implica a estruturação e planeamento focalizado em objectivos claros e mensuráveis.

**Desenvolvimento de sistemas de avaliação colaborativa**, organizados a partir de um sistema de assistência técnica eficaz e que assegure a circulação de informação e suporte logístico.

O Wilder Research Center identificou vinte factores (baseando-se no trabalho de Mattesich et al., 2001, que haviam identificado 19 desses factores a partir de uma revisão da literatura) que influenciam os processos colaborativos bem sucedidos e que podem agrupar-se em seis categorias:

**Factores relacionados com o ambiente:** existência de história de colaboração ou cooperação na comunidade; grupo colaborativo visto como um líder legítimo na comunidade; clima político e social favorável.

**Factores relacionados com características dos membros:** respeito mútuo, compreensão e confiança; adequada representação intersectorial dos membros; membros percebem a sua colaboração como servindo os seus interesses; capacidade de assumir os compromissos.

**Factores relacionados com o processo e a estrutura:** os membros partilham interesse tanto nos processos como nos resultados; múltiplos níveis de participação e decisão; flexibilidade; desenvolvimento claro de papéis e políticas orientadoras; adaptabilidade; ritmo adequado de desenvolvimento.

**Factores relacionados com a comunicação:** comunicação aberta e frequente; relacionamentos informais estabelecidos e ligações comunicacionais.

**Factores relacionados com o propósito:** metas e objectivos concretos e exequíveis; visão partilhada; propósito único.

**Factores relacionados com os recursos:** suficientes fundos, recursos humanos e materiais e tempo; liderança competente.

A crescente literatura sobre a construção de parcerias eficazes tem sido, muitas vezes, construída com base em senso comum, em narrativas de parcerias isoladas, e em estudos de caso único que proporcionam informação descritiva sobre os factores que facilitam ou dificultam o trabalho colaborativo e confluem em livros e listas de recomendações (Berkowitz & Wolff, 2000; Cohen, et al. 2002; Fawcett, S. B. Lewis, R. K. Paine-Andrews, A., Francisco, V.T., Richter, K. P., Williams, E. L. et. al (1997); Kreuter, Lezin, & Young, 2000; Mizrahi & Rosenthal, 2000; Wolff, 2001a).

Granner e Sharpe (2004) identificaram 146 escalas para medir o funcionamento das parcerias e organizaram-nas em quatro categorias: características e percepções dos membros; características organizacionais ou de grupo; medidas de processo e clima da organização ou grupo; impactos e resultados. Muitos dos factores que constituem estas categorias foram identificados a partir da experiência de trabalho em parceria, mas ainda não foram testados empiricamente. A razão para esta situação é a escassez de investigação fundamentada na teoria (Zakocs e Edwards, 2006), dado que, apesar de existirem teorias explicativas das fases de desenvolvimento das parcerias (e.g. Florin et al., 1993), apenas recentemente surgiram teorias causais e compreensivas, como a Teoria da Acção da Parceria Comunitária, que já foi resumidamente descrita.

Os elementos e factores identificados fornecem um conjunto de pistas criativas para a estruturação e desenvolvimento de parcerias com potencialidades para funcionarem como catalisadores dos processos de mudança social (Ornelas, 2008). No entanto, são necessários estudos em múltiplas parcerias para examinar o grau em que os facilitadores identificados explicam as diferenças entre parcerias e para melhor compreender a sua influência relativa (Allen, 2005).

#### **4.1 Qual a importância da estrutura da parceria**

A estrutura da parceria diz respeito à sua composição (características dos membros: diversidade, representatividade, competência, satisfação, tempo de colaboração, formação) e formalização (e.g. definição de regras, papéis e procedimentos, agenda,

actas, regulamento de funcionamento, processos estabelecidos de tomada de decisão e resolução de conflitos).

Estes procedimentos podem estar mais ou menos definidos, ou seja, mais ou menos formalizados, mas um certo grau de formalização é inevitável em qualquer parceria. A formalização dos procedimentos proporciona aos membros claras linhas orientadoras sobre como proceder (Butterfoss, et al., 1993). Numa parceria e em qualquer organização, surgem momentos de incerteza e desacordo que, em níveis elevados e sem formas definidas para a sua resolução, podem levar as pessoas a desinvestir, desistir e afastar-se (Berkowitz, 2001). A formalização de regras, papéis e procedimentos pode proporcionar à parceria um meio para ultrapassar a incerteza, resolver os desacordos e manter o interesse e investimento (Wolff, 2001). Por outro lado, proporciona significado e identidade aos membros, tal como à própria parceria, satisfazendo a necessidade humana de forma, regularidade e ordem tão importante nas nossas vidas pessoais e profissionais (Berkowitz & Wolff, 2000). Pode ainda garantir que a parceria continua a avançar independentemente das flutuações na participação de determinados membros.

A investigação (Bond & Keyes, 1993; Feighery & Rogers, 1990; Kegler, 2000; Roussos & Fawcett, 2000) revela que as parcerias com níveis de formalização mais elevados (i.e., regulamentos, ordens de trabalho escritas, actas, planos de acção, missão e papéis claramente definidos) mobilizam mais recursos e têm maior grau de implementação.

Feighery e Rogers (1990) sugerem que, logo nas suas fases iniciais, a parceria deve responder a questões como: Como serão tomadas as decisões (por maioria, ou por consenso)? O que constitui o quórum? Como será desenvolvido o trabalho da parceria (por toda a parceria ou por grupos de trabalho)? Quem tem autoridade para falar em nome da parceria? Como são designados os membros da parceria? Estas questões irão surgir inevitavelmente e será preferível resolvê-las inicialmente e não num momento de crise.

Por outro lado, a composição da parceria também é um aspecto importante. Um leque de membros vasto, diversificado (Allen, 2005) e representativo da comunidade (Foster-Fishman et. al., 2001) também é fundamental para o trabalho colaborativo, embora a inclusão de diferentes indivíduos e sectores da comunidade nem sempre seja fácil pela quantidade de potenciais diferenças de interesse, motivação, competência e poder.

Por vezes, é importante o envolvimento na parceria de determinadas organizações, outras vezes, é o envolvimento de indivíduos específicos, e ainda outras vezes ambos são necessários. O grau em que os indivíduos numa parceria são representativos da sua organização varia e é influenciado pela dimensão da sua organização, a sua posição na mesma, o seu interesse pessoal acerca do assunto da parceria, entre outros (Huxman & Vangen, 2000b).

O conjunto de membros é um recurso básico para as parcerias dado que cada um contribui com um conjunto único de competências e recursos para o trabalho colaborativo (Butterfoss et al., 1993). Feighery e Rogers (1990) defendem que cada membro deve ter pelo menos um dos seguintes atributos: interesse e comprometimento com a missão da parceria; credibilidade na comunidade como líder formal e informal; contactos com outros potenciais membros ou aliados; familiaridade e experiência com o sistema político; conhecimentos e recursos para desenvolvimento, promoção, implementação ou avaliação de programas; e recursos financeiros ou a potencialidade para a sua angariação.

Um dos métodos para a identificação de potenciais membros é através do método de "bola de neve" (Feighery & Rogers, 1990), ou seja, contactar um representante de uma organização ou grupo de interesse e com a sua ajuda identificar os membros da comunidade, ou das organizações, que podem contribuir para a concretização dos objectivos. Através desses elementos procurar-se-á identificar outros membros potencialmente importantes. Quando os nomes que forem sendo sugeridos começarem a repetir-se isso querará dizer que a lista de potenciais membros se encontra completa.

Ao envolver cada membro é importante clarificar o que se pretende da sua organização e da sua participação enquanto seu representante, além de obviamente explicar qual(is) o(s) objectivo(s) da parceria e quais os benefícios para a comunidade. A este respeito, Feighery e Rogers (1990) sugerem que os membros, ao participarem na parceria, podem, por exemplo: concretizar objectivos que dificilmente alcançariam individualmente; estabelecer redes com elementos-chave da comunidade; aplicar e desenvolver competências profissionais; e ser reconhecidos pela comunidade pelo seu trabalho. Não é a apenas a parceria que ganha.

Para Berkowitz (2001) a produtividade da parceria está associada ao número de membros. Em parte, porque os membros aumentam a visibilidade e o suporte da parceria, pois cada membro tem a sua própria rede na comunidade que pode ser activada. Logo, particularmente na fase de formação, as parcerias necessitam de membros com um bom capital social, ou seja, com facilidade de acesso à rede de recursos comunitários: instituições, empresas, serviços, comunicação social, entre outros. Os resultados da parceria podem, assim, chegar a mais pessoas e mais pessoas são atraídas para a parceria.

No entanto, uma limitação comum a muitas parcerias é serem constituídas pelo mesmo tipo de pessoas. Embora se possam conseguir óptimos resultados, as parcerias com um leque diversificado de membros são mais eficazes (Berkowitz, 2001). Podem alcançar um mais amplo leque de pessoas, capacidades, interesses, relações e motivações, pois as suas redes são mais heterogéneas. Por exemplo, os membros que representam entidades, principalmente públicas e semi-públicas, são normalmente profissionais que não têm outras ligações, além das profissionais, às comunidades que servem. São no fundo as entidades que lhes pagam os ordenados e ir a reuniões faz parte do seu trabalho, mas ao final do dia regressam às suas próprias comunidades (exceptuando naturalmente os que vivem na comunidade onde trabalham).

Os técnicos desempenham um papel fundamental no desenvolvimento da parceria, principalmente no início, ou quando são integrados novos elementos, em que há

necessidade de ter formação sobre os problemas que enfrentam, sobre os processos de influência e possíveis soluções. A formação pode ser desenvolvida por técnicos da parceria (Florin, et al., 1993) e/ou exteriores à mesma (Nezlek, & Galano, 1993). Nestas fases, a orientação dos técnicos poderá ainda facilitar na definição dos papéis e responsabilidades dos membros da parceria. No entanto, os próprios técnicos também têm de ter claros quais os seus papéis e responsabilidades na parceria. A relação entre os técnicos e os restantes membros da parceria deve conciliar o papel de providenciar assistência técnica com o papel de decisores dos membros da parceria (Feighery & Rogers, 1990) e não esquecer os riscos de parcerias constituídas principalmente por técnicos (Berkowitz, 2007) ou geridas por técnicos. Alguns autores referem por exemplo que nas parcerias geridas por profissionais a participação dos não profissionais na elaboração dos planos de acção é limitada (Plough & Olafson, 1994).

O grau de participação dos membros pode ser medido pelo número de actividades em que se envolvem e pelo número de horas que dedicam à parceria (Butterfoss, et al., 1993). Por exemplo, Prestby e Wandersman (1985) verificaram que os membros de parcerias mais activas assistiam a mais reuniões e trabalhavam mais horas para a parceria fora das reuniões do que parcerias menos activas. A sua participação activa não se encontrava relacionada com variáveis demográficas, mas sim com a satisfação, envolvimento, competências e formação.

Quanto mais membros activos, mais coisas se podem fazer (Berkowitz, 2007), mas nem todos os membros necessitam de ser activos em todos os aspectos do trabalho da parceria, podendo variar com os seus interesses e competências (Feighery & Rogers, 1990). Alguns membros podem decidir não participar em algumas das actividades da parceria. Por exemplo, alguns poderão optar por se limitar a colaborar na definição e planificação dos objectivos, enquanto outros podem envolver-se apenas na prestação de serviços. A menos que os objectivos da parceria estejam directamente relacionados com os das entidades parceiras, é normal que os membros dediquem poucas horas ao trabalho para a parceria dado que esta não é a sua actividade principal (Cohen, et al, 2002). No entanto, mesmo não podendo dedicar muito tempo além daquele

disponibilizado para as reuniões, os seus contributos para durante as reuniões podem ser fundamentais. O trabalho não tem de ser equitativamente distribuído, para que a parceria alcance o sucesso, pode bastar um pequeno grupo de indivíduos competentes e eficazes (Feinberg, et al., 2004).

Uma outra possibilidade é a constituição de grupos de trabalho. Por exemplo, as actividades de avaliação poderão ser planeadas pela parceria e desenvolvidas por alguns membros, ou pode ser designado um grupo específico de elementos da parceria para esse efeito. Os grupos de trabalho são apontados como uma forma de aumentar a produtividade das parcerias (Berkowitz, 2001). Os grandes grupos trabalham muito bem, mas normalmente os pequenos grupos fazem mais trabalho por pessoa/hora. São geralmente criados para desenvolver tarefas específicas, no fim do que se dissolvem ou se reconstróem com novos membros e novas tarefas, pelo que são limitados no tempo.

O tempo é outro dos elementos que poderá desempenhar um papel crítico no estudo das parcerias. O tempo que os membros dedicam ao trabalho para a parceria, o tempo de duração das lideranças e das actividades, o tempo das intervenções. O tempo pode contribuir para definir a estrutura e determinar o sucesso ou insucesso das acções da parceria (e.g. os planos de acção são definidos cronologicamente, bem como os papéis dos membros e em particular o dos líderes).

Muito do trabalho da parceria é realizado nas reuniões. A frequência e duração das reuniões deverão ser definidas na primeira reunião da parceria, podendo vir a ser alteradas posteriormente. As reuniões devem ser regulares e a sua calendarização feita antecipadamente para que os membros possam colocá-las nas suas agendas. A maioria dos membros tem agendas muito preenchidas pelo que o seu tempo é precioso. As ordens de trabalhos devem ser bem estruturadas, distribuídas antecipadamente e respeitadas para evitar o desgaste e desinvestimento dos membros.

Um estudo de Hays, et al.(2000) examina a forma como as características estruturais das parcerias comunitárias estão relacionadas com o impacto que a mesma tem na

comunidade. O estudo considera que as características organizacionais e estruturais da parceria estão relacionadas com a percepção de eficácia dos seus membros. Para esta análise foram considerados como importantes determinantes para as actividades e realizações da parceria os seguintes factores: liderança; tomada de decisões; e participação dos membros (Hays, et al., 2000). As principais conclusões deste estudo apontam para que as características estruturais e organizacionais de uma parceria podem facilitar o desenvolvimento de diferentes capacidades, e, assim, conduzir a variados impactos na comunidade (Hays, et al., 2000).

No entanto, enquanto a necessidade de estrutura parece clara, é mais difícil de determinar qual o melhor tipo de estrutura. A estrutura deve ser adaptada à parceria (e não o contrário) dado que dificilmente se encontrará uma estrutura de tipo panaceia. Segundo Berkowitz (2001), a melhor estrutura para qualquer parceria depende do seu tamanho, dos seus membros, do seu contexto e da sua evolução. Logo, inclusivamente varia ao longo do tempo e da evolução da parceria. A estes factores poder-se-ia ainda acrescentar a importância determinante dos objectivos, ou da missão a que se propõe a parceria.

#### **4.2 Qual a importância do clima da parceria?**

Alguns estudos comprovam que um clima da parceria inclusivo melhora a eficácia e os resultados da parceria. O clima é a percepção dos membros acerca de diversos factores, nomeadamente, da partilha da missão e da tomada de decisão e da eficaz liderança e resolução de conflitos. Allen (2005), Giamartino e Wandersman (1983) referem que o clima é como que a personalidade, ou carácter da parceria constituída por vários aspectos “intangíveis” que podem ser compreendidos apenas através das experiências dos indivíduos que a integram. Em conjunto estes elementos reflectem o grau de inclusividade do clima, ou seja, o grau em que a parceria valoriza os diferentes pontos de vista e cria uma visão partilhada.

A visão partilhada deve responder a duas perguntas: Como queremos que seja o futuro? Porque é que o futuro deve ser assim? Para isso, é necessário estabelecer uma linguagem comum (que permita à parceria falar sobre o problema) e um paradigma que expresse a visão que os membros da parceria têm do problema e a forma de o resolver – a sua missão.

A missão é definida quando os membros conciliam os objectivos individuais com os objectivos colectivos. A partilha de interesses e necessidades antes da constituição da parceria pode ser um importante determinante do sucesso da parceria (Hord, 1986).

Uma visão e uma missão clara podem promover suporte e consciência sobre o problema, reduzir o conflito e as resistências, ajudar a identificar aliados e a rentabilizar o tempo e focar os membros nas actividades adequadas (Roussos & Fawcett, 2000).

Embora a definição de uma visão e missão partilhada seja referida como um aspecto essencial do trabalho em parceria, nem todas as parcerias as desenvolvem e mesmo quando as partes concordam inicialmente numa visão e missão partilhada, a colaboração não será necessariamente livre de conflitos que podem emergir entre a parceria e os seus alvos de mudança social, entre os membros da parceria, entre as entidades parceiras pela liderança, metas, benefícios, contribuições e representação. Os conflitos emergem principalmente durante a planificação e implementação (Gray, 1985) e, como defendem Mizrahi e Rosenthal (1992), poderão ser considerados inerentes à própria essência do processo colaborativo. Logo, a capacidade das parcerias resolver eficazmente o conflito também influenciará a sua capacidade para concretizar os esforços colectivos (Butterfoss et al., 1993; Foster-Fishman et al., 2001; Gray, 1985; Roussos & Fawcett, 2000). O processo de negociação para alcançar o acordo e resolver o conflito pode ser formal ou informal e ajudar a melhorar o clima quando facilita a futura interacção entre os membros.

Todos os grupos têm de tomar decisões. A forma como as decisões são tomadas pode envolver diversos graus de participação. Um processo de tomada de decisão que

promova a participação dos membros envolve mais tempo e, segundo Simões (2001), influencia a forma como os membros se sentem em relação ao grupo. Apesar de geralmente se pensar que o processo de tomada de decisão na maioria das parcerias passa pelo recurso à votação, na realidade são raros os casos em que isso acontece, sendo a maioria das decisões tomadas por acordo geral e, muitas vezes, quando o acordo nem é muito geral (Berkowitz, 2001). Não se vota formalmente e, por vezes, nem se chega a um consenso geral, é mais um silêncio geral. As razões que explicam este facto podem ser muitas e nem todas serão necessariamente negativas (por exemplo, dado que as votações levam tempo, e perante extensas ordens de trabalho, pode reservar-se a discussão e votação apenas para as decisões mais polémicas). Wolff (2001a) defende que é importante definir e dar a conhecer o processo de tomada de decisão, sendo uma forma de clarificar papéis, funções níveis de participação e de alguma forma a distribuição de poder.

A importância de uma liderança partilhada e eficaz tem sido explorada em numerosos estudos (Butterfoss et al., 1993; Foster-Fishman et al., 2001; Kumpfer et al., 1993).

Grande parte da investigação com que nos deparámos no decurso deste trabalho surge na área das organizações e dedica-se a estudar mais o líder do que a liderança, por vezes focando os traços; os estilos; as contingências; ou as transformações. O presente trabalho tem as suas raízes teóricas na investigação sobre colaboração em contextos sociais e não nas teorias sobre liderança e pretende ser um contributo principalmente para a teoria colaborativa. No entanto, de seguida será feita uma breve revisão da literatura sobre liderança pela sua relevância para o contexto colaborativo.

Na revisão da literatura efectuada neste âmbito considerou-se a focalização dos traços que procura identificar as características individuais dos líderes bem sucedidos; a análise dos estilos que se debruça sobre os seus comportamentos (Huxham & Vangen, 2000a); há ainda os estudos que se debruçam sobre as contingências e analisam as variáveis contextuais que influenciam a eficácia de diferentes comportamentos de liderança. Neste último caso há estudos que se focam especificamente sobre a análise das relações

diádicas entre líder – liderado, sugerindo que o líder desenvolve diferentes tipos de relação com cada elemento do grupo ou equipa de trabalho. Por último, refere-se ainda a perspectiva transformacional vê os líderes como “gestores de significado” que elevam as aspirações dos seus seguidores de forma que as aspirações do líder e dos seus seguidores se fundam.

Muitas vezes difícil e nem sempre possível é a transposição deste conhecimento acumulado no contexto das organizações para os contextos colaborativos, cujas diferenças já tivemos oportunidade de aflorar anteriormente. De facto, a investigação ao nível das organizações estuda o líder e a sua influência ou transformação nos membros de um grupo ou organização para atingir objectivos específicos. Nos contextos colaborativos as relações são de natureza diferente - os membros não estão sujeitos a relações hierárquicas como nas suas organizações de origem - e o grande desafio para o líder é influenciar ou transformar os indivíduos de forma a influenciar ou transformar as suas organizações de origem. Por outro lado, dependendo do tipo de estrutura e grau de formalidade, nem sempre é claro quem são as organizações e os seus representantes na parceria. Por último, deveremos também considerar a complexidade do processo de definição dos objectivos nas parcerias onde nem sempre são definidos claramente e consensualmente. Os objectivos podem ser muitos e os constrangimentos a ponderar poderão ser ainda mais, o que leva a negociações constantes com os indivíduos e suas organizações, nem sempre sendo possível atingir consensos, sendo muitas vezes necessário agir sem grande clareza relativamente ao resultado final.

Os líderes eficazes estimulam um clima organizacional inclusivo que atrai membros interessados, promove a resolução dos conflitos, e aumenta o sucesso da coligação na obtenção de fundos e na mobilização de recursos (Hays, 2000). Por outro lado, os líderes também têm o poder para limitar o tipo e dimensão da mudança, por exemplo, ao fazer-se rodear de pessoas muito semelhantes (Roussos & Fawcett, 2000). Butterfoss et al. (1993) identificam algumas das características e competências do líder de acordo com a revisão da literatura: recursos pessoais como auto-eficácia, nível de educação, grau de conhecimentos políticos; competências de negociação, angariação de recursos,

resolução de problemas e conflitos, definição de ordens de trabalho e planos de acção, condução de reuniões, angariação de recursos, delegação de responsabilidades, comunicação e relacionamento interpessoal; e ainda capacidade de promover a igualdade e participação de todos os membros.

Kumpfer et al. (1993) concluíram que uma liderança promotora de *empowerment* estava associada com maior satisfação dos membros e percepções mais positivas da eficácia da parceria. O líder comunitário deve valorizar a diversidade, reconhecendo a importância de todas as pessoas e de tudo o que têm para oferecer à comunidade; partilhar as responsabilidades, encorajando todos os membros a partilhar a liderança e a responsabilidade da tomada de decisão; promover a colaboração: construindo redes com outros, reconhecendo que ninguém tem todas as respostas; ser orientado para a acção: não ficando pelo diagnóstico de problemas, mas fazendo algo para os resolver; focalizar-se no desenvolvimento da sua comunidade: construindo e desenvolvendo as capacidades locais.

O treino de competências poderá revelar-se útil para a sobrevivência dos líderes e da própria parceria. Por exemplo, uma fase crítica para as parcerias é a das mudanças de liderança. Podem ser desencadeadas com a saída de um ou mais elementos e se não forem cuidadosamente preparadas podem ameaçar a continuidade da parceria. Um contributo para uma transição bem sucedida poderá ser o treino de competências de liderança dos membros.

Outro desafio difícil com que os líderes de parcerias têm de lidar é a manutenção do envolvimento dos membros. Muitos são voluntários, e deles depende a realização de tarefas e actividades fundamentais à sobrevivência da parceria, mas não é fácil manter o interesse e entusiasmo por longos períodos de tempo como os exigidos por alguns objectivos e estratégias

Como já dissemos os conflitos são inerentes ao trabalho colaborativos. Um líder deverá ser capaz de mediar as diferenças, expor agendas ocultas e revelar os objectivos

partilhados pelos diferentes membros. No entanto, uma parceria bem sucedida também necessita de membros activos e participativos, se um líder for demasiado directivo e opressivo poderá impedir a emergência das diferenças levando os membros a desinvestir e afastar-se. Uma boa liderança requer boas competências interpessoais, acesso a recursos, a capacidade de trabalhar com diferentes grupos e de promover a construção de uma missão e visão partilhada.

Analisar simultaneamente estes elementos da parceria é importante porque estão relacionados conceptualmente (Allen, 2005).

## Capítulo 2

### METODOLOGIA

O capítulo que se segue pretende contextualizar e caracterizar a investigação realizada no âmbito do presente trabalho.

Este estudo fundamenta-se no trabalho de Nicole Allen (2005) que examinou a eficácia percebida dos Conselhos de Coordenação para a Violência Doméstica, no estado de Midwestern, nos Estados Unidos da América, na realização dos seus objectivos e os factores influenciadores da eficácia do(s) conselho(s), transversais a todos os contextos.

No contexto do nosso país, recorreu-se à mesma metodologia, pressupostos e instrumentos criados pela autora: Questionário de Percepção e Eficácia de Parcerias Comunitárias (*Council Member Survey*); e a Entrevista ao Informador-chave (*Key Informant Interview*). Os instrumentos foram traduzidos e adaptados à realidade portuguesa e ao contexto onde estão a ser aplicados. Esta investigação está a ser desenvolvida em estreita colaboração com a autora.

Nos seus pressupostos, a eficácia da parceria foi operacionalizada pelas percepções dos membros relativamente ao grau de realização dos objectivos definidos pela parceria. A percepção dos membros e dos líderes são uma fonte de *insight* sobre a eficácia da parceria (Allen, 2005).

O estudo que aqui se apresenta visa examinar quais os elementos do clima e estrutura da parceria que explicam a variação na sua percepção relativamente ao alcance dos seus objectivos.

Primeiro, focaram-se dois elementos da estrutura da parceria:

- a) Leque de membros que participam activamente na parceria;

- b) Grau de estruturas formais presentes na parceria. (e.g. agenda, actas, regulamento de funcionamento, processos estabelecidos de tomada de decisão e resolução de conflitos).

Segundo, focaram-se quatro elementos do clima da parceria:

- a) Presença de missão partilhada;
- b) Tomada de decisões partilhada;
- c) Liderança inclusiva e eficaz;
- d) Resolução de conflitos eficaz.

Colocou-se a hipótese de que as parcerias são percebidas, pelos membros, como mais eficazes quando

- têm um mais diversificado e activo o leque de membros,
- têm mais estruturas formais;
- são inclusivas (e.g. maior poder partilhado na tomada de decisões, estratégias de resolução de conflitos eficazes, missão partilhada e liderança eficaz).

Procurou-se ainda perceber qual a relação entre os elementos estruturais e do clima, esperando que os representantes das entidades-membro mais activos percepcionariam o clima como mais inclusivo.

Optou-se por escolher este âmbito de análise sem prejuízo de outros trabalhos a realizar, quer de âmbito profissional, académico como teses monográficas, de mestrado, ou de doutoramento que poderão analisar outras questões pertinentes.

Esteve desde início claro que esta seria a área de investigação dentro da qual se desenvolveria a realização da dissertação de mestrado. Esteve também desde início presente a convicção de que o objectivo seria estudar a dinâmica e funcionamento do trabalho em parceria e com o convite para integrar o Grupo de Investigação sobre Parcerias iniciou-se um percurso partilhado para a sua concretização.

O *Grupo de Investigação sobre Parcerias – GIP*, surge em Dezembro de 2005, integrado no Núcleo de Investigação em Psicologia Comunitária, do Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Este grupo é constituído por Psicólogos, Técnicos de Desenvolvimento Comunitário e alunos finalistas da Licenciatura em Desenvolvimento Comunitário e Saúde Mental, estando a sua coordenação geral a cargo do Professor Doutor José Ornelas, também elemento da Direcção do Mestrado em Psicologia Comunitária, e a coordenação executiva a cargo da Dra. Maria João Vargas Moniz, docente do ISPA.

Tem como actual objectivo fazer um estudo de carácter multidimensional de todas as Comissões de Protecção de Jovens e Crianças em Risco (CPCJ's) a nível nacional (Continente e Ilhas). Pretende-se contribuir para o aprofundamento do conhecimento acerca do trabalho desenvolvido pelas Comissões, entender quais os factores que contribuem para a eficácia e coordenação das suas respostas e ainda, como poderá ser melhorado o trabalho em parceria.

O desenvolvimento metodológico do presente estudo concretizou-se em cinco fases, que passamos a descrever:

#### **1ª Fase – tradução dos instrumentos;**

Na tradução, iniciada em Dezembro de 2005 e concluída em Julho de 2007, esteve envolvida uma equipa de 6 elementos.

#### **2ª Fase – adaptação dos instrumentos;**

Procedeu-se à adaptação à realidade portuguesa e em particular à lei de protecção de crianças e jovens em perigo, a Lei 147/99 de 1 de Setembro, que regula as Comissões de Protecção de Crianças e Jovens em Perigo. Este processo foi concluído em Novembro de 2006 por uma equipa de 4 elementos.

**3ª Fase – pré-teste dos instrumentos;**

O estudo foi apresentado à Comissão Nacional de Protecção de Crianças e Jovens em Risco, a quem cabe o papel de coordenador e supervisor do trabalho das CPCJ's. Os instrumentos foram aplicados a três Comissões indicadas pelo Presidente da Comissão Nacional com o objectivo de averiguar a sua qualidade, pertinência e utilidade.

**4ª Fase – aplicação dos instrumentos;**

Os instrumentos foram aplicados a 6 CPCJ's do distrito de Coimbra. Numa das CPCJ's os questionários foram preenchidos na presença de um investigador e recolhidos no mesmo dia, nas restantes Comissões os questionários foram entregues aos seus presidentes que os distribuíram pelos restantes membros, devolvendo-os posteriormente ao investigador.

**5ª Fase – devolução dos resultados aos participantes;**

Embora o relatório final contenha a informação compilada de todas as Comissões participantes, a informação acerca de cada CPCJ é devolvida individualmente pretendendo reflectir conjuntamente acerca dos resultados. A informação acerca de cada CPCJ irá reflectir as actividades que estão a ser realizadas, as necessidades identificadas e os factores que facilitam ou que criam barreiras à concretização dos seus objectivos.

## CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO DE RECOLHA DA AMOSTRA

### ***As Comissões de Protecção de Crianças e Jovens: Como surgiram?***

*“O conhecimento das Comissões de Protecção desde a sua génese até aos dias de hoje revela-se importante quer do ponto de vista da perspectiva histórica, quer do entendimento do conceito de parceria que lhes subjaz.” Rui Epifânio*

O Estado português começou por manifestar preocupação com as questões dos menores desprotegidos e abandonados ao formalizar, em 1911, a Lei da Infância e Juventude. A atenção a estas questões voltou a destacar-se com a Organização Tutelar de Menores, em 1962, texto que foi revisto em 1978 (Decreto-Lei 314/78, de 27 de Outubro).

Foi então, em 1978, no âmbito da Organização Tutelar de Menores, que surgiram pela primeira vez em Portugal as Comissões de Protecção de Menores como órgãos de gestão dos Centros de Observação e Acção Social (COAS). Estes COAS eram Estabelecimentos Tutelares de Menores, dependentes orgânica e hierarquicamente do Ministério da Justiça e que, a par do Director, do Conselho Pedagógico e do Conselho Administrativo, tinham como órgão de gestão as Comissões de Protecção.

Neste modelo inicial, as Comissões de Protecção tinham como atribuições, já na altura, decidir a aplicação de medidas de protecção a menores de 12 anos que:

- tivessem dificuldade séria de adaptação a uma vida social normal, pela sua situação, pelo seu comportamento ou pelas tendências reveladas;
- se entregassem à mendicidade, vadiagem, prostituição, libertinagem, abuso de bebidas alcoólicas, ou uso ilícito de estupefacientes;

- fossem agentes de algum facto qualificado pela lei penal como crime ou contravenção.

Apesar de não serem entidades autónomas, as Comissões de Protecção integravam, já na altura, pessoas que, para além de formações distintas, representavam entidades externas ao próprio COAS. Assim, para além do director do COAS, integravam a Comissão de Protecção um psicólogo, o curador de menores (magistrado do Ministério Público) do Tribunal de Menores competente na área do Centro, um representante dos serviços de menores do Ministério dos Assuntos Sociais e um representante do Ministério da Educação e da Cultura (Epifânio, R., 2001)

Estas Comissões de Protecção existiam apenas em Lisboa, Porto e Coimbra, ou seja, nas áreas de jurisdição dos únicos Tribunais de Menores existentes na altura.

Entretanto, a nível internacional, na área da protecção das crianças, é de referir a *Convenção das Nações Unidas sobre o Direito das Crianças*. A 20 de Novembro de 1989 a Assembleia Geral das Nações Unidas assina a Declaração dos Direitos das Crianças, que estipula no n.º 1 do artigo 19º:

*"Os Estados Partes tomam todas as medidas legislativas, administrativas, sociais e educativas adequadas à protecção da criança contra todas as formas de violência física ou mental, dano ou sevícia, abandono ou tratamento negligente, maus tratos ou exploração, incluindo violência sexual, enquanto se encontrar sob a guarda de seus pais, ou de um deles, dos representantes legais ou qualquer outra pessoa a cuja guarda haja sido confiada."*

Trata-se de um texto elaborado pela Comissão dos Direitos do Homem que, no ano seguinte, Portugal assinou e ratificou através do Decreto do Presidente da República n.º 49/90, não tendo emitido qualquer reserva ou declaração interpretativa à mesma.

Em 1991, Portugal avança, através da publicação do Decreto-lei n.º 189/91, no sentido de consolidar o papel das Comissões de Protecção de Menores na protecção de menores em risco.

Reconheceram-se os benefícios de uma intervenção interdisciplinar e procurou-se rentabilizá-los aproximando e colocando em diálogo as diversas entidades que intervinham em cada comunidade na área da infância e juventude e, simultaneamente, reforçou-se os efectivos poderes dessa mesma comunidade.

Este foi o primeiro grande passo no sentido de integrar a comunidade nas Comissões de Protecção passando a congregar mais serviços e entidades públicas e privadas com intervenção na sua área de competência (que era a da comarca) articulando os seus conhecimentos e meios. Como novos elementos podemos referir os representantes do Município, do Instituto de Juventude, das Instituições Particulares de Solidariedade Social, das Associações de Pais e ainda o representante dos ramos das forças de segurança (Guarda Nacional Republicana e Polícia de Segurança Pública).

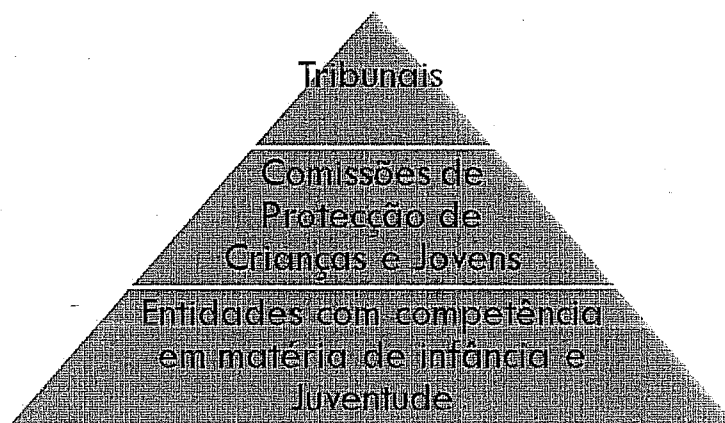
A partir deste momento as Comissões de Protecção de Menores são legalmente consagradas como instituições oficiais, não judiciárias, dotadas de autonomia funcional (embora integradas no Ministério da Justiça, já não se integravam nos Estabelecimentos Tutelares de Menores), não subordinadas às ordens ou instruções de quaisquer autoridades.

Agora, para além de intervirem nas situações de delinquência juvenil ou de marginalidade em que estivessem envolvidos menores de 12 anos, como já vinham fazendo as Comissões, passaram a aplicar medidas de protecção nas situações de perigo para menores de 18 anos. É ainda da sua competência participar na detecção de focos de perigo para os menores e as suas famílias, cooperar com as entidades públicas e privadas no estudo e na definição de acções para a promoção do bem-estar dos menores e das suas famílias e para a prevenção de situações de perigo ou de desadaptação para os mesmos.

Em 1997, através da Resolução do Conselho de Ministros nº 193/97, de 3 de Novembro, o Governo desenvolveu um processo de reforma do sistema de protecção de crianças e jovens em risco que incluía a elaboração da Lei de Protecção de Crianças e Jovens em Perigo, a reforma do regime jurídico das Comissões de Protecção de Menores e a consagração do objectivo de cobrir gradualmente todo o país com estas Comissões.

A partir de 1 de Janeiro de 2001 entrou em vigor a nova Lei de Protecção de Crianças e Jovens em Perigo (Lei 147/99, de 1 de Setembro) extinguindo-se assim as Comissões de Protecção de Menores em Risco. Na realidade, esta Lei aproveitou a experiência de 10 anos das CPM's e, reestruturou-as definindo um novo estatuto e atribuições, permanecendo o Tribunal apenas como subsidiário das novas Comissões de Protecção de Crianças e Jovens em perigo.

Na Lei fica consagrado o princípio da subsidiariedade, dispondo que a intervenção deve ser efectuada, sucessivamente, por: Entidades com Competência em Matéria de Infância e Juventude (ECMIJ) – ex.: instituições particulares de solidariedade social, lares, centros de acolhimento; Comissões de Protecção de Crianças e Jovens em perigo (CPCJ); e Tribunais.



**Figura 3: Pirâmide do Sistema de Protecção de Crianças e Jovens em Portugal (autor desconhecido)**

Assim sendo, às ECMIJ compete avaliar as situações das crianças ou jovens que usufruem dos seus serviços para organizar, com as respectivas famílias, um plano de actuação que visa, essencialmente, o controle da situação de perigo. Também podem, se assim for entendido e havendo recursos para tal, estudar, avaliar e intervir ou, simplesmente, participar às CPCJ's, ou aos Tribunais, as situações de crianças e jovens em perigo que chegam ao seu conhecimento. A intervenção destas estruturas só pode ser efectuada de modo consensual com os pais, representantes legais, ou quem detenha a guarda de facto da criança, ou do jovem e não havendo oposição do menor com idade igual ou superior a 12 anos. Se a intervenção não for aceite, ou se o plano definido não for cumprido, ou não sendo possível actuar de forma adequada e suficiente a remover o perigo em que se encontra o menor, a ECMIJ sinaliza a situação à CPCJ. Se não existir CPCJ na área de residência do menor a situação deverá ser participada ao Tribunal.

Nos termos da Lei, compete aos Tribunais intervir quando:

- não existe CPCJ na área de residência do menor;
- não é prestado, ou é retirado, o consentimento necessário à intervenção da CPCJ, ou se o acordo de promoção e protecção for reiteradamente violado;
- há oposição da criança ou jovem à intervenção da CPCJ;
- a CPCJ não tem os meios necessários para aplicar ou executar a medida que considere adequada;
- não é proferida qualquer decisão decorridos seis meses após o conhecimento da situação pela CPCJ;
- o Ministério Público considera que a decisão da CPCJ é ilegal ou inadequada à promoção dos direitos ou à protecção da criança ou do jovem;
- o tribunal decide a apensação do processo da CPCJ ao processo judicial.

### **Quais as competências das CPCJ's?**

Por sua vez, como as Comissões de Protecção de Crianças e Jovens têm duas modalidades de intervenção, compete-lhes não só fazer a intervenção em situações em

que a criança ou jovem está efectivamente envolvido numa situação de perigo aplicando medidas de promoção e protecção (modalidade restrita), mas também assegurar um trabalho de promoção dos direitos e da prevenção das situações de perigo (modalidade alargada). Ao criar, além da modalidade restrita, a modalidade alargada, a Lei pretendeu que, na área da sua competência territorial, as CPCJ's promovam acções, identifiquem carências, mobilizem recursos na comunidade e colaborem e dinamizem programas que afastem as crianças e jovens das situações de perigo (Magalhães, T., 2004).

É de salientar que, com a implantação das CPCJ's a nível dos municípios e promovendo a estreita colaboração dos diversos serviços e instituições que neles se concentram, se pretende envolver e responsabilizar toda a comunidade pela garantia do bem-estar infantil e pela qualidade de vida de todas as crianças que dela fazem parte (Alberto, 2004). A promoção de uma parceria interinstitucional e interdisciplinar a nível concelhio visa activar a comunidade e o poder local, rentabilizando as dinâmicas locais em prol da prevenção e protecção das crianças e jovens em perigo.

Sublinhe-se que, de acordo com os Relatórios de Actividade elaborados pela Comissão Nacional de Protecção de Crianças e Jovens em Risco, de 2001 a 2006, entre as medidas preconizadas para a intervenção das CPCJ, estabelecidas pela Lei 147/99, as mais utilizadas são aquelas que valorizam a manutenção da criança no seu meio natural de vida.

O actual sistema de protecção pretende dar resposta às crianças e jovens que, por circunstâncias sócio-familiares particulares, não vêem reconhecidos os seus direitos, carecem do imprescindível para o seu desenvolvimento e sofrem situações de maus tratos. Assim, de um modelo proteccionista do tipo "Estado Providência", que define por ele próprio o que deve proteger, quando e como, passou-se para um modelo do tipo "Estado de Direito", que promove os direitos e a protecção dos menores, acompanhando ideologias liberais e de defesa dos direitos das crianças. (Magalhães, T, 2004, p.68)

Com este sistema, em particular com a promoção de parcerias, procura estimular-se as ligações entre entidades e diluir as fronteiras inter-institucionais favorecendo respostas articuladas às necessidades de crianças e jovens, suas famílias e aos contextos que os envolvem.

### **Como são constituídas?**

Comparativamente com as Comissões de Protecção de Menores, as CPCJ na modalidade alargada integram na sua composição novas entidades como as Organizações não Governamentais, as Associações de Jovens ou o comum cidadão a quem a Assembleia Municipal reconheça conhecimentos ou capacidades para colaborar com a Comissão.

Assim, de acordo com a Lei 147/99, a comissão na sua modalidade alargada é composta por representantes das seguintes entidades existentes na área de competência territorial da comissão de protecção:

- a) município;
- b) segurança social;
- c) serviços do Ministério da Educação;
- d) serviços de saúde;
- e) instituições particulares de solidariedade social ou de outras organizações não governamentais que desenvolvam actividades de carácter não institucional, na comunidade, destinadas a crianças e jovens;
- f) instituições particulares de solidariedade social ou de outras organizações não governamentais que desenvolvam actividades em regime de colocação institucional de crianças e jovens;

g) associações de pais;

h) associações ou outras organizações privadas que desenvolvam actividades desportivas, culturais ou recreativas destinadas a crianças e jovens;

i) associações de jovens ou um representante dos serviços de juventude;

j) forças de segurança.

Além dos representantes das entidades acima descritas fazem ainda parte da comissão na sua modalidade alargada quatro pessoas designadas pela assembleia municipal, ou pela assembleia de freguesia e os técnicos que venham a ser cooptados pela comissão, com formação, designadamente, em serviço social, psicologia, saúde ou direito, ou cidadãos com especial interesse pelos problemas da infância e juventude.

Na sua modalidade restrita é composta, para além do Presidente da Comissão, pelo representante do Município e da Segurança Social, por um conjunto de membros com diferentes formações que integram a modalidade alargada. Nomeadamente representantes:

- da Segurança Social;
- dos serviços do Ministério da Educação;
- dos serviços de saúde;
- das instituições particulares de solidariedade social ou de outras organizações não governamentais que desenvolvam actividades na comunidade destinadas a crianças e jovens;
- elementos cooptados.

## A AMOSTRA

O método de amostragem seleccionado para este estudo é a Amostragem Não Aleatória Objectiva. Participaram no presente estudo 6 Comissões de Protecção de Crianças e Jovens em Perigo do distrito de Coimbra, nomeadamente a: Comissão de Protecção de Crianças e Jovens de Cantanhede; a Comissão de Protecção de Crianças e Jovens da Lousã; Comissão de Protecção de Crianças e Jovens de Mira; Comissão de Protecção de Crianças e Jovens de Miranda do Corvo; Comissão de Protecção de Crianças e Jovens de Penacova; e a Comissão de Protecção de Crianças e Jovens de Penela.

Passaremos a fazer a caracterização da amostra utilizada para a presente investigação, através da análise das variáveis sócio-demográficas dos participantes.

Todas as parcerias participantes foram criadas entre 1993 e 1995 como Comissões de Protecção de Menores e, posteriormente reestruturadas, entre 2000 e 2001, em Comissões de Protecção de Crianças e Jovens em Perigo.

Este estudo contou com a participação de 73 inquiridos. As faixas etárias mais frequentes são as dos 30 a 40 anos (35,7%) a dos 40 a 50 anos (31,4%). Apenas 2 participantes têm mais de 60 anos.

Tabela 1: Idades dos membros

Faixas etárias	n	%
[20-30[	11	15,7
[30-40[	25	35,7
[40-50[	22	31,4
[50-60[	10	14,3
≥60	2	2,9
Total	70	100,0

A maioria dos participantes pertence ao sexo feminino, correspondendo a 69% dos casos.

Tabela 2: Género dos membros

Género	n	%
Feminino	48	70,6
Masculino	20	29,4
Total	68	100,0

Quanto ao papel técnico-profissional desempenhado pelos representantes, 39,1% são técnicos de serviço social, e 15,9% desempenham outros papéis não especificados no questionário. De seguida, em número mais elevado encontramos professores, com 11,6%, seguidos por psicólogos, com 10,1%.

Tabela 3: Papel desempenhado pelos membros na organização que representam

Papel na organização que representa	n	%
Técnica(o) de serviço social	27	39,1
Professor	8	11,6
Psicóloga(o)	7	10,1
Jurista/advogada(o)	6	8,7
Profissional de saúde: enfermeira(o); médica(o); outra(o)	4	5,8
Força policial: PSP; GNR; outra	3	4,3
Representante do Município	3	4,3
Outro	11	15,9
Total	69	100

Dos membros da CPCJ inquiridos, 22,9% trabalha nos assuntos relacionados com a pobreza e exclusão social há entre 6 a 10 anos e 17,1% trabalha na área há entre 1 a 2 anos ou há mais de 15 anos.

Tabela 4: Número de anos de experiência na área

Tempo de experiência na área	n	%
<0,5 anos	1	1,4
[0,5 a 1 ano[	6	8,6
[1 a 2 anos[	12	17,1
[2 a 4 anos [	9	12,9
[4 a 6 anos[	6	8,6
[6 a 10 anos[	16	22,9
[10 a 15 anos[	8	11,4
≥ 15 anos	12	17,1
Total	70	100,0

Relativamente à sua formação específica em protecção de crianças e jovens, verificamos que a maioria dos inquiridos, 94,3% refere ter frequentado acções de formação sobre estes assuntos.

Tabela 5: Membros com formação na área

Formação específica	n	%
Sim	66	94,3
Não	4	5,7
Total	70	100,0

## INSTRUMENTOS

Os instrumentos utilizados para este estudo foram, como já mencionado, o Questionário de Percepção de Eficácia de Parcerias Comunitárias e a Entrevista ao Informador-chave traduzidos e adaptados do estudo original de Allen (2005), que passamos a descrever:

### *Questionário de Percepção de Eficácia de Parcerias Comunitárias (Council Member Survey)*

Neste estudo, a eficácia da parceria foi operacionalizada pelo grau de alcance dos objectivos definidos pela sua parceria e pelas percepções dos membros relativamente aos impactos produzidos na comunidade.

Para estudar o clima da parceria foram utilizadas quatro escalas: resolução de conflitos, missão partilhada, partilha na tomada de decisões e liderança efectiva.

Para cada escala, os membros da parceria foram questionados a indicarem o seu nível de acordo utilizando uma escala de Likert com seis pontos (1= Nem um pouco verdade, 6= Muito verdade), com a opção de assinalar "Não sabe" em cada item.

Todas as escalas, com excepção do índice de liderança efectiva, foram especificamente desenvolvidas para este estudo.

*Partilha na tomada de decisões:* uma escala com 11 itens para aceder ao grau em que a parceria inclui todos os membros no processo de tomada de decisões.

*Resolução de conflitos:* Uma escala com 12 itens para aceder às tácticas usadas pela parceria para lidar com os conflitos emergentes

*Liderança partilhada:* Uma escala com 13 itens para aceder à eficácia da liderança da parceria foi utilizada uma parte adaptada da escala *Coalition Effectiveness Inventory Self-Assessment Tool*, de Butterfoss (1998). O índice de liderança inclui, por exemplo, condução eficaz de reuniões, compromisso com a missão da parceria, conhecimento de

questões relacionadas com pobreza e exclusão social e competência na resolução de conflitos. Os membros da parceria são convidados a reflectir sobre a liderança formal desenvolvida pelo presidente eleito e a outra liderança percebida como efectiva que possa existir.

*Missão partilhada:* uma escala com 12 itens para aceder ao grau em que a parceria tem uma missão partilhada.

Para aceder à estrutura da parceria foram colocadas questões sobre características dos membros e sobre os factores facilitadores, as barreiras e o suporte necessário ao alcance dos objectivos da parceria. Foi também utilizada uma escala com 3 itens para aceder ao grau de satisfação dos membros com as acções da parceria, onde é pedido para indicarem o seu nível de satisfação utilizando uma escala de Likert com seis pontos (1= Nem um pouco satisfeito, 6= Muito satisfeito).

#### **Entrevista ao Informador-Chave (Key Informant Interview)**

Esta entrevista pretende de forma geral aceder às características do contexto, com base em três factores:

*Características dos Membros da parceria:* Para aceder às características da parceria ao nível dos membros foi perguntado ao líder da parceria quem são ou não os participantes activos o grau em que os membros participam e, com base no último ano, indicar a frequência com que cada membro assiste/participa nas reuniões da parceria.

*Estrutura da parceria:* para aceder ao grau em que a parceria formalizou as suas estruturas foram utilizados dois segmentos da escala *Coalition Effectiveness Inventory Self-Assessment Tool*, de Butterfoss (1998): estruturas da parceria e processos da parceria. Ao líder foi perguntado um conjunto de 21 itens de resposta SIM/NÃO para determinar o grau em que a parceria tem estabelecidos estruturas (ex. estatutos, declaração da missão por escrito) e processos (ex. mecanismos de tomada de decisão e resolução de conflitos).

*Objectivos e realizações da parceria:* o líder da parceria foi questionado sobre as 18 competências definidas na Lei 147/99 para as Comissões. Para cada item o líder foi questionado se dada competência foi considerado um objectivo da parceria e o grau em que esse objectivo foi alcançado (1= Nem um pouco atingido; 6=Completamente atingido).

## **PROCEDIMENTOS**

A realização do presente estudo baseou-se em várias etapas.

Depois da criação do *Grupo de Investigação sobre Parcerias* e de aprovada a participação do investigador, o primeiro trabalho do grupo foi a tradução e adaptação dos instrumentos.

Após a conclusão da tradução e adaptação dos instrumentos foram contactadas as Comissões adoptando o método de bola de neve.

Os contactos eram iniciados telefonicamente, seguindo-se uma reunião para apresentação dos objectivos do estudo ao presidente e/ou secretário.

Em 4 casos, antes da reunião, foi remetida uma carta de apresentação do estudo piloto (ver anexo C) contendo uma exposição sobre o seu carácter, os objectivos e os instrumentos a utilizar.

A primeira fase da recolha de dados consistiu na realização da(s) entrevistas ao(s) informador(es) chave. Os dados foram registados pelo entrevistador e posteriormente remetidos aos entrevistados permitindo acrescentar ou alterar de acordo com o seu entendimento. Apenas um entrevistado efectuou uma alteração que consistiu na substituição de um termo ("pessoal") por outro ("técnicos").

A amostra é constituída por 6 Comissões de Protecção de Crianças e Jovens com um total de 113 elementos, incluindo os respectivos presidentes.

Foram entrevistados todos os respectivos Presidentes. A maioria dos presidentes entrevistados (5) eram representantes da autarquia que assumiam simultaneamente cargos na vereação das respectivas Câmaras Municipais. Destes Presidentes (líder formal), 3 entenderam que partilhavam a liderança com outro membro (líder informal) pelo que também lhe foi efectuada uma entrevista e 2 Presidentes decidiram responder à entrevista conjuntamente com outro elemento. Em ambas as situações tratava-se de um elemento da autarquia do sector social. A maioria destes elementos (4) em quem os Presidentes se apoiam é técnica de serviço social.

Apenas um Presidente, simultaneamente técnico de serviço social da autarquia, foi entrevistado sozinho.

Os questionários foram preenchidos pelos representantes das entidades membro e posteriormente remetidos ao investigador.

Foram recolhidos 73 questionários.

### Capítulo 3

#### RESULTADOS

Como podemos constatar pelos dados apresentados na tabela seguinte, 45,9 % dos participantes refere que integra a sua CPCJ há menos de 3 anos e 28,5% refere entre 3 a 6 anos. Em termos globais, o tempo médio de integração é  $3,7 \pm 2,8$  anos.

Tabela 6: Tempo de integração na CPCJ

	n	%
<3 anos	32	45,9
[3 anos a 6 anos[	20	28,5
[6 anos a 9 anos[	12	17,0
≥9 anos	6	8,6
Total	70	100

A maioria dos elementos (59,1%), integrou a CPCJ por nomeação (de serviço ou pela Assembleia Municipal). Outro dos principais motivos para a integração é o convite, em 14,1% dos casos, ou outros motivos profissionais em 12,7%.

Entre as respostas que indicavam o convite para integrar a CPCJ foi referido: "Fui convidado pela minha ligação a dois projectos (...)"; "Fui convidada pela Assembleia Municipal pelo meu currículo e prática de vida (...)"; ou "Inicialmente, deveu-se ao facto de trabalhar muito com famílias, algumas das quais sinalizadas para a CPCJ, mas também por ter uma visão mais alargada das situações e por ser da área da saúde. Por outro lado, a Directora do Serviço manifestou interesse na minha integração na CPCJ".

Entre os motivos pessoais encontramos respostas como: “vontade de ajudar”; ou “vontade de ser solidária, prestável a alguém, no caso às crianças e jovens da minha comunidade”; ou ainda por “serviço comunitário”.

Tabela 7: Razões que levaram à integração da CPCJ

Razões	n	%
Nomeação (Assembleia Municipal; serviço)	42	59,1
Convite	10	14,1
Outros motivos profissionais	9	12,7
Cooptação	7	9,9
Motivos pessoais	3	4,2
Total	71	100

Os dados apresentados na tabela 8 revelam que 34,8% dos inquiridos participaram em 20 ou mais reuniões e 20,3% participaram em 4 a 8 reuniões durante o último ano.

Tabela 8: Número de reuniões em que participou durante o último ano

Número de reuniões	n	%
[1 a 4[	11	15,9
[4 a 8[	14	20,3
[8 a 12[	8	11,6
[12 a 16[	2	2,9
[16 a 20[	10	14,5
≥20	24	34,8
Total	69	100,0

Relativamente à actividade desenvolvida pelos inquiridos no âmbito da CPCJ, a maioria refere que fala nas reuniões (97,2%), trabalha para a CPCJ fora das reuniões (94,4%), organiza actividades para além das reuniões (75,4%) e que desempenha/ desempenhou funções como membro de um grupo de trabalho (72,5%).

Por outro lado, a maioria refere que nunca presidiu nem coordenou a CPCJ (86,8%), nunca dirigiu a implementação de um programa ou política (79,1%), e nunca presidiu/ coordenou um grupo de trabalho (68,2%).

Tabela 9: Actividades desenvolvidas no âmbito da CPCJ

<b>Falar nas reuniões</b>	n	%
Sim	69	97,2
Não	2	2,8
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>
<b>Trabalhar para a CPCJ fora das reuniões</b>	n	%
Sim	67	94,4
Não	4	5,6
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>
<b>Organizar actividades para além das reuniões</b>	n	%
Sim	52	75,4
Não	17	24,6
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100,0</b>
<b>Desempenhar funções como membro de um grupo de trabalho</b>	n	%
Sim	50	86,8
Não	17	13,2
Não aplicável	2	2,9
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100,0</b>

Tabela 10: Actividades desenvolvidas no âmbito da CPCJ (continuação)

<b>Dirigir a implementação de um programa ou política</b>	n	%
Não	53	79,1
Sim	14	20,9
Total	67	100,0
<b>Presidir e coordenar a CPCJ</b>	n	%
Não	59	72,5
Sim	9	24,6
Total	68	100,0
<b>Presidir/coordenar um grupo de trabalho</b>	n	%
Não	45	68,2
Sim	14	21,2
Não aplicável	7	10,6
Total	66	100,0

Do total de inquiridos, 36,4% refere que dedica entre 6h a 9h por mês para reuniões da CPCJ e 27,3% refere dedicar menos de 3h. Os resultados variam entre 0 horas e 20 horas.

Tabela 11: Número de horas dedicado a reuniões da CPCJ por mês

Número de horas	n	%
<3 horas	18	27,3
[3 horas a 6 horas[	13	19,7
[6 horas a 9 horas[	24	36,4
≥9 horas	11	16,6
Total	66	100,0

Mais de metade dos inquiridos (79,9%), refere dedicar menos de 3h para reuniões de grupo de trabalho, dos quais 47,7% refere não dedicar qualquer tempo neste tipo de actividade. O tempo médio dedicado a reuniões de grupo de trabalho mensalmente é  $1,9 \pm 3,4$  horas. Os resultados variam entre as 0 e as 17,5 horas.

Tabela 12: Número de horas dedicado a reuniões de grupo de trabalho por mês

Número de horas	n	%
<3 horas	52	79,9
[3 horas a 6 horas [	5	7,7
[6 horas a 9 horas [	4	6,2
$\geq 9$ horas	4	6,2
Total	65	100,0

A maior parte dos inquiridos (49,2%) diz dedicar menos de três horas por mês para trabalho para a CPCJ fora das reuniões e 23,1% diz dedicar entre 6 a 9 horas. O tempo médio despendido fora das reuniões mensalmente é  $7,0 \pm 10,9$  horas. Os resultados variam entre 0 horas e 50 horas.

Tabela 13: Número de horas dedicado por mês a trabalho da CPCJ fora das reuniões

Número de horas	n	%
<3 horas	32	49,2
[3 horas a 6 horas [	5	7,7
[6 horas a 9 horas [	15	23,1
$\geq 9$ horas	13	20,0
Total	65	100,0

Como podemos constatar (tabela 14) 71,4% dos inquiridos diz despende menos de 3h para outros tipos de trabalho da CPCJ. Os resultados variam entre 0 horas e 44 horas. Convém referir que 53% do total da amostra refere não despende tempo para outras actividades além das mencionadas no questionário.

Tabela 14: Número de horas dedicado por mês a outro trabalho da CPCJ

Número de horas	n	%
<3 horas	47	71,4
[3 horas a 6 horas[	1	1,5
[6 horas a 9 horas[	4	6,0
≥9 horas	14	21,1
Total	66	100,0

Relativamente ao total de horas dedicado mensalmente para o trabalho da CPCJ, 30,3% refere dedicar entre 8 e 16 horas e 25,8% refere dedicar menos de 8 horas. Os resultados variam entre 1 hora e 78,5 horas.

Tabela 15: Total de horas dedicado por mês em trabalho da CPCJ

Total de horas	n	%
<8 horas	17	25,8
[8 horas a 16 horas [	20	30,3
[16 horas a 24 horas [	14	21,2
[24 horas a 32 horas [	6	9,1
≥32 horas	9	13,6
Total	66	100,0

A maioria dos líderes diz que o número de membros existentes na parceria é adequado, contudo entendem que o tempo que dedicam à comissão é baixo do necessário ao seu bom funcionamento. Atribuem esta situação à não disponibilização dos técnicos por parte das entidades patronais. Nalguns casos porque as entidades não reconhecem a importância do trabalho da CPCJ, noutros porque as próprias instituições se debatem com a falta de recursos humanos pelo que os técnicos são sobrecarregados com trabalho.

Em termos globais são utilizadas  $5,6 \pm 3,6$  horas em reuniões,  $1,9 \pm 3,6$  horas em reuniões de grupo de trabalho,  $7,0 \pm 10,9$  horas para trabalho fora das reuniões, sendo o total de tempo despendido pelos inquiridos em trabalho para a CPCJ de  $18,6 \pm 18,0$  horas.

Quadro 1: Número de horas dedicado por mês aos diferentes trabalhos da CPCJ

Actividades	Reuniões	Reuniões grupo de trabalho	Trabalho fora das reuniões	Outras	Total
Média	5,6	1,9	7,0	4,1	18,6
Desvio padrão	3,6	3,4	10,9	7,6	18,0

Relativamente ao tipo de participação na CPCJ, 69,9% dos inquiridos refere que a sua participação faz parte do seu trabalho para uma entidade ou organização.

Tabela 16: Tipo de participação dos membros

Tipo de participação	n	%
Parte do seu trabalho para uma entidade ou organização	51	69,9
Voluntária (não compensada de nenhuma forma)	20	27,4
Como profissional remunerado da CPCJ	2	2,7
Total	73	100,0

De acordo com os líderes das parcerias, os membros considerados menos activos são as Associações de Jovens ou Serviços de Juventude (Instituto Português da Juventude-IPJ) e os membros da Assembleia Municipal. Em duas Comissões o IPJ fora retirado da sua lista de membros, de acordo com o Regulamento Interno, pois excederam o número de faltas.

Outros também referidos como não participativos são as Associações de Pais, os Serviços de Saúde e a Guarda Nacional Republicana.

Do total de inquiridos, 23,3% é representante de municípios, 17,8% dos serviços do Ministério da Educação e 11% de organizações religiosas (tabela 17).

Tabela 17: Número de elementos que representa cada entidade

Entidade representada	n	%
Município	17	23,3
Serviços do Ministério da Educação	13	17,8
Organizações religiosas	8	11,0
Serviços de Saúde	7	9,6

Tabela 17: Número de elementos que representa cada entidade (cont.)

Entidade representada	n	%
Segurança Social	5	6,8
Assembleia Municipal	4	5,5
Forças de Segurança	4	5,5
Serviços de Protecção de Crianças	2	2,7
Instituições Particulares de Solidariedade Social/ONG's	2	2,7
Área jurídica	2	2,7
Organismos de comunicação social	2	2,7
Empresarial	1	1,4
Grupos culturais/étnicos	1	1,4
Cooperativas	1	1,4
Associações de Jovens ou Serviços da Juventude	1	1,4
Outros	3	4,1
Total	73	100,0

Dos inquiridos, 52,9% refere que tem autoridade para tomar decisões em nome da sua organização e 30,9% refere que não tem autoridade para o fazer.

Tabela 18: Autoridade dos membros para tomar decisões pela entidade que representam

Autoridade para tomar decisões	n	%
Sim	36	52,9
Não	21	30,9
Só com a aprovação da direcção e/ou outros membros	7	10,3
Só com aprovação de outros elementos da minha organização	4	5,9
Total	68	100,0

Como podemos constatar na tabela seguinte, 39,1% dos inquiridos refere que a sua CPCJ dedica 75% do seu tempo ao funcionamento externo e 25% ao interno e 26,6% refere o oposto. Nenhum dos participantes referiu que a CPCJ despendia 100% do seu tempo em trabalho interno.

Tabela 19: Distribuição do tempo despendido nas CPCJ's em funcionamento interno e externo

Tempo despendido	n	%
0% interno 100% externo	2	3,1
25% interno 75% externo	25	39,1
50% interno 50% externo	8	12,5
75% interno 25% externo	17	26,6
100% interno 0% externo	-	0,0
Não sabe	12	18,8
Total		100,0

Entre os factores facilitadores do trabalho conjunto dos membros para alcançar os objectivos da CPCJ mais referidos pelos membros encontramos os relacionados com as características dos membros (56,2%), com os recursos (39,7%) e com o processo e estrutura (36%). Não foram referidos factores relacionados com a comunicação.

Quadro 2: Factores facilitadores do trabalho conjunto

Factores facilitadores	n	%
Relacionados com as características dos membros	41	56,2
Relacionados com os recursos	29	39,7
Relacionados com o processo e a estrutura	27	36,0
Relacionados com o ambiente	18	24,6
Relacionados com os propósitos	6	8,2
Relacionados com a comunicação	-	0,0
Outros	6	8,2

Algumas das respostas dos participantes relacionadas com as características dos membros são: “confiança e respeito entre os membros”; “o facto de os membros se conhecerem antes de integrarem a CPCJ”; “entrepajuda”; “identificação com a causa”; “empenho, sentido de responsabilidade”; “motivação”; “flexibilidade dos profissionais”.

Entre os factores relacionados com os recursos foi referido: “existência de espaço físico próprio para as reuniões e iniciativas da CPCJ”; “multidisciplinariedade da CPCJ”; “formação”; “transmissão de experiência dos membros mais antigos”; “boa liderança”; “boa gestão”; “boa organização”.

Algumas das respostas dadas pelos participantes relacionadas com a importância do ambiente são: “boas relações interinstitucionais”; “as entidades respeitam e confiam nas decisões da CPCJ”; “proximidade das entidades da CPCJ em relação à comunidade”; “credibilidade das entidades membro”; “dar prioridade ao trabalho da CPCJ por parte das entidades”.

Entre os factores impeditivos do trabalho conjunto dos membros para alcançar os objectivos da CPCJ mais referidos pelos membros encontramos os relacionados com os recursos (54,8%) e com o ambiente (11%).

Quadro 3: Factores impeditivos do trabalho conjunto

Factores impeditivos	n	%
Relacionados com recursos	40	54,8
Relacionados com ambiente	8	11,0
Relacionados com características dos membros	6	8,2
Relacionados com processo e estrutura	2	2,7
Relacionados com comunicação	-	0,0
Outros	6	8,2

A título de exemplo, entre os factores relacionados com os recursos, os participantes referem: “falta de tempo para se dedicarem à CPCJ”; “as entidades disponibilizam pouco tempo aos técnicos para o trabalho na CPCJ”; “dificuldade em obter transporte”; “excesso de trabalho”; “falta de formação”.

Relativamente ao ambiente foi referido como impeditivo do trabalho da CPCJ: “o excesso de parcerias na área social”; “o desconhecimento da comunidade sobre a existência da CPCJ e do seu trabalho”; “não colaboração das famílias”.

Entre os tipos de suporte mais úteis à CPCJ foram indicados o reforço de técnicos (60,3%) e a intervenção e formação parental (43,8%).

Quadro 4: Tipos de suporte mais úteis à CPCJ

Tipos de suporte	n	%
Reforço de técnicos	44	60,3
Intervenção e formação parental	32	43,8
Transporte	4	5,5
Suporte financeiro e material	3	4,1
Formação	2	2,7

Entre os objectivos mais referidos pelos participantes encontramos a “prevenção ou protecção das crianças e jovens em perigo”, que a maioria considerou como medianamente atingido. Outro dos objectivos mais referidos foi a “sensibilização”, que a maioria também considerou medianamente atingido. Entre os objectivos mais bem conseguidos encontramos o “aumento da celeridade da aplicação das medidas” e a “redução do volume processual”.

Quadro 5: Objectivos e grau de realização

Objectivos	Grau de realização			Total	
	Pouco	Algo	Muito	n	%
Sensibilização	7,9	63,2	28,9	38	52,1
Divulgação	5,9	47,1	47,1	17	23,3
Celeridade na aplicação de medidas	0,0	20,0	80,0	10	13,7
Prevenção/protecção	2,3	72,7	25,0	44	60,3
Acompanhamento	9,4	75,0	15,6	32	43,8
Formação	0,0	77,8	22,2	18	24,7
Projectos	20,0	40,0	40,0	5	6,8
Articulação	11,1	33,3	55,6	9	12,3
Comemoração datas	0,0	71,4	28,6	7	9,6
Organização processual	0,0	66,7	33,3	3	4,1
Plano actividades	11,1	44,4	44,4	9	12,3
Redução de volume processual	14,3	28,6	57,1	14	19,2
Avaliação de perigosidade	3,3	46,7	50,0	30	41,1
Outros	0,0	47,6	52,4	63	86,3

### Correlação entre a eficácia percebida e as variáveis relativas ao clima da parceria

De acordo com o artigo 27º, da Lei 147/99, as Comissões de Protecção, alargada e restrita, deliberam por maioria de votos, tendo o presidente voto de qualidade. Para deliberar validamente é necessária a presença do presidente ou do seu substituto e da maioria dos membros da Comissão de Protecção.

Os líderes referem que nunca recorreram ao veto sendo as decisões tomadas por consenso após discussão.

Os inquiridos que consideram que na CPCJ as decisões não são tomadas até que todas as opiniões sejam apresentadas ( $r_s = +0,41$  ;  $p = 0,001$ ); as opiniões discordantes

manifestadas durante as reuniões são tidas em consideração ( $r_s = +0,31$  ;  $p = 0,011$ ); todos os membros têm poder de decisão ( $r_s = +0,27$  ;  $p = 0,028$ ); e que os seus contributos têm influência na tomada de decisão ( $r_s = +0,30$  ;  $p = 0,016$ ) tendem a perceber maior eficácia.

Quadro 6: Correlação entre a Tomada de Decisão Partilhada e a Eficácia Percebida

Processo de tomada de decisão	Eficácia Percebida	
	$r_s$	p
Os contributos dos membros mais activos da CPCJ influenciam as decisões tomadas.	-0,08	0,506
No processo de tomada de decisão a CPCJ é receptiva a todos os pontos de vista apresentados.	+0,23	0,056
As decisões da CPCJ são dominadas por alguns dos membros.	-0,10	0,438
A CPCJ não avança para uma decisão até que todas as opiniões sejam apresentadas.	+0,41	0,001
Se um membro da CPCJ emite uma opinião discordante nas reuniões, a sua perspectiva é tida em consideração.	+0,31	0,011
Todos os membros têm poder de decisão, controlando as políticas e acções da CPCJ.	+0,27	0,028
Os meus contributos têm influência na tomada de decisão da CPCJ.	+0,30	0,016
Os meus argumentos, a favor ou contra determinada questão, podem alterar a decisão da CPCJ.	+0,17	0,188
Tenho um papel activo no processo de tomada de decisão da CPCJ.	+0,16	0,205
Se eu não estiver de acordo, a CPCJ não avança para uma tomada de decisão.	+0,11	0,386
Há formas de actuação da CPCJ que a organização que represento não apoia.	+0,18	0,171
Processo de tomada de decisão	+0,23	0,060

Os inquiridos que consideram que existem diferenças de opinião entre os membros ( $r_s = +0,34$  ;  $p = 0,005$ ); as discordâncias entre os membros são muitas vezes resolvidas por mútuo acordo ( $r_s = +0,32$  ;  $p = 0,009$ ); conflito conduz à resolução eficaz do problema ( $r_s = +0,35$  ;  $p = 0,004$ ); a CPCJ lida com o conflito tentando chegar à origem da discordância ( $r_s = +0,27$  ;  $p = 0,035$ ) tendem a perceber maior eficácia.

De uma forma geral a percepção de eficácia está correlacionada com as estratégias de resolução de conflitos ( $r_s = +0,40$  ;  $p = 0,001$ ).

Quadro 7: Correlação entre as Estratégias de Resolução de Conflitos e a Eficácia Percebida

Resolução de conflitos	Eficácia Percebida	
	$r_s$	p
Existem diferenças de opinião entre os membros da CPCJ.	+0,34	0,005
Na tentativa de trabalho colaborativo surge por vezes a divergência/conflito.	+0,21	0,086
Os membros da CPCJ discordam acerca da definição da sua missão específica.	+0,12	0,355
As discordâncias entre os membros da CPCJ são muitas vezes resolvidas por mútuo acordo.	+0,32	0,009
O conflito conduz à resolução eficaz do problema.	+0,35	0,004
Quando o conflito ocorre a CPCJ ignora-o.	+0,18	0,155
O conflito cria oportunidades para uma discussão aberta entre os membros da CPCJ.	+0,20	0,109
As discordâncias frequentemente comprometem o progresso da CPCJ.	+0,22	0,082
Quando confrontados com o conflito os membros da CPCJ lidam bem com o desacordo.	+0,18	0,160
A CPCJ lida com o conflito tentando chegar à origem da discordância.	+0,27	0,035
As divergências/conflitos de opinião entre os membros, já conduziram à necessidade de mudança na CPCJ.	+0,07	0,614
A CPCJ evita abordar as diversas perspectivas nela representadas.	+0,20	0,100
Resolução de conflitos	+0,40	0,001

As Comissões possuem um presidente eleito por um período de 2 anos, podendo ser reeleito até ao período máximos de 6 anos.

De acordo com a Lei, 147/99, são competências do presidente:

- a) Representar a comissão de protecção;
- b) Presidir às reuniões da comissão alargada e da comissão restrita e orientar e coordenar as suas actividades;
- c) Promover a execução das deliberações da comissão de protecção;
- d) Elaborar o relatório anual de actividades e avaliação e submetê-lo à aprovação da comissão alargada;
- e) Autorizar a consulta dos processos de promoção dos direitos e de protecção;
- f) Proceder às comunicações previstas na lei.

O secretário é eleito pelo presidente e é o seu substituto perante os seus impedimentos.

Todos os presidentes das comissões participantes, eram representantes das autarquias, a maioria desempenhava cargos de vereação e havia assumido a presidência entre 2 a 3 meses após assumir os respectivos pelouros na área social.

Para a participação neste estudo 3 presidentes sugeriram que paralelamente fosse entrevistado um técnico de serviço social, também representante da autarquia na CPCJ. Num destes casos o técnico era também o secretário eleito pela parceria.

Dos restantes presidentes, dois sugeriram que a entrevista fosse realizada na presença de outro elemento, um dos quais técnico de serviço social, também representante da autarquia na CPCJ.

Por último, o presidente que foi entrevistado sozinho e não indicou um líder-informal também era representante da autarquia e técnico de serviço social.

Entre os motivos apontados pelos presidentes para justificar esta situação encontra-se a dificuldade em conciliar as agendas de vereação com o trabalho na CPCJ, a confiança depositada nos técnicos e a proximidade destes com as situações acompanhadas pelas CPCJ's. Não foi possível estabelecer correlações ou comparações estatisticamente significativas entre CPCJ's a este nível dado o tamanho da amostra

Todos os itens da escala relativa à presença de liderança formal partilhada apresentam correlação estatisticamente significativa com a eficácia percebida. Dado que as correlações são positivas podemos concluir que os indivíduos que percebem maior partilha na liderança formal tendem a perceber maior eficácia.

Quadro 8: Correlação entre a Liderança Partilhada (formal) e a Eficácia Percebida

Liderança Partilhada - formal	Eficácia Percebida	
	$r_s$	p
O/A Presidente da CPCJ está envolvido(a) na concretização da missão.	+0,36	0,003
O/A Presidente exerce uma liderança e orientação efectiva na manutenção da CPCJ.	+0,42	<0.001
O tempo que o(a) Presidente dedica à CPCJ é apropriado.	+0,34	0,012
O/A Presidente da CPCJ planeia as reuniões de forma eficaz e eficiente.	+0,42	0,001
O/A Presidente da CPCJ possui conhecimentos nas áreas de intervenção da comissão.	+0,38	0,002
O/A Presidente têm flexibilidade para aceitar os diferentes pontos de vista.	+0,35	0,004
O/A Presidente da CPCJ promove igualdade e colaboração entre os membros.	+0,44	<0.001

Quadro 8: Correlação entre a Liderança Partilhada (formal) e a Eficácia Percebida (cont.)

Liderança Partilhada - formal	Eficácia Percebida	
	$r_s$	p
O/A Presidente da CPCJ possui competências de comunicação e organização.	+0,40	0,001
O/A Presidente da CPCJ possui competências na negociação e resolução de conflitos e problemas.	+0,43	<0.001
O/A Presidente da CPCJ está atento(a) às preocupações individuais dos membros.	+0,41	0,001
O/A Presidente da CPCJ está empenhado(a) na obtenção de recursos.	+0,45	<0.001
O/A Presidente da CPCJ valoriza as opiniões dos membros.	+0,43	<0.001
O/A Presidente da CPCJ reconhece os membros pelos seus contributos.	+0,40	0,001
Liderança formal	+0,45	<0.001
Em termos gerais, em que medida o estilo de liderança adoptado resulta na CPCJ	+0,30	0,018

Cerca de 34% dos inquiridos identificaram a existência de um líder informal, ou seja alguém que desempenha o papel de líder embora não tenha sido eleito presidente da CPCJ.

Quase todos os itens, excepto três («O/A Presidente da CPCJ possui conhecimentos nas áreas de intervenção da comissão», «O/A Presidente têm flexibilidade para aceitar os diferentes pontos de vista» e «O/A Presidente da CPCJ está empenhado(a) na obtenção de recursos»), da escala relativa à liderança informal partilhada apresentam correlação estatisticamente significativa com a eficácia percebida.

De uma forma geral a eficácia percebida está correlacionada com a presença de liderança informal partilhada ( $r_s = +0,57$  ;  $p = 0,001$ ). Dado que as correlações são positivas podemos afirmar que os indivíduos que percebem maior partilha na liderança informal tendem a perceber maior eficácia.

O item «Em termos gerais, em que medida o estilo de liderança adoptado resulta na CPCJ»? apresenta correlação estatisticamente significativa ( $r_s = +0,39$  ;  $p = 0,036$ ) com a eficácia percebida.

Quadro 9: Correlação entre a Liderança Partilhada (informal) e a Eficácia Percebida

Liderança Partilhada - informal	Eficácia Percebida	
	$r_s$	p
O/A Presidente da CPCJ está envolvido(a) na concretização da missão.	+0,40	0,027
O/A Presidente exerce uma liderança e orientação efectiva na manutenção da CPCJ.	+0,41	0,026
O tempo que o(a) Presidente dedica à CPCJ é apropriado.	+0,73	<0,001
O/A Presidente da CPCJ planeia as reuniões de forma eficaz e eficiente.	+0,54	0,005
O/A Presidente da CPCJ possui conhecimentos nas áreas de intervenção da comissão.	+0,28	0,172
O/A Presidente têm flexibilidade para aceitar os diferentes pontos de vista.	+0,32	0,092
O/A Presidente da CPCJ promove igualdade e colaboração entre os membros.	+0,38	0,049
O/A Presidente da CPCJ possui competências de comunicação e organização.	+0,45	0,016
O/A Presidente da CPCJ possui competências na negociação e resolução de conflitos e problemas.	+0,60	0,001
O/A Presidente da CPCJ está atento(a) às preocupações individuais dos membros.	+0,47	0,019
O/A Presidente da CPCJ está empenhado(a) na obtenção de recursos.	+0,28	0,158
O/A Presidente da CPCJ valoriza as opiniões dos membros.	+0,60	0,001
O/A Presidente da CPCJ reconhece os membros pelos seus contributos.	+0,60	0,002
Liderança informal	+0,57	0,001
Em termos gerais, em que medida o estilo de liderança adoptado resulta na CPCJ	+0,39	0,036

Todos os itens, excepto quatro («Os membros divergem relativamente às orientações que a CPCJ deve prosseguir», « Os interesses específicos dificultam a existência de uma missão partilhada na CPCJ», « Os membros da CPCJ agem de forma a beneficiar a comunidade», « Os membros da CPCJ agem de forma a beneficiarem-se a si próprios(as) ou as suas organizações»), da escala relativa à missão partilhada apresentam correlação estatisticamente significativa com a eficácia percebida.

De uma forma geral, a eficácia percebida está correlacionada com a presença de missão partilhada ( $r_s = +0,51$  ;  $p = 0,001$ ). Dado que as correlações são positivas podemos concluir que os indivíduos que percebem maior partilha na missão tendem a perceber maior eficácia.

Quadro 10: Correlação entre a Missão Partilhada e a Eficácia Percebida

Missão partilhada	Percepção de eficácia	
	$r_s$	p
A CPCJ desenvolve uma missão que é partilhada e apoiada por todos os membros.	+0,68	<0.001
Os membros têm uma compreensão partilhada acerca da missão da CPCJ.	+0,65	<0.001
Os membros divergem relativamente às orientações que a CPCJ deve prosseguir.	-0,05	0,712
Os interesses específicos dificultam a existência de uma missão partilhada na CPCJ.	-0,12	0,364
Os membros da CPCJ têm uma visão partilhada em relação às mudanças necessárias para responder, de forma adequada, aos problemas da comunidade.	+0,55	<0.001
Os membros da CPCJ estão a trabalhar em conjunto para alcançar objectivos comuns.	+0,56	<0.001
Os membros da CPCJ têm um historial de entreatajuda.	+0,48	<0.001
Os membros da CPCJ agem no melhor interesse das crianças e jovens.	+0,26	0,031
Os membros da CPCJ agem de forma a beneficiar a comunidade.	+0,24	0,052
Os membros da CPCJ agem de forma a beneficiarem-se a si próprios(as) ou as suas organizações.	+0,03	0,820
Os membros da CPCJ estão abertos à reciprocidade.	+0,51	<0.001
Os membros da CPCJ confiam uns nos outros.	+0,50	<0.001
Missão partilhada	+0,57	<0.001

### Comparação e correlação da eficácia percebida com as variáveis relativas à estrutura da parceria.

Todos os itens da escala relativa à satisfação dos membros com as acções da CPCJ apresentam correlação estatisticamente significativa com a eficácia percebida. De uma forma geral, a percepção de eficácia está correlacionada com a satisfação ( $r_s = +0,55$  ;  $p = <0,001$ ). Este facto permite-nos concluir que os inquiridos que estão mais satisfeitos tendem a perceber maior eficácia

Quadro 11: Correlação entre a Satisfação e a Eficácia Percebida

Satisfação	Percepção de eficácia	
	$r_s$	p
Satisfação na manutenção de uma dinâmica consistente para o alcançar os seus objectivos.	+0,55	<0.001
Satisfação na criação de mudanças relevantes nas respostas comunitárias às crianças e jovens em risco/perigo.	+0,55	<0.001
Satisfação na promoção do debate público sobre a temática das crianças e jovens em risco/perigo.	+0,46	<0.001
Satisfação	+0,55	<0.001

Não foram encontradas correlações estatisticamente significativas entre a eficácia percebida e as seguintes variáveis estruturais: tempo de integração dos membros; número de reuniões assistidas por ano pelos membros; número de horas dedicado, por mês, pelos membros a reuniões da CPCJ; número de horas despendido, por mês, pelos membros grupos de trabalho da CPCJ; número de horas despendido, por mês, pelos membros fora das reuniões da CPCJ; número de horas despendido, por mês, pelos membros em trabalho da CPCJ fora das reuniões; e o total de horas despendido, por mês, pelos técnicos em trabalho da CPCJ.

Os inquiridos que se envolvem em mais actividades no âmbito da CPCJ tendem a perceber menor eficácia da CPCJ no aumento do respeito pelo trabalho dos outros ( $r_s = -0,25$  ;  $p = 0,041$ ). Não foram encontradas mais correlações estatisticamente significativas entre o número de actividades em que se envolve cada membro e a eficácia percebida.

Quadro 12: Correlação entre Eficácia Percebida e número de actividades em que se envolvem os membros

Eficácia Percebida	Nº de actividades	
	$r_s$	p
Aumento da capacidade das organizações na coordenação das suas acções.	-0,22	0,072
Aumento do conhecimento dos membros acerca das organizações.	-0,15	0,224
Aumento do respeito pelo trabalho uns dos outros.	-0,25	0,041
Aumento do conhecimento acerca dos papéis e limitações dos outros membros.	-0,19	0,123
Aumento da eficácia do trabalho conjunto dos parceiros.	-0,15	0,227
Reconhecimentos das dificuldades das organizações comunitárias em proporcionar respostas concretas.	-0,20	0,092
Influência nas políticas dos parceiros nas suas respostas.	-0,05	0,701
Influência na prática das organizações que intervêm na responsabilização de pessoas/condições potenciadores de risco/perigo.	-0,02	0,871
Influência na prática das organizações que intervêm na promoção e na segurança das crianças e jovens em risco/perigo.	-0,09	0,488
Eficiência em facilitar as mudanças na comunidade tendo em conta as respostas às crianças e jovens em risco/perigo.	-0,01	0,968

Quadro 12: Correlação entre Eficácia Percebida e número de actividades em que se envolvem os membros (cont.)

Eficácia Percebida	Nº de actividades	
	$r_s$	p
Incentivo à introdução de mudanças na política da organização no âmbito das respostas às crianças e jovens em risco/perigo.	-0,19	0,135
Aumento do diálogo sobre as crianças e jovens em risco/perigo.	-0,08	0,538
Influência na prática das organizações que intervêm na promoção da segurança das crianças e jovens em risco/perigo, bem como nos contextos em que estão envolvidas.	-0,15	0,243
Manutenção de uma dinâmica consistente para alcançar os objectivos a que a comissão de propôs.	-0,16	0,204
Desenvolvimento de um trabalho produtivo para atingir os objectivos a que se propôs.	-0,16	0,194
Eficácia Percebida	-0,10	0,425

Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas na percepção de eficácia dos inquiridos nomeados e não nomeados.

A eficácia percebida também não varia com o tempo de integração dos membros na CPCJ.

Não existem diferenças estatisticamente significativas entre a eficácia percebida dos inquiridos que têm mais de 6 anos de experiência na área da protecção de crianças e jovens e daqueles que têm menos de 6 anos de experiência.

Os inquiridos que têm autoridade para tomar decisões tendem a perceber maior eficácia da CPCJ no aumento do conhecimento dos membros acerca das organizações

( $p = 0,039$ ); no aumento do respeito pelo trabalho uns dos outros ( $p = 0,003$ ); no aumento do conhecimento acerca dos papéis e limitações dos outros membros ( $p = 0,024$ ); no reconhecimento das dificuldades das organizações comunitárias em proporcionar respostas concretas ( $p = 0,035$ ); na influência na prática das organizações que intervêm na promoção e na segurança das crianças e jovens em risco/perigo ( $p = 0,013$ ); na influência na prática das organizações que intervêm na promoção da segurança das crianças e jovens em risco/perigo, bem como nos contextos em que estão envolvidas ( $p = 0,021$ ); e no desenvolvimento de um trabalho produtivo para atingir os objectivos a que se propôs ( $p = 0,041$ ). De uma forma global a eficácia percebida varia com existência, ou não, de autoridade para tomar decisões em nome da organização representada.

Quadro 13: Correlação entre a Eficácia Percebida e a Autoridade para tomar decisões

Eficácia Percebida	Autoridade para tomar decisões				Sig.
	sim		não		
	n	Média dos postos	N	Média dos postos	
Aumento da capacidade das organizações na coordenação das suas acções.	34	36,88	31	28,74	0,068
Aumento do conhecimento dos membros acerca das organizações.	34	37,97	32	28,75	0,039
Aumento do respeito pelo trabalho uns dos outros.	35	40,07	32	27,36	0,003
Aumento do conhecimento acerca dos papéis e limitações dos outros membros.	34	38,07	32	28,64	0,024
Aumento da eficácia do trabalho conjunto dos parceiros.	36	35,93	31	31,76	0,348
Reconhecimento das dificuldades das organizações comunitárias em proporcionar respostas concretas.	36	38,92	32	29,53	0,035
Influência nas políticas dos parceiros nas suas respostas.	35	34,99	29	29,50	0,217
Influência na prática das organizações que intervêm na responsabilização de pessoas/condições potenciadores de risco/perigo.	34	35,47	30	29,13	0,149

Quadro 13: Correlação entre a Eficácia Percebida e a Autoridade para tomar decisões  
(cont.)

Eficácia Percebida	Autoridade para tomar decisões				Sig.
	sim		não		
	n	Média dos postos	N	Média dos postos	
Influência na prática das organizações que intervêm na responsabilização de pessoas/condições potenciadores de risco/perigo.	34	35,47	30	29,13	0,149
Influência na prática das organizações que intervêm na promoção e na segurança das crianças e jovens em risco/perigo.	34	37,49	30	26,85	0,013
Eficiência em facilitar as mudanças na comunidade tendo em conta as respostas às crianças e jovens em risco/perigo.	36	36,97	30	29,33	0,093
Incentivo à introdução de mudanças na política da organização no âmbito das respostas às crianças e jovens em risco/perigo.	34	35,63	31	30,11	0,222
Aumento do diálogo sobre as crianças e jovens em risco/perigo.	36	37,11	30	28,93	0,061
Influência na prática das organizações que intervêm na promoção da segurança das crianças e jovens em risco/perigo, bem como nos contextos em que estão envolvidas.	35	37,66	30	27,57	0,021
Manutenção de uma dinâmica consistente para alcançar os objectivos a que a comissão de propôs.	35	37,30	31	29,21	0,071
Desenvolvimento de um trabalho produtivo para atingir os objectivos a que se propôs.	35	37,16	30	28,15	0,041
Eficácia Percebida	36	39,85	31	27,21	0,008

**Comparação e correlação das variáveis relativas à estrutura da parceria e das variáveis relativas ao clima.**

De uma forma geral a tomada de decisão partilhada está correlacionada com o número de actividades desenvolvidas por cada inquirido ( $r_s = +0,27$  ;  $p = 0,024$ ).

Não foram encontradas correlações estatisticamente significativas entre o número de actividades e as restantes escalas relativas ao clima da parceria.

Quadro 14: Correlação entre variáveis do clima e número de actividades em que se envolvem os membros

Clima	Nº de actividades	
	$r_s$	p
Tomada de decisão partilhada	0,27	0,024
Resolução de conflitos eficaz	-0,05	0,680
Liderança partilhada – formal	0,11	0,366
Liderança partilhada – informal	0,12	0,528
Missão partilhada	-0,01	0,925

Também não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os nomeados e não nomeados ao nível da tomada de decisão, resolução de conflitos, liderança formal e informal, missão e satisfação.

A tomada de decisão partilhada a liderança formal e informal, a missão partilhada e a satisfação não variam significativamente com a autoridade para tomar decisões. No entanto, os inquiridos com autoridade para tomar decisões pela organização que representam percebem a resolução de conflitos como mais eficaz ( $p = 0,015$ ).

Quadro 15: Comparação entre variáveis do clima, a satisfação e a autoridade para tomar decisões

	Autoridade para tomar decisões				Sig
	sim		não		
	n	Média dos postos	n	Média dos postos	
Tomada de decisão partilhada	36	35,58	31	32,16	0,473
Resolução de conflitos eficaz	36	39,35	31	27,79	0,015
Liderança partilhada – formal	36	36,26	31	31,37	0,305
Liderança partilhada – informal	16	18,22	14	12,39	0,068
Missão partilhada	36	33,44	31	34,65	0,801
Satisfação	36	35,03	30	31,67	0,473

Por outro lado, o número de actividades e reuniões em que os membros participam e o tempo que, em geral, dedicam ao trabalho da CPCJ não varia com a autoridade para tomar decisões.

Os inquiridos com maior grau de satisfação tendem a perceber o processo de tomada de decisão ( $r_s = +0,27$  ;  $p = 0,026$ ) e a missão ( $r_s = +0,41$  ;  $p = 0,001$ ) como mais partilhados e a resolução de conflitos ( $r_s = +0,29$  ;  $p = 0,017$ ) e a liderança formal ( $r_s = +0,36$  ;  $p = 0,003$ ) e informal ( $r_s = +0,42$  ;  $p = 0,020$ ) como mais eficaz.

Quadro 16: Correlação entre variáveis do clima e a satisfação

Clima	Satisfação	
	$r_s$	p
Tomada de decisão partilhada	0,27	0,026
Resolução de conflitos eficaz	0,29	0,017
Liderança partilhada – formal	0,36	0,003
Liderança partilhada – informal	0,42	0,020
Missão partilhada	-0,41	0,001

De igual modo, a satisfação, o número de reuniões assistidas durante o último ano, o número total de horas dedicado à CPCJ e o número de actividades desenvolvido por cada participante não variam com os anos de experiência na área.

**Comparação e correlação das variáveis relacionadas com as características dos membros.**

Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os nomeados e não nomeados ao nível do número de reuniões assistidas durante o último ano, do número de actividades desenvolvidas por cada participante no âmbito da CPCJ e do número de anos de integração na CPCJ.

A satisfação não varia com o tempo de integração. De igual modo, o número de actividades e reuniões em que os membros participam e o tempo que em geral dedicam ao trabalho da CPCJ não variam com o tempo de integração.

### Correlação das variáveis relacionadas com o clima.

Conforme se pode observar no quadro 17, todas as variáveis do clima se encontram correlacionadas entre si.

Quadro 17: Correlação entre variáveis do clima

		Tomada de Decisão	Resolução de conflitos	Liderança formal	Liderança Informal	Missão
Tomada de Decisão	$r_s$					
	p					
Resolução de conflitos	$r_s$	0,38				
	p	0,001				
Liderança formal	$r_s$	0,42	0,47			
	p	<0,001	<0,001			
Liderança Informal	$r_s$	0,49	0,41	0,82		
	p	0,005	0,021	<0,001		
Missão	$r_s$	0,32	0,40	0,52	0,58	
	p	0,007	0,001	<0,001	0,001	

**Regressão múltipla da percepção de eficácia em função idade, tempo de integração na CPCJ, tempo de trabalho na área, tomada de decisão, resolução de conflitos, liderança formal, liderança informal, missão partilhada e satisfação eram preditoras da percepção da eficácia**

Efectuámos estudos de regressão múltipla, segundo o método stepwise, para averiguar em que medida as variáveis idade, tempo de integração na CPCJ, tempo de trabalho na área, tomada de decisão, resolução de conflitos, liderança formal, liderança informal, missão partilhada e satisfação eram preditoras da percepção da eficácia.

Os resultados apresentados no quadro 5, permitem-nos verificar que a satisfação e a missão partilhada surgiram como tendo uma capacidade preditora estatisticamente

significativa ( $p < 0,001$ ) da percepção de eficácia. O coeficiente de correlação múltipla apresentou o valor 0.86, pelo que a proporção de variância da percepção de eficácia que é explicada pelo conjunto das variáveis satisfação e missão partilhada é de, aproximadamente, de 74%. A equação de regressão tem uma capacidade preditiva altamente significativa ( $p < 0.001$ ) e dado que o valor dos coeficientes de regressão são positivos podemos afirmar que os indivíduos mais satisfeitos e que consideram haver partilha da missão tendem a evidenciar maior percepção de eficácia.

Quadro 18: Regressão múltipla para a percepção da eficácia

Sumário da regressão						
Passo	Variável	R	R <sup>2</sup>	Increment. de R <sup>2</sup>	F	p
1	Satisfação	0,75	0.57	0,57	34,184	<0,001
2	Missão partilhada	0,86	0.74	0,17	35,558	<0,001

Análise de Variância					
Fonte de variação	S. Q.	df	Q. M.	F	p
Regressão	9,43	2	4,72	35,558	<0,001
Residual	3,32	25	0,13		
Total	12,75	27			

Modelo	Coeficientes			
	B	$\beta$	t	p
Constante	-0,40		1,378	0.180
Satisfação	0,41	0,52	4,384	<0.001
Missão partilhada	0,45	0,48	4,065	<0.001

## Capítulo 4

### DISCUSSÃO

O presente estudo verificou a existência de correlações positivas fortes entre os elementos do clima das parcerias e a sua eficácia. Os resultados indicam que a eficácia percebida é maior quando a resolução de conflitos e a liderança são percebidas como mais eficazes e a missão e a tomada de decisão como mais partilhadas. Ao nível da estrutura, apenas a autoridade dos membros para tomar decisões em nome da entidade que representa, a sua satisfação e a quantidade de actividades em que estes se envolvem revelou estar relacionada com a percepção de eficácia.

Assim, os resultados vão no mesmo sentido de investigações anteriores que apontam para a existência de relações entre o clima inclusivo e a eficácia percebida (Allen, 2005). Contudo, não se verificaram as mesmas relações com alguns dos elementos estruturais.

Sob o ponto de vista teórico todas as parcerias são diferentes, mas as CPCJ's, ao serem regulamentadas pela Lei 147/99, de 1 de Setembro, possuem algumas características comuns entre si, mais facilmente observáveis ao nível da estrutura, mas verifica-se também alguma similitude ao nível do clima.

Procurámos, por exemplo, perceber se a idade da CPCJ, ou seja, o número de anos de existência, se relaciona com alguma das variáveis do clima, da estrutura ou com a eficácia. No entanto, não foi possível verificar a influência desta variável devido à grande homogeneidade da amostra a este respeito, ou seja, todas as CPCJ's da amostra foram criadas entre 2000 e 2001, e todas haviam sido reestruturadas a partir de CPM's criadas entre 1993 e 1995. Assim, não encontramos correlações ou diferenças estatisticamente significativas, o que pode dever-se em parte à homogeneidade e tamanho da amostra.

A Lei de Protecção de Crianças e Jovens, define grande parte dos aspectos estruturais das CPCJ's, como, por exemplo, a existência de actas e regulamento interno e as

entidades a quem as parcerias devem relatar as suas actividades anualmente (apesar da sua autonomia funcional), entre outros, embora sem interferir na sua operacionalização. Deste modo, a parcerias ao nível dos aspectos estruturais manifestam uma reduzida variabilidade, o que condicionou a análise da relação entre estes aspectos e a sua percepção de eficácia.

Outro dos aspectos estruturais também definidos na Lei é a sua constituição. Como foi referido anteriormente, a sua história inicia-se dentro do sistema de justiça e embora tenham vindo a ser reestruturadas, procurando envolver múltiplos sectores da comunidade, inclusivamente o cidadão comum, a sua criação ou impulsionamento continua a ser feita por instituições públicas, como no caso da nossa amostra. Estas instituições são, como é sabido, constituídas predominantemente por profissionais, o mesmo acontecendo com as Comissões que participaram neste estudo.

Segundo investigações anteriores (e.g. Berkowitz, 2001), as parcerias constituídas por um leque diversificado de membros podem ser mais eficazes. Podem alcançar um mais amplo leque de pessoas, capacidades, interesses, relações e motivações, dado que as suas redes são mais heterogéneas e portanto têm uma maior abrangência operacional e conceptual. Um grupo de membros diversificado é também uma forma de celebrar a diferença da própria comunidade. No presente estudo, não pudemos confirmar a influência da diversidade na eficácia porque o tipo de entidades-membro que as constituem é muito semelhante nas diferentes CPCJ's, mais uma vez, porque se encontra definido por Lei.

Embora possa haver diferenças, por exemplo, quanto ao tipo de força de segurança representada, que numa parceria pode ser a Guarda Nacional Republicana e noutras a Polícia de Segurança Pública; ou quanto à presença, ou não, de instituições de acolhimento de crianças e jovens, o que dependerá da sua existência na comunidade.

Onde, porventura, se poderá encontrar maior variabilidade será na proveniência dos cidadãos eleitos pela Assembleia Municipal. No entanto, este facto não pôde ser inferido

no neste estudo atendendo à metodologia adoptada, nomeadamente o tamanho da amostra.

É de realçar que o terceiro tipo de entidade mais representada é o das organizações religiosas, ao qual a Lei não faz referência, mas que, em parte, poderá ser explicado pelo facto de algumas IPSS's terem uma ligação à Igreja Católica, nomeadamente às Misericórdias. No entanto, alguns líderes das CPCJ's parecem ter reconhecido a importância de envolver os destinatários das acções, encontrando-se actualmente a desenvolver esforços para integrar jovens na parceria através dos escuteiros e de associações de estudantes, embora ainda sem resultados.

Outro dos aspectos que procurámos analisar ao nível da estrutura foi o das características dos membros que representam as entidades. Foi possível observar relações entre algumas características e a eficácia percebida, nomeadamente ao nível da satisfação, da participação e da sua autoridade para tomar decisões.

A satisfação e a missão partilhada surgiram como tendo uma capacidade preditora estatisticamente significativa ( $p < 0,001$ ) da percepção de eficácia. Além disso, os dados analisados relativos à satisfação revelaram uma forte correlação com a eficácia percebida ( $r_s = +0,55$  ;  $p = <0,001$ ) e com todos os elementos do clima – tomada de decisão ( $r_s = +0,27$  ;  $p = 0,026$ ), resolução de conflitos ( $r_s = +0,29$  ;  $p = 0,017$ ), a missão ( $r_s = +0,41$  ;  $p = 0,001$ ), a liderança formal ( $r_s = +0,36$  ;  $p = 0,003$ ) e informal ( $r_s = +0,42$  ;  $p = 0,020$ ). Os inquiridos mais satisfeitos tendem a perceber a Comissão como mais eficaz e o clima como mais inclusivo. O que vai no mesmo sentido de investigações anteriores como a de Giamartino e Wandersman (1983) que verificaram que as organizações com membros mais satisfeitos eram mais coesas, e tinham uma liderança mais eficaz.

Os inquiridos que participam em mais actividades no âmbito da CPCJ tendem a perceber menor eficácia da CPCJ no aumento do respeito pelo trabalho dos outros ( $r_s = -0,25$  ;  $p = 0,041$ ). Isto poderá significar que os indivíduos envolvidos em maior

número de actividades não percebem o aumento do respeito pelo trabalho dos outros porque têm expectativas mais elevadas (talvez esperem mais, por investirem em mais actividades); ou porque ao envolver-se em mais actividades têm maior consciência das relações interinstitucionais (o que lhes permitirá perceber que a este nível o trabalho da CPCJ não tem alcançado a eficácia esperada). Na nossa análise dos resultados não foram encontradas mais correlações estatisticamente significativas entre o número de actividades em que se envolve cada membro e outros itens da eficácia percebida.

Os elementos percebidos, neste estudo, como menos participativos verificou-se ser o Instituto Português da Juventude e os membros da Assembleia Municipal. No entanto, ao analisar os dados não foi possível concluir se os líderes (quando inquiridos sobre “a participação dos membros na CPCJ”), entenderam os membros como sendo as entidades em si, ou como sendo os representantes das mesmas. O que, embora seja interdependente, é significativamente diferente.

Para concretizar, um representante do Centro de Saúde pode não ser muito activo e até nem cumprir adequadamente uma das suas funções - a de interlocutor - mas isso não significa, necessariamente, que o Centro de Saúde não seja um membro activo. É possível existir, previamente, ou ser criados, canais de comunicação alternativos e/ou haver outros elementos do Centro de Saúde que se envolvam activamente nas actividades necessárias ao alcance dos objectivos da CPCJ.

Podemos assim inferir que, para cada CPCJ será diferente dizer, por exemplo, que o “médico, representante do Centro de Saúde é pouco activo” e dizer que o “Centro de Saúde é um membro pouco activo”. Encontramo-nos em níveis sistémicos diferentes. Enquanto no primeiro caso a situação poderia ser alterada e resolvida com a relativamente simples substituição do representante, ou com acções de sensibilização, ou formação focalizadas ao nível individual, no segundo caso não seria assim. Portanto será também diferente concluir que os Centros de Saúde são pouco participativos, enquanto membros das CPCJ's, ou dizer o mesmo dos seus representantes. Devemos ter presente que as implicações e as actuações serão necessariamente diferentes.

Sugere-se, por isso, que estudos futuros procurem situar adequadamente os inquiridos para permitir conclusões mais sustentadas.

Verifica-se também que a maioria (74,4%) dos inquiridos diz pertencer à CPCJ há menos de 6 anos, o que se justifica pelo cumprimento da Lei 147/99, artigo 26º, alínea 1 e 2, que define que os mandatos são de 2 anos renováveis, não podendo o exercício de funções prolongar-se por mais de 6 anos. No entanto, alguns elementos (25,6%) referem pertencer à CPCJ há mais de 6 anos (nalguns casos há mais de 9 anos), o que poderá ser justificado pela falta de recursos humanos que se tem verificado nas entidades parceiras. Nesta eventualidade, ainda que a título excepcional, exige-se a sua continuidade na parceria apesar da Lei. Por outro lado, alguns elementos já faziam parte das Comissões de Protecção de Menores, entretanto convertidas em CPCJ's, e consideraram esse tempo nas suas respostas.

Constata-se ainda, na análise dos resultados, que o número de anos de integração não influencia o grau de participação dos membros nas actividades da Comissão (não há diferenças quanto ao número de actividades em que se envolvem, ao número de reuniões, nem de horas dedicadas à Comissão). Dito de outra forma, os elementos mais antigos, comparativamente com os restantes, não revelam níveis de participação significativamente diferentes.

A maioria dos participantes refere ter sido nomeado. De facto, de acordo com a lei, qualquer representante tem de ser nomeado/designado, ou pela entidade de que faz parte, ou pela Assembleia Municipal (excepto os elementos cooptados que são um tipo diferente de membros). Alguns (2 informadores-chave) identificam como uma das barreiras à colaboração a nomeação de pessoas que não querem pertencer à parceria, o que está de acordo com investigação anterior que aponta que a nomeação pode levar, pelo menos inicialmente, a alguma resistência ao trabalho na parceria (e.g. Foster-Fishman, et al, 2001).

Quando inquiridos sobre as razões que os levaram a fazer parte da CPCJ, verificam-se respostas muito díspares, o que pode revelar que o processo de nomeação pode ser diferente dependendo talvez dos contextos, das instituições e/ou dos próprios membros. Por exemplo, a nomeação pode ser efectuada tendo em atenção o percurso pessoal, ou profissional, que revele predisposição para o trabalho na parceria e/ou pode igualmente resultar de uma consulta aos membros da organização, sendo nomeado aquele que manifestar disponibilidade para assumir o cargo na sequência de um convite da organização, ou de uma auto-proposta motivada por interesse pessoal, ou profissional. Qualquer um dos exemplos anteriores será percebido de forma diferente de uma nomeação efectuada sem consulta ao nomeado e/ou em desrespeito pela sua vontade. Embora algumas das respostas pareçam aponta a existência de diferenças, nenhum dos inquiridos referiu estar na CPCJ contra a sua vontade.

Perante o exposto, procurou-se perceber se havia correlações ou diferenças estatisticamente significativas entre os nomeados e não nomeados relativamente ao seu grau de participação, aos elementos do clima e à eficácia percebida. Não se verificaram correlações ou diferenças estatisticamente significativas, pelo que nos parece precipitado concluir que uma nomeação implica inequivocamente resistência do nomeado. No entanto, o processo de nomeação pode efectivamente influenciar as atitudes dos membros face à parceria e, pelo menos no início, condicionar a sua participação na mesma, mas poderá resolver-se através do processo de integração. Como não foram realizadas avaliações antes e após integração na CPJC, não se dispõe de indicadores que permitam definir se houve mudança na atitude face ao trabalho na parceria. Para compreender melhor este processo de nomeação e a sua influência no processo colaborativo, poderia ser útil cruzar a informação dos membros com outra obtida no contexto da sua instituição e da parceria antes e após a integração na Comissão permitindo determinar a direcção da causalidade. Por outro lado, a amostra pode conter algum enviesamento, ou seja, os participantes no estudo serem os elementos que resolveram as suas resistências e participam mais activamente na CPCJ e os que não

participaram no estudo corresponderem aos que não participam activamente na Comissão.

Apontam-se dois aspectos indicados por alguns dos participantes como negativos nesta investigação, podendo condicionar uma maior adesão ao seu preenchimento. Por um lado, o tamanho dos instrumentos que exige algum tempo e reflexão. Por outro lado, um dos métodos de recolha utilizados pode criar constrangimentos dependendo das relações de confiança existentes na parceria. Nomeadamente, quando os questionários são distribuídos e recolhidos por elementos da própria parceria.

Alguns informadores-chave também atribuem a baixa participação na Comissão de alguns membros aos critérios que guiaram a sua nomeação. Assim, alguns (5 informadores-chave) referem que os membros da Assembleia Municipal são nomeados por critérios políticos, tendo a opção sido feita para, como nos diz um dos participantes, "evitar conflitos interpartidários, por isso cada partido nomeou o seu representante". Outros referem que alguns representantes parecem ser nomeados com base em critérios hierárquicos, por exemplo, "a GNR assume que o representante deve ser o militar com a patente mais elevada". Contudo temos que ter em atenção que quer os representantes das forças de segurança, quer os cidadãos nomeados pela Assembleia Municipal encontram-se pouco representados na nossa amostra pelo que não foi possível estabelecer correlações ou comparações e este elemento carece de ser investigado em estudos subsequentes.

No entanto, embora o processo de nomeação possa não ser determinante e escolher o líder da instituição possa nem sempre ser uma boa opção, o representante deverá ter autoridade para tomar decisões em nome da sua organização. A maioria dos inquiridos (52,9%) refere ter autoridade para tomar decisões, mas uma percentagem elevada diz não o poder fazer (30,9%), o que pode ter implicações na dinâmica e funcionamento da parceria, quer ao nível interno (quando as diferenças de poder dos membros compromete a planificação das acções), quer externo (quando compromete a celeridade necessária à implementação das acções). Esta questão é exemplificada pelo

testemunho de um líder informal que relata um período particularmente difícil da sua CPCJ, quando o seu presidente, que era simultaneamente vereador, perdeu o mandato na sequência de eleições legislativas. Durante algum tempo a parceria entendeu que os mandatos da CPCJ eram independentes dos da autarquia, mas verificaram que o seu presidente, ao perder o referido mandato, deixou de poder representar a autarquia, pois deixou de ter poder para assumir compromissos pela mesma. Por esta razão, e para não comprometer a eficácia da parceria, este presidente foi substituído. De facto, os resultados revelam que aqueles que têm autoridade para tomar decisões pela entidade que representam percebem o processo de resolução de conflitos como mais partilhado. Talvez porque ao ter autoridade para tomar decisões podem envolver-se mais activamente na resolução dos conflitos assumindo responsabilidade no processo.

Quando os elementos não têm autoridade para tomar decisões pela sua organização, o processo de tomada de decisão na Comissão poderá complexificar-se, pois as decisões nem sempre poderão ser tomadas durante as reuniões - exigindo a consulta de outros elementos exteriores. Sem poder para tomar decisões na CPCJ, ou quando esse poder pertence a elementos exteriores os resultados alcançados pela Comissão poderão parecer dever-se mais às entidades individualmente do que à parceria, pois as acções da parceria dependem sempre da autorização pelo menos de algumas. Efectivamente, verificámos que os elementos que referem não ter autoridade para tomar decisões percebem a Comissão como menos eficaz no alcance dos resultados.

As autarquias correspondem às entidades descritas na literatura como entidades-líder, ou seja, a entidade que inicia a parceria e assume responsabilidade significativa pela sua operacionalização, esta questão prende-se ao facto de que a quantidade de recursos necessária para formar e manter a parceria estar necessariamente ligada a esta estrutura. Ainda de acordo com a literatura, a entidade-líder não deverá controlar a parceria e deverá respeitar as diferenças entre as perspectivas da parceria e as suas próprias (Cohen, et al., 2002).

Sob o ponto de vista teórico, as autarquias são normalmente as entidades da comunidade com mais recursos, entre os quais se inclui uma rede de relações interinstitucionais mais diversificada, quer na comunidade, quer fora dela, essenciais ao funcionamento da parceria. Não foi possível obter estimativas mas, de acordo com os líderes entrevistados, os municípios são as entidades que mais contribuem com recursos humanos e materiais para as CPCJ's, o que justificou o protocolo celebrado entre o Governo, pelos Ministros da justiça, do Trabalho e da Solidariedade e a Associação Nacional de Municípios, a 10 de Janeiro de 2002, no sentido de assegurar a transferência de verbas para as autarquias para compensar as despesas inerentes. De acordo com a nossa amostra trata-se da entidade comunitária com maior número de elementos na CPCJ (23,3%), o que pode ter implicações quer na escolha do líder, quer na própria liderança.

Das seis CPCJ's que participaram no estudo, todos os presidentes eram representantes do município e cinco deles desempenhavam simultaneamente cargos na vereação da autarquia. Além disso, todas têm na sua história pelo menos um presidente que durante o seu mandato foi simultaneamente autarca. Pode ser relevante reflectir sobre as implicações de o presidente da CPCJ ser o superior hierárquico - na organização de origem - de vários membros. Funcionará como uma barreira ou um facilitador da colaboração? No presente estudo nenhum dos participantes mencionou esta questão quando referiu os facilitadores e as barreiras à colaboração na sua CPCJ.

Teoricamente se o presidente da CPCJ for simultaneamente vereador, este líder poderá, à partida, ter maior facilidade de mobilizar os recursos necessários ao funcionamento e sucesso da parceria. Possivelmente, ao ser o seu superior hierárquico - enquanto vereador - poderá mais rapidamente e em qualquer momento mobilizar mais recursos humanos e materiais afectos à parceria (pelo menos aqueles que são disponibilizados pela autarquia). Poderá ainda decidir quanto tempo os técnicos destinam aos assuntos da CPCJ e que prioridade lhe atribuem relativamente ao seu trabalho para a entidade patronal de origem. Esta questão pode tornar-se particularmente importante nas parcerias em que o tempo dedicado pelos técnicos ao trabalho na CPCJ se considera

insuficiente, o que aconteceu com a maioria das Comissões participantes. Os líderes apontam 3 razões para a insuficiência de tempo: a falta de recursos humanos nas entidades parceiras, a não valorização do papel da CPCJ e o excesso de parcerias a nível local, com os mesmos parceiros. Neste último caso, os líderes indicam que os mesmos técnicos se reúnem para discutir assuntos de protecção e promoção dos direitos das crianças e jovens, nas reuniões da CPCJ, mas depois voltam a discutir os mesmos assuntos, por exemplo, na reunião dos Núcleos Locais de Inserção do Rendimento Social de Inserção (NLI) e dos Conselhos Locais de Acção Social (CLAS) e, tal como alguns dirigentes, consideram que tudo deveria ser decidido apenas numa reunião com menor dispêndio de energia e tempo.

Neste estudo os presidentes sugerem que o facto de serem vereadores permite dar visibilidade e relevo aos objectivos e imagem da CPCJ, o que acreditam que é tido em consideração no momento da sua eleição. No entanto, alguns líderes informais apontam também constrangimentos decorrentes da eleição de autarcas provocados pelas mudanças nos ciclos políticos que têm impacto na CPCJ, quer através do líder, quer dos elementos da Assembleia Municipal – conforme foi anteriormente referido.

Dos presidentes entrevistados, 50% sugeriu que fosse realizada uma entrevista individual a um membro com quem partilhavam a liderança e 33,3% sugeriu que a sua entrevista fosse realizada na presença de outro elemento da CPCJ. Destes elementos designados, embora com o dever de relatar/reportar ao presidente, todos tinham autoridade para tomar decisões técnicas em questões ligadas a acompanhamentos de crianças e jovens, alguns substituíam o presidente na representação da CPCJ em eventos públicos e alguns substituíam o presidente na condução das reuniões (nos casos em que eram simultaneamente secretários da comissão).

Todos os presidentes que eram simultaneamente vereadores indicaram que um dos constrangimentos à sua disponibilidade para o trabalho na CPCJ advém da dificuldade de conciliação com as agendas de vereação bastante preenchidas. Talvez por esta razão, os presidentes tenham sugerido que a entrevista fosse realizada ou em presença

de outro elemento da CPCJ por eles indicado, ou que fosse realizada uma entrevista individual a outro membro.

A presença de um líder-informal é confirmada por 45% dos membros participantes no estudo. Embora não tenham sido identificadas diferenças estatisticamente significativas entre as CPCJ's cujos presidentes apontam a existência de um líder informal e aquelas em que isso não sucede, algumas investigações sugerem que uma liderança partilhada por mais do que um líder fica menos vulnerável à manipulação, à eficácia reduzida e à dissolução do que as lideranças com apenas com um líder (Kegler, 1998). Na nossa amostra, todos os presidentes ainda se encontravam a desenvolver o seu primeiro mandato, seria importante e recomendável que fosse efectuado um estudo longitudinal para melhor compreender esta questão.

Verifica-se que, a disponibilidade condicionada pelas agendas de vereação pode não ser a razão, ou pelo menos não a única, para a partilha de algumas das responsabilidades da liderança. A formação de base dos presidentes que são simultaneamente vereadores, embora estejam em pelouros ligados à acção social, não é, na maioria dos casos, na área das ciências sociais. Assim, esta articulação entre os presidentes e os técnicos pode corresponder à necessidade sentida de suporte técnico sobre os problemas que enfrentam, sobre os processos de influência e possíveis soluções, revelando, por parte de alguns deles, um sentido profissional que pode ajudar nestes contextos a melhor operacionalizar as acções e estratégias.

Por outro lado, esta proximidade com elementos dos serviços sociais da autarquia (todos com responsabilidade na coordenação e gestão dos recursos humanos do município) proporciona ao presidente informação e/ou controlo sobre o que está a ser feito por grande parte dos técnicos afectos à parceria, no âmbito dos acompanhamentos às famílias das crianças e jovens em perigo e da implementação de programas e projectos. Ou seja, a delegação e/ou partilha de responsabilidades poderá ser uma forma de ultrapassar as dificuldades sentidas no desempenho da liderança e de potenciar os

resultados. Parece existir a partilha de poder, sendo as opiniões de cada membro igualmente valorizadas, ou seja, o líder é mais um facilitador do que um chefe.

Relativamente aos grupos de trabalho na CPCJ, a maioria os informadores-chave inquiridos referem recorrer a esta metodologia. Dos membros questionados, a maioria (cerca de 72,5%) refere que faz parte de um ou mais grupos de trabalho. No entanto, cerca de 47,7% quando inquiridos sobre o tempo médio que despendem mensalmente nas várias actividades no âmbito da CPCJ, refere não despendem nenhum tempo nesta actividade. Isto poderá indicar que se trata de uma metodologia nova, em fase de implementação, e/ou que existe alguma dificuldade na sua implementação pelo que alguns elementos estão formalmente integrados em grupos de trabalho, mas na prática não trabalham nos grupos criados.

Todos os líderes formais e informais da nossa amostra referiram recorrer a esta metodologia para a elaboração do plano de acção. Um pequeno grupo, constituído por alguns técnicos que integram a comissão na sua modalidade restrita, estrutura e redige anualmente o plano de acção. Posteriormente, este é apresentado e, como dizem alguns líderes, a restante comissão "limita-se a aprovar", denunciando que esperariam pelo menos alguma discussão e partilha de decisões antes da sua aprovação, o que efectivamente não sucede.

Quando questionados quanto à eficácia desta estratégia, os líderes e seus representantes reconhecem que, perante a dificuldade em envolver os membros e os prazos para cumprir, foi uma questão de economia de tempo que os levou a optar por esta metodologia. No entanto, estão a tentar implementar estratégias diferentes: alguns referem que enviaram o plano de acção para os membros antes da reunião para que tenham a oportunidade de analisar e questionar antes da sua aprovação; outros solicitaram antecipadamente para que apresentassem os planos de acção das suas instituições para articular com o plano de acção da parceria. Contudo, sentem que ainda não encontraram a solução.

Neste estudo a eficácia percebida foi operacionalizada pelos objectivos e impactos da parceria. Os objectivos definidos por cada CPCJ diferem muito entre si e não é possível nem desejável para este estudo identificar indicadores únicos e comparáveis entre as parcerias. Se para uma parceria é muito importante a diminuição do número de abandono escolar, para outra esse objectivo pode já ter sido cumprido, ou nunca ter sido um problema na comunidade em que se insere. Ou seja, cada parceria define os seus objectivos de acordo com as necessidades identificadas na sua comunidade. Verificámos efectivamente grande variedade de objectivos entre CPCJ's, conforme esperado, mas também dentro de cada CPCJ.

Quando questionámos os inquiridos para referir quais os objectivos da Comissão a que pertencem obtivemos conteúdos muito diferentes. Alguns referiram objectivos gerais, outros objectivos específicos e outros ainda actividades. Se os membros não participarem activamente em todo o processo, é compreensível que quando questionados sobre os seus objectivos tenham dificuldade em os identificar e reproduzir como se verificou no questionário. Na teoria e na prática o processo de desenvolvimento do plano de acção, anteriormente descrito, pode explicar a variabilidade na descrição dos objectivos dentro de cada CPCJ, mas porquê a dificuldades dos membros em descrever objectivos operacionais? E quais os efeitos no processo colaborativo da parceria?

O desenvolvimento de um plano de acção numa parceria pode ser relativamente complexo e moroso. Este processo implica identificar quais as mudanças que se pretendem nos diferentes níveis ecológicos, quem as produzirá, quando e como. O que exige competências e conhecimentos que poderão não ser do domínio de todos, sendo necessário e pertinente trabalhar dentro da parceria estas questões.

Uma missão clara e um plano de acção são elementos que podem orientar a parceria nas diferentes etapas do seu desenvolvimento (Roussos & Fawcett, 2000). A visão e a missão partilhada apontam a direcção a seguir e o plano de acção é o mapa para lá chegar. Juntos promovem a confluência dos membros no mesmo caminho para chegar

ao mesmo destino. A energia e o entusiasmo dos membros são importantes, mas não suficientes. Para definir o plano de acção da parceria é fundamental informação técnico-científica sobre o problema. O plano de acção desenvolve-se a partir da definição da missão e proporciona um mapa para a parceria avançar e avaliar o seu progresso. Para esse efeito, deve conter objectivos claros e operacionais que possam ser fundamentados com dados e compreendidos pelos membros da parceria e pela comunidade. Estes objectivos devem ser definidos a curto, médio e longo prazo e focados em mudanças que possam ser alcançadas realisticamente. Daí em diante, as reuniões focam-se no progresso feito relativamente ao plano de acção e na solução de possíveis barreiras à sua concretização e não apenas na solução de emergências e urgências.

Logo, cada membro deverá contribuir para a definição da missão concreta da parceria e do plano de acção que sublinha as ligações colaborativas entre os membros da parceria. Ambos os processos contribuem para que cada elemento desenvolva uma percepção de posse/controlo relativamente à parceria que sentem ser produto também do seu contributo, o que estimula o seu envolvimento (Feighery & Rogers, 1990). Na língua inglesa utiliza-se a palavra "ownership" para designar esta característica, não existindo uma palavra em português que a traduza plenamente.

Por um lado, os membros necessitam de conhecimentos e competências que permitam a construção de programas eficazes, ou seja, como planificar, implementar e avaliar programas. Por outro lado, isso implica, simultaneamente, conhecimentos sobre a população-alvo e os processos de mudança.

Entre os objectivos mais referidos pelos participantes encontramos a prevenção ou protecção das crianças e jovens em perigo, e a sensibilização da comunidade sobre os direitos das crianças. O que parece indicar uma preocupação predominante com a prevenção, geralmente descrita como uma das competências da Comissão na sua modalidade alargada. A maioria considerou estes objectivos medianamente atingidos. Por outro lado, os objectivos mais completamente atingidos foram o "aumento da celeridade da aplicação das medidas" e a "redução do volume processual". Estes últimos

estão relacionados com o acompanhamento das situações de crianças e jovens em perigo que, de acordo com a Lei, é da responsabilidade da Comissão na sua modalidade restrita. Vários informadores-chave indicaram que a formação, recentemente promovida pela Comissão Nacional de Protecção de Crianças e Jovens em Risco, sobre aspectos processuais, havia sido muito importante para melhorar o funcionamento da sua Comissão. A percepção dos líderes parece assim ser confirmada pelas declarações dos restantes membros que vêem maior eficácia na intervenção desenvolvida pela Comissão restrita.

Explorar o processo evolutivo ou de crescimento de cada parceria poderá permitir perceber se cada Comissão se encontra num momento diferente, o que poderá ser espelhado pelo tipo de actividades a que se dedica – enquanto umas estão preocupadas em construir uma identidade e querem estruturar-se e divulgar-se, outras numa fase diferente da sua evolução e de aprofundamento do trabalho colaborativo poderão dedicar-se à colaboração interinstitucional para a rentabilização de recursos comunitários. Esta informação poderá permitir determinar qual o tipo de formação mais adequado para apoiar cada Comissão. Conforme já foi referido, o tamanho da amostra e a heterogeneidade entre os elementos de cada Comissão relativamente aos objectivos indicados não permitiu a análise ao nível da parceria. Os dados parecem contudo indicar necessidade de investir na formação ao nível da Comissão alargada.

As Comissões têm uma fase inicial de formação particular, comparativamente com outras parcerias. Entidades predefinidas são chamadas a colaborar mesmo quando não há uma história de colaboração entre elas, ou quando essa história é negativa. Sem instrumentos ou estratégias que lhes permitam ultrapassar as divergências pode ser difícil criar uma base para o trabalho conjunto. Valorizar positivamente o conflito é uma das melhores formas de lidar com o conflito, vendo as diferenças como fonte de criatividade e o conflito como o combustível para a mudança criativa (Perich-Anderson, 2003). Um dos líderes afirma que foi após uma acesa discussão com os membros que se clarificou qual o papel do secretário e que se pôde passar a conduzir reuniões produtivas, mesmo perante os impedimentos do presidente, passando o secretário a

assumir plenamente as suas funções. Outro líder conta que após uma discussão entre dois elementos, em que teve de intervir para “acalmar os ânimos” estes desenvolveram uma “relação forte de respeito mútuo que os leva agora a trabalhar muitas vezes conjuntamente na parceria”. No entanto, muitos dos líderes referem que geralmente os conflitos emergem em torno de questões técnicas, ligadas aos acompanhamentos dos processos.

Por esta razão, os membros necessitam também de conhecimentos e competências sobre o trabalho colaborativo (Foster-Fishman, et. al, 2001), ou seja, como colaborar, resolver conflitos, comunicar e gerir a diversidade. Estes conhecimentos deverão facilitar o desenvolvimento de uma linguagem partilhada entre os diferentes membros facilitando a colaboração interinstitucional e a transformação da multidisciplinidade na transdisciplinidade.

Parece-nos, portanto, que embora os participantes neste estudo possuam uma missão partilhada isso não significa que sejam capazes passar à fase seguinte, ou seja, ao desenvolvimento de um plano de acção partilhado. Outra possibilidade é a missão partilhada não estar ser adequadamente operacionalizada no instrumento.

Também a liderança poderia beneficiar de formação avançada acerca dos estilos e métodos de liderança facilitadora e transformadora que poderia contribuir para a melhoria da eficácia global da liderança no contexto das parcerias. As parcerias são muitas vezes iniciadas por um ou dois elementos dedicados e carismáticos que mobilizam outros elementos da comunidade para se organizarem e agirem. Características individuais do líder, como o carisma, podem ser importantes para o sucesso da parceria (Huxham & Vangen, 2000a), mas há competências que podem ser adquiridas e treinadas e que também influenciam o seu sucesso, como a capacidade para trabalhar em rede, gestão de agendas e conflitos e a construção de consensos (Wolff, T., 2006).

Entre as limitações metodológicas encontradas, salienta-se o tamanho da amostra, que não permite a análise ao nível da parceria, no caso de algumas variáveis devido à reduzida variabilidade e noutra devido ao seu excesso, o que condiciona a nossa capacidade para detectar certas relações. Este problema poderá ser ultrapassado com estudos posteriores que utilizem os mesmos instrumentos e a mesma população.

Entendemos que a percepção de eficácia é importante, mas não suficiente. A percepção dos membros e dos líderes são uma fonte de “insight” sobre a eficácia da parceria, mas o facto de a recolha de dados ser feita exclusivamente com base nas percepções dos membros, levanta preocupações relacionadas com o enviesamento produzido pelas respostas. Se o enviesamento não for sistemático (i.e. se for consequência de desvios aleatórios), então diminuiria a força das associações que procuramos demonstrar. Se o enviesamento for sistemático e os membros sobrevalorizaram a eficácia de parcerias de baixa eficácia, então as associações seriam atenuadas. Se os membros subvalorizarem a eficácia de parcerias de baixa eficácia e sobrevalorizarem a eficácia de parcerias de elevada eficácia então as associações seriam amplificadas. Esta possibilidade é contudo menos provável dado que os membros das parcerias tendem a ser protectores e defensivos relativamente às suas parcerias e assim espera-se que os membros de parcerias menos eficazes as sobrevalorizem. Por último, é possível que o enviesamento seja uniforme entre parcerias, o que amplificaria os níveis de eficácia mas não alteraria as relações com outras variáveis – que é o foco deste estudo. Resumindo, concluímos que o enviesamento dos dados de auto-relato poderão sobretudo atenuar as associações que procuramos, mais do que amplificá-las, fazendo desta abordagem uma abordagem conservadora.

O recurso a indicadores de nível comunitário, ou seja, a recolha de dados sobre os resultados das acções implementadas pelas parcerias também é importante. No entanto, pode ser difícil de encontrar indicadores adequados que, mesmo que existam teoricamente, podem não estar disponíveis ao nível de actuação da parceria (por exemplo, ao nível da freguesia ou do concelho). Por outro lado, também podem não ser detectáveis em períodos inferiores a 2-3 anos (Roussos & Fawcett, 2000), pelo que

poderão ser necessários estudos longitudinais. Deste modo, poder-se-á perceber, inclusivamente, se a importância relativa dos factores facilitadores da eficácia da parceria varia com o seu processo de desenvolvimento e com os objectivos de curto médio e longo prazo definidos.

Uma parceria com dificuldades ao nível do funcionamento interno terá dificuldades em ser bem sucedida na realização dos seus objectivos. No entanto, há investigação que comprova que uma parceria que tenha dificuldade na sua ligação à comunidade e às suas instituições, terá dificuldade em obter os recursos e o envolvimento necessário às mudanças comunitárias que pretende alcançar (Butterfoss, et al, 1993). Por esta razão, sugerimos que investigação futura se dedique a averiguar a relação entre o funcionamento interno e externo e a sua relativa influência na eficácia.

Este estudo é transversal, logo, embora proporcione informação importante sobre as relações entre variáveis, não é possível estabelecer relações de causalidade e as conclusões são feitas com base na teoria. A nossa compreensão das parcerias poderia ser amplificada pela análise do seu processo de desenvolvimento através de estudos longitudinais, principalmente se combinados com condições de controlo aleatorizadas e uma amostra representativa. Um estudo mais alargado e representativo como é o estudo nacional poderá trazer novas informações e conclusões mais sustentadas.

Neste tipo de estudo existem vários facilitadores e barreiras à colaboração, ao nível dos membros, que não foram examinados. Por exemplo, não foram recolhidos dados sobre as personalidades e agendas dos membros (Sink, 1996), nem o seu nível de conhecimentos técnico-científicos no âmbito do trabalho que se encontram a concretizar. Estas variáveis poderão ter uma importante influência na eficácia da parceria.

Por fim, atendendo ao tamanho e especificidades da amostra utilizada os resultados deste estudo não deverão ser nesta fase, generalizado a outras parcerias. Contudo, poderá ser um contributo importante para identificar constrangimentos e apontar novas aspectos de investigação aplicada.

Este trabalho permitiu confirmar que um clima inclusivo, bem como algumas características dos membros, como a satisfação e a autoridade para tomar decisões, podem ser considerados factores facilitadores dos processos colaborativos, nomeadamente nas parcerias. Algumas questões ligadas ao clima da parceria devem ser tidas em consideração no trabalho das parcerias: a liderança, a resolução de conflitos, a tomada de decisão e a missão existentes. Simultaneamente, subsistem ainda questões estruturais como a autoridade dos membros para tomar decisões pela sua organização, a sua satisfação e a quantidade de actividades em que participam.

Há ainda muito trabalho para ser feito, quer para aprofundar o conhecimento sobre as parcerias, quer para as apoiar no alcance dos seus objectivos.

## GLOSSÁRIO

**Capital social.** "Enquanto o capital físico se refere a objectos físicos e o capital humano se refere às qualidades dos indivíduos, o capital social refere-se às ligações entre indivíduos – às redes sociais e às normas de reciprocidade e confiança que emergem dessas ligações" (Putman, 2000, p.19). Inclui um leque de organizações comunitárias e redes sociais, a ideia de bem comum, identidade comunitária, a participação cívica e normas de confiança e reciprocidade que facilitam a acção cooperativa entre redes de cidadania e instituições.

**Comunidade.** Grupo de pessoas com diversas características, que está ligado por laços sociais, partilham perspectivas comuns e se envolve em acções conjuntas em contextos ou localizações geográficas.

**Capacidade colaborativa.** Refere-se "às condições necessárias para as parcerias promoverem colaboração efectiva e construir mudança comunitária sustentável" (Goodman et al., 1998).

**Empowerment comunitário.** Refere-se à acção colectiva para a melhoria da qualidade de vida (Perkins e Zimmerman, 1995). Esta acção colectiva implica a participação dos cidadãos e das organizações locais na identificação das necessidades da comunidade, no desenvolvimento e implementação de estratégias que resolvam essas necessidades (Ornelas, 2008).

**Participação cívica.** Refere-se ao processo através do qual os indivíduos tomam parte nas decisões de instituições, programas e ambientes que os afectam. Ornelas (2008) defende que a um nível ecológico mais abrangente, a participação cívica se refere à capacidade de uma comunidade participar na identificação e definição dos problemas que a afecta, de se organizar de forma mais eficaz para responder às suas próprias necessidades e de tomar parte nas decisões que determinam o seu futuro.

**Sentimento de comunidade.** Sentimento de pertença que os membros possuem, que se preocupam uns com os outros e com o grupo e uma fé partilhada de que as necessidades dos membros serão satisfeitas através do seu compromisso de estar juntos (McMillan e Chavis, 1986, p.9).

**Sinergia.** Significa que o todo é maior do que a soma das partes. A sinergia é a essência da liderança, catalisa, unifica e liberta os poderes existentes dentro das pessoas.

**Stakeholders.** O termo emergiu em contraponto a "stockholders", para significar que as organizações necessitam de se orientar não apenas para os accionistas ("stockholders"), mas também para outras entidades para quem o destino da organização é relevante, por

exemplo, os empregados, os clientes, os fornecedores, os sindicatos, as entidades financeiras, as autoridades locais e governamentais.

## BIBLIOGRAFIA

- Alberto, I. (2004). *Maltrato e trauma na infância*. Coimbra. Almedina.
- Allen, N. E. (2005). A Multi-Level Analysis of Community Coordinating Councils. *American Journal of Community Psychology*, 35, (1/2). 49-63
- Almeida, A. N., André, I. M., & Almeida, H. N. (1997). Os maus tratos às crianças em Portugal. Relatório – 1ª fase. Lisboa: CEJ/ Instituto de Ciências Sociais.
- Almeida, A. N., André, I. M., & Almeida, H. N. (1997). Os maus tratos às crianças em Portugal. Relatório final preliminar. Lisboa: CEJ/ Instituto de Ciências Sociais.
- Amaro, F. (1986). Crianças maltratadas, negligenciadas ou praticando a mendicidade (I). *Cadernos do CEJ*, (2).
- Amaro, F. (1989). Aspectos sócio-culturais dos maus tratos e negligência de crianças em Portugal. *Revista Portuguesa de Pediatria*, 20 (5), 323-326.
- Amaro, F., Gersão, E. & Leandro, A. (1988). Crianças maltratadas, negligenciadas ou praticando a mendicidade (II). *Cadernos do CEJ*, (1).
- Amaro, J. P. (2000). Liderança comunitária: da margem ao centro. In J. Ornelas & S. Maria (ed.), *Actas da II Conferência em Desenvolvimento Comunitário e Saúde Mental – Diversidade e Multiculturalidade* (pp. 247-259). Lisboa: ISPA Edições.
- Amaro, J. P. (2002). Liderança comunitária: encontrar a esperança servindo a comunidade. In J. Ornelas & S. Maria (ed.), *Actas da III Conferência em Desenvolvimento Comunitário e Saúde Mental - Participação, Empowerment e Liderança Comunitária* (pp.29-34). Lisboa: Ispa Edições
- Ansari, W. E., Phillips C. J., & Hammick M. (2001). Collaboration and partnerships: developing the evidence base. *Health & Social Care in the Community*, 9, 215–227.

- Ansari, W. E., & Weiss, S. E. (2006). Quality of research on community partnerships: developing evidence base. *Health Education Research*, 8 (2), 175-180.
- Backer, E. B. (2003). Evaluating community collaborations: An overview. In Backer, E.B. (Eds.), *Evaluating Community Collaborations* (pp. 1-18). New York: Springer Publishing Company.
- Backer, E. B., & Kunz, C. (2003). The Human Side of Evaluating Collaborations. In Backer, E.B. (Eds.), *Evaluating Community Collaborations* (pp. 37-55). New York: Springer Publishing Company.
- Bell, J. (2004). *Como Realizar um Projecto de Investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Belsky, J. (1980). Child maltreatment. an ecological integration. *American Psychologist*, 35 (4), 320-556.
- Berkowitz, B. (1996). Personal and community sustainability. *American Journal of Community Psychology*, 24 (4), 441-459.
- Berkowitz, B. & Wolff, T. (2000). *The Spirit of the Coalition*. Washington, DC: American Public Health Association.
- Berkowitz, B. (2001). Studying the outcomes of community-based coalitions. *American Journal of Community Psychology*, 29, 213-227.
- Biglan, A., Ary, D., Koehn, V., Levings, D., Smith, S., Wright, Z., James, L., & Henderson, J. (1996). *American Journal of Community Psychology*, 24 (5), 625-639.
- Black, T. R. (1983). Coalition building: some suggestions. *Child Welfare*, 62, 263-268.
- Bond, M. A. & Keys, C. B. (1993). Empowerment, diversity and collaboration: Promoting synergy on community boards. *American Journal of Community Psychology*, 21, 37-57.

- Brodsky, Anne, Senuta, K., Weiss, C., Marx, C., Loomis, C., Arteaga, S., Moore, H., Benhorin, R., & Castagnera-Fletcher, A. (2004). When one plus one equals three: The role of relationships and context in community research. *American Journal of Community Psychology*, 33(3/4), 229-241.
- Bronfenbrenner, U. (1986). Intergroup relations. In D. T. Gilbert (Ed.), *The handbook of social psychology*, 29, 213-227.
- Brown, C. R. (1984). *The art of coalition building: A guide for community leaders*. New York: The American Jewish Committee.
- Butterfoss, F. D., Goodman, R. M., & Wandersman, A. H. (1993). Community coalitions for preventions and health promotion. *Health Education Research*, 8 (3), 315-330.
- Butterfoss, F., & Kegler, M. (2002). Toward a comprehensive understanding of community coalitions: moving from practice to theory. In R. DiClement, R. Crosby, & M. Kegler (Eds). *Emerging theories in health promotion practice and research*. (157-193). San Francisco: Jossey-Bass.
- Butterfoss, F. D. (2007) *Coalitions and Partnerships in Community Health*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Carmo, R., Guerra, P., & Alberto, I. (2002). *O abuso sexual de menores. Uma conversa sobre justiça entre o Direito e a Psicologia*. Coimbra: Almedina.
- CEJ (Centro de estudos judiciários) (1991). *Articulação entre serviços de saúde e tribunais. Sugestões para uma actuação prática perante casos de menores em risco detectados naqueles serviços*. Lisboa: Ministério da Justiça. Texto policopiado.
- Chavis, D. & McMillan, D. (1986). Sense of Community: A Definition and Theory. *American Journal of Community Psychology*. 14, 6-23.

- Chavis, D., Hogge, J.H., & McMillan, D.W. (1986). Sense of Community Through Brunswick's Lens: A First Look. *American Journal of Community Psychology*, 14, 24-40.
- Chavis, D. & Wandersman, A. (1990). Sense of Community in the Urban Environment: A catalyst for participation and Community Development. *American Journal of Community Psychology*, 18 (1), 55-81.
- Chavis, D. (2001). The Paradoxes and Promise of Community Coalitions. *American Journal of Community Psychology*, 29 (2), 309-320.
- Cherniss, C., & Deegan, G. (2000). The creation of alternative settings. In Rappaport, J. & Seidman, E. (Eds.) *Handbook of community psychology* (pp. 359-376). New York: Springer.
- Cohen, L., Baer, N., & Satterwhite, P. (2002). Developing effective coalitions: An eight-step guide. In M. Wurabach (Ed.) *Community health education and promotion: a guide to program design and evaluation*. (2<sup>a</sup> ed.). (pp. 144-161). Gaithersburg MD: Aspen publishers.
- Coimbra, A., Faria, A., & Montano, T. (1990). ANOVA: Centro de apoio e intervenção na crise para crianças vítimas de maus tratos. *Análise Psicológica*, 2 (8), 193-201.
- Cole, P. M., & Putnam, F. (1992). Effect of incesto in self and social functioning: a developmental psychopathology perspective. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 60 (2), 174-184.
- Croan, G. & Lees, J. (1979). Building effective Coalitions: Some planning considerations. Westinghouse National Issues Center, Arlington, VA.
- Darmstadt, G. L. (1990). Community-based child abuse prevention. *Social Work*, 35 (6), 487-489.

- Dinis, S. (1993). A criança maltratada – um ponto de vista. *Nascer e Crescer*, 2 (3), 163-164.
- Donahue, B., Miller, E. R., Van Hasselt, V. B., & Versen, M. (1998). An Ecobehavioural Approach to Child Maltreatment. In V. B. Van Hasselt & M. Hersen. *Handbook of Psychological Treatment Protocols for Children and Adolescents* (pp. 279-356). London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Edleson, J. L., & Bible, A.L., (1998). *Forced Bonding or Community Collaboration?: Partnerships between science and practice in research on women battering*. <http://www.mincava.umn.edu>
- Epifânio, N. (2001). A Evolução das Comissões de Protecção de Crianças e Jovens – Perspectiva Histórica. *Pretextos*, 8, 14-16.
- Epifânio, R. (2002). *Direito de Menores*. Coimbra: Livraria Almedina.
- Fawcett, S. B. (1991). Some values guiding community research and action. *Journal of Applied Behavioural Analysis*, 24, 621-636.
- Fawcett, S. B., Paine-Andrews, A., Francisco, V. T., Schulz, J. A., Richter, K. P., Lewis, R. K., Williams, E. L., Harris, K. J., Berkley, J. Y., Fisher, J. L., & Lopez, C. M. (1995). *American journal of Community Psychology*, 23 (5), 677-727.
- Fawcett, S. B., Lewis, R. K., Paine-Andrews, A., Francisco, V. T., Richter, K. P., Williams, E. L. et al. (1997). Evaluating Community coalitions for prevention of substance abuse: The case of project freedom. *Health Education and Behaviour*, 24, 812-828.
- Fawcett, S. B. (1999). Some lessons on community organization and change. In J. Rothman (Ed.), *Reflections on community organization: Enduring themes and critical issues* (pp. 314-334). Itasca:Peacock.

- Feighery, E., & Rogers, T. (1990). *Building and maintaining effective coalitions*. Published as guide nº 12 in the series How-to guides on Community Health Promotion. Stanford Health Promotion Resource Center, Palo Alto, CA.
- Feinberg, M. E., Greenberg, M. T., & Osgood, D.W. (2004). Readiness, functioning, and perceived effectiveness in community prevention coalitions: a study of communities that care. *American Journal of Community Psychology*, 33 (3-4), 163-176.
- Florin, P., & Wandersman, A. (1990). An introduction to citizen participation, voluntary organizations, and community development: Insights for empowerment through research. *American Journal of Community Psychology*. 18 (1), 41-54.
- Florin, P., Mitchell, M., & Stevenson, J. (1993). Identifying training and technical assistance needs in community coalitions: a developmental approach. *Health Education Research*, 8, 417-432.
- Folayemi, B. (2001). Case story #1: Building the grassroots coalition. *American Journal of Community Psychology*, 29 (2), 193-197.
- Foster-Fishman, P., Berkowitz, S., Lounsbury, J. & Allen, N. (2001). Building Collaborative Capacity in Community Coalitions: A Review and Integrative Framework. *American Journal of Community Psychology*, 29 (2), 241-257.
- Foster-Fishman, P., Salem, D. A., Allen, N. A., & Fahrback, K. (2001). Facilitating interorganizational collaboration: The contributions of interorganizational alliances. *American Journal of Community Psychology*, 29 (6), 875-905.
- Furniss, T. (1987). *An Integrated treatment approach to child abuse. Integrated management, therapy & legal intervention*. New York: Routledge.
- Fuster, E. G., Garcia, F., & Musitu Ochoa, G. (1988). Maltrato infantil: un modelo de intervención desde la perspectiva sistémica. *Cadernos de Consulta Psicológica*, 4, 73-82.

- Garbarino, J. & Kostelny, K. (1992). Child maltreatment as a community problem. *Child Abuse and Neglect*, 16, 455-464.
- Garcia, J. (1998). Líderes Comunitários. In. J.Ornelas (ed.), *Acta do II Congresso Europeu de Psicologia Comunitária*. (67-76). Lisboa: Ispa Edições.
- Giamartino, G. & Wandersman, A. (1983). Organizational climate correlates of viable urban block organizations. *American Journal of Community Psychology*, 11, 529-541.
- Goodman, R. M., Wandersman, A., Chinman, M., Imm, P. & Morrissey, E. (1996). An ecological assessment of community-based interventions for prevention and health promotion: Approaches to measuring community coalitions. *American Journal of Community Psychology*, 24 (1), 33-61.
- Goodman, R. (1998). Principles and tools for evaluating community-based prevention and health promotion programs. *Journal of Public Health Management Practice*, 4 (2), 37-47.
- Gonçalves, M. L. (2002). *Código Penal Português. Anotado e comentado – legislação complementar*. Coimbra: Livraria Almedina.
- Granner, M L. e Sharpe, P. A. (2004). Evaluating community coalition characteristics and functioning: a summary of measurement tools. *Health Education Research*, 19 (5), 514-532.
- Gray, B. (1985). Conditions facilitating interorganizational collaboration. *Human Relations*, 38, 911-936.
- Green, L., Daniel, M., & Novick, L. (2001). Partnerships and coalitions for community based research. *Public Health Reports*, 116(suppl 1), 20-31.

- Green, L. W., & Mercer, S. L. (2001). Can public health researchers and agencies reconcile the push from funding bodies and the pull from communities? *American Journal of Public Health, 91* (12), 1926-1929.
- Habana-Hafner, S. & Reed, H. (1989). *Partnerships for Community Development: Resources for Practitioners and Trainers*. Amherst MA: University of Massachusetts Center for Organizational and Community Development.
- Hays, C. E., Hays, S. P., DeVille, J. O., & Mulhall, P. F. (2000). Capacity for Effectiveness: The Relationship Between Coalition Structure and Community Impact. *Evaluation and Program Planning, 29*, 373-379.
- Hamon, H. (1988). Os aspectos jurídicos da violência contra crianças. *Infância e Juventude, 2*, 29-49.
- Harper, G. W., Bangi, A. K., Contreras, R., Pedraza, A., Tolliver, M., Vess, L. (2004). Diverse phases of collaboration: working together to improve community-based HIV interventions for adolescents. *American Journal of Community Psychology, 33* (3/4), 193-204.
- Himmelman, A. (2001). On Coalitions and the Transformation of Power Relations: Collaborative Betterment and Collaborative Empowerment. *American Journal of Community Psychology, 29* (2), 277-284.
- Himmelman, A., Johnson, D., Kaye, G., Salzman, P., Wolff, T. (2001). Round table discussion and final comments. *American Journal of Community Psychology, 29* (2), 205-211.
- Hord, S. (1986). A synthesis of research on organizational collaboration. *Educational Leadership, February*, 22-26.

- Huxham, C., & Vangen, S. (2000a). Leadership in the shaping and implementation of collaborations agendas: How things happen in a (not quite) jointed up world. *Academy of Management Journal*, 6 (43), 1159-1175.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2000b). Ambiguity, Complexity and Dynamics in Membership of Collaboration. *Human Relations*, 53 (6), 771-806.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2004). Doing things collaboratively: Realizing the advantage or succumbing to inertia?. *Organizational Dynamics*, 33 (2), 190-201. <http://www.sciencedirect.com>
- Jones, D. & Alexander, H. (1987). Treating the abusive family within the family care system. In R. E. Helfer & R. S. Kempe. *The Battered Child* (pp. 339-459). Chicago: The University of Chicago Press.
- Kaye, G. (2001). Grassroots Involvement. *American Journal of Community Psychology*, 29 (2), 269-275.
- Kaufman, J. & Zigler, E. (1989). The intergenerational transmission of child abuse. In D. Cicchetti & V Carlson (Eds.). *Child maltreatment. Theory and reaserch ond the causes and consequences of child abuse and neglect* (pp. 129-150). New York: Cambridge University Press.
- Kegler, M., Steckler, A., Malek, S. McLeroy, K. (1998). A multiple case study of implementation in 10 local project ASSIST coalitions in North Carolina, *Health Education Research*, 13, 225-238.
- Kegler, M. C., Twiss, J. M., & Look, V. (2000). Assessing community change at multiple levels: The genesis of an evaluation framework for the California Healthy Cities Project. *Health Education & Behaviour*, 27 (6), 760-779.

- Korbin, J. (1991). Child abuse and neglect: the cultural context. In R. E. Helfer & R. S. Kempfe. *The Battered Child* (pp. 23-41). Chicago: The University of Chicago Press.
- Kreuter M. W., Lezin N. A., & Young, L. A. (2000). Evaluating community- based collaborative mechanisms: implications for practitioners. *Health Promotion Practice*, 1, 49-63.
- Kreuter, M. & Lezin, N. (2002). Coalitions, consortia, and partnerships. In Lester Breslow (Ed.) *Encyclopedia of Public Heal.* 1 (pp. 219-222). New York: Macmillan.
- Krugman, R. (1987). The assessment of a child protection team. In R. E. Helfer & R. S. Kempfe. *The Battered Child* (pp. 127-136). Chicago: The University of Chicago Press.
- Krugman, R. (1993) Ninos maltratados e abandonados. *Salud Mundial*, (1), 22-23.
- Kumpfer, K., Turner, C., Hopkins, R., & Librett, J. (1993). Leadership and team effectiveness in community coalitions for the prevention of alcohol and other drug abuse. *Health Education Research: Theory and practice*, 8, 359-374.
- Kumpfer, K. L. Towards a Framework for prevention: Principles, approaches, or programs. [www.whitehousedrugpolicy.gov/prevent/pdf/frame.pdf](http://www.whitehousedrugpolicy.gov/prevent/pdf/frame.pdf)
- Kurland, J., & Zeder, J. (2001). Coalition-building: The promise of government. *American Journal of Community Psychology*, 29 (2), 285-291.
- Langone, C. A. (1992). Building Community Leadership. *Journal of Extension*, 4 (30). <http://www.ioe.org/joel1992winter/a7.html>.
- Leandro, A. (1989). A problemática da criança maltratada em Portugal. Alguns aspectos jurídicos e judiciários. *Revista Portuguesa de Pediatria*, 20 (5), 327-340.
- Magalhães, T., (2004). *Maus Tratos em Crianças e Jovens: Guia prático para profissionais*. Coimbra. Quarteto.

- Maroco, J. & Bispo, R. (2003). *Estatística Aplicada às Ciências Sociais e Humanas*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Maton, K. I., & Salem, D. A. (1995). Organizational characteristics of empowering community settings: A multiple case study approach. *American Journal of Community Psychology*, 23 (5), 631-656.
- Maton, K. (2000). Making a difference: The social ecology of social transformation. *American Journal of Community Psychology*, 28 (1), 25-57.
- Mattessich, P. W., Murray-Close, M., & Monsey, B. R. (2001). *Collaboration: What makes it work* (2<sup>a</sup> ed.). St. Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation.
- McKetney, C., & Freestone, J. *Maintaining effective community coalitions*. Consultado em 17 de Maio de 2008 através de <http://ccpublichealth.org>
- McMillan, B. & Chavis, (1986). Sense of Community: A definition and Theory. *American Journal of Community Psychology*, 14 (1). 6-23.
- McMillan, B., Florin, P., Stevenson, J., Kerman, B. & Mitchell, R. (1995). Empowerment praxis in community coalitions. *American Journal of Community Psychology*, 23 (5), 699-727.
- Mizrahi, T. & Rosenthal, B. (1992). Managing dynamic tensions in social change coalitions. In T. Mizrahi, & J. Morrison (Eds.). *Community Organization and Social Administration* (11-40). New York: Haworth Press.
- Mizrahi, T. & Rosenthal, B. (2000). Complexities of coalition building: leader's success, strategies, struggles, and solutions. *Social Work*, 46, 63-78.
- Nelson, G. (1994). The development of a mental health coalition: A case study. *American Journal of Community Psychology*, 22 (2), 229-255.

- Nelson, G., Prilleltensky, I., & MacGillivray, H. (2001). Building valued-based partnerships: Toward solidarity with oppressed groups. *American Journal of Community Psychology*, 29 (5). 649-677.
- Neves, J. (2001). O Processo de Liderança. In Carvalho Ferreira, J.M., Neves, J. & Caetano, A.(Eds), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. (pp.377-403). Lisboa: McGraw Hill.
- Neves, J. & Carvalho Ferreira, J. M. (2001). Poder, Conflito e Negociação. In Carvalho Ferreira, J.M., Neves, J. & Caetano, A.(Eds), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. (pp.501-529). Lisboa: McGraw Hill.
- Nezlek, J., Galano, J. (1993). Developing and maintaining a state-wide adolescent pregnancy prevention coalitions: primary investigation. *Health Education Research*, 8, 433-437.
- Olds, D. L. & Henderson, R. (1989). The prevention of maltreatment. In D. Cicchetti & V. Carlson (Eds.). *Child maltreatment. Theory and research on the causes and consequences of child abuse and neglect* (pp. 722-763). New York: Cambridge University Press.
- Ornelas, J. H. (2002). Participação. *Empowerment e Liderança Comunitária*. In J. Ornelas & S. Maria (ed.), *Actas da III Conferencia em Desenvolvimento Comunitário e Saúde Mental - Participação, Empowerment e Liderança Comunitária* (pp.5-14). Lisboa: Ispa Edições.
- Ornelas, J. H. & Moniz, M. J. (2007). Parcerias comunitárias e intervenção preventiva. *Análise Psicológica*, 25 (1), 153-158.
- Ornelas, J. H. (2008). *Psicologia Comunitária*. Lisboa: Fim de Século

- Perich-Anderson, J. (2003). The only game in town: Managing multistakeholder conflicts. In William J. Palmer & Jerri Kilian (Eds.) *Handbook of conflict management* (pp. 257-270). New York: Marcel Dekker.
- Perkins, D., & Zimmerman, M. (1995). Empowerment Theory, Research and Application. *American Journal of Community Psychology*, 23 (5), 569-579.
- Plough, A., & Olafson, F. (1994). Implementing the Boston Healthy Start initiative: a case study of community empowerment and public health. *Health Education*, 21, 221-234.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: the collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/Exemplars of prevention: Toward a theory of community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15 (2), 121-147.
- Rappaport, J. (1995). Empowerment meets narrative: Listening to stories and creating settings. *American Journal of Community Psychology*, 23 (5), 795-807.
- Reis, C. F. (1993). A criança maltratada. Algumas considerações gerais sobre o problema. *Nascer e Crescer*, 2 (3), 155-161.
- Reppucci, N. D., & Hangaerd, J. J. (1989). Prevention on Child Sexual Abuse. *American Psychologist*, 44 (10), 1266-1275.
- Roberts-Deggennaro, M. (1986). Factors contributing to coalition maintenance. *Journal of Sociology and Social Welfare*, 13, 248-264.
- Rodrigues, A. (1992). O psicólogo, a comunidade e a criança. *Infância e juventude*, (3), 59-65.
- Roussos, S. & Fawcett, S. (2000). A Review of Collaborative Partnerships as a Strategy for Improving Community Health. *Annual Review of Public Health*, 21, 369-402.

- Sarason, S. B. (1986) The nature of social problem solving in social action. In E. Seidman & J. Rappaport (Eds.) *Redefining social problems* (pp. 15-28). New York: Plenum Press.
- Shinn, M. (1990). Mixing and Matching: Levels of Conceptualization, measurement, and statistical analysis in Community research. In P. Tolan, C. Keys, F. Chertok, & L. Jason (Eds.), *Researching Community Psychology: Issues of Theory and Methods* (pp.111-126). Washington, DC: American Psychologist Association.
- Shinn, M., & Rapkin, B. D. (2000). Cross-level research without cross-ups in community psychology. In J. Rappaport, & E. Seidman (Eds.), *Handbook of Community Psychology* (pp.669-695). New York: Kluwer Academic/Plenum.
- Simões, E. (2001). O Processo de Tomada de Decisão. In Carvalho Ferreira, J.M., Neves, J. & Caetano, A.(Eds), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. (pp.405-427). Lisboa: McGraw Hill.
- Sink, D. (1996). Five obstacles to community-based collaboration and some thoughts on overcoming them. In C. Huxham (ED.), *Creating collaborative advantage* (pp. 101-109). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sousa, E., Martins, A. & Fonseca, A. (1993). A construção social dos maus tratos (I). *Análise Psicológica*, 1 (XI), 75-86.
- Smith, B. D. & Mogro-Wilson, C. (2007). Multi-level influences on the practice of inter-agency collaboration in child welfare and substance abuse treatment. *Children and Youth Services Review*. Retrieved May 17, 2008, from <http://www.sciencedirect.com>
- Speer, P. W., Hughey, J. (1995). Community organizing: An ecological route to empowerment and power. *American Journal of Community Psychology*, 23 (5), 729-748.

- Stark, W. (2001, September). *Empowerment and social change: a concept for children at risk?*. Paper presented at a virtual International Expert Meeting on "Policies and Services for Children at Risk", jointly organized by the European Centre's Programme Area "Childhood and Youth" and the Israeli Ministry of Labour and Social Affairs.
- Taylor-Powell, E., Rossing, B., & Geran, J. (1998). *Evaluating Collaboratives: Reaching the Potential*. G3658-8. Madison, WI: University of Wisconsin-Extension-Program Development and Evaluation.
- Tennent, L., Farrell, A., & Tayler, C. (2005). *Social Capital and Sense of Community: What do They Mean for Young Children's Success at School?* [www.aare.edu.au/05pap/ten05115.pdf](http://www.aare.edu.au/05pap/ten05115.pdf).
- Toussaint, Ph. (1971). A sociedade e a criança vítima de maus tratos. *Infância e Juventude*, 68, 21-22.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2003a). Nurturing collaborative relations: Building trust in inter-organizational collaboration. *Journal of Applied Behavioural Science*, 39 (1), 5-31.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2003b): Enacting leadership for collaborative advantage: Dilemmas of ideology and pragmatism in the activities of partnership managers. *British Journal of Management*, 14, s61-s76.
- Wandersman, A., Valois, R., Ochs, L., de la Cruz, D., Adkins, E., & Goodman, R. (1996). Toward a social ecology of community coalitions. *American Journal of Health Promotion*, 10, 299-307.
- Weiss, E. S., Anderson, R. M., Lasker, R. D. (2002). Making the most of collaboration: exploring the relationship between partnership synergy and partnership functioning. *Health Education Behaviour*, 29, 683-98.

- Wilcox, B. & Naimark, H. (1991). The rights of child. Progress toward human dignity. *American Psychologist*, 46 (1), 49-70.
- Wolff, T. (1997). Coalition building: is it really empowerment. In G. Kaye & T. Wolff (Eds.), *From the Ground Up!* (pp. 13-28). Massachusetts: W. K. Kellogg Foundation.
- Wolff, T. & Foster, D. (1997). Principles of Success in Building Community Coalitions. In T. Wolff & G. Kaye (Eds.), *From the Ground Up!* (pp. 29-39). Massachusetts: W. K. Kellogg Foundation.
- Wolff, T. (2001a). Community Coalition Building- Contemporary Practice and Research: Introduction. *American Journal of Community Psychology*, 29 (2), 165-172.
- Wolff, T. (2001b). A Practitioner's Guide to successful Coalitions. *American Journal of Community Psychology*, 29 (2), 173-191.
- Wolff, T. (2001c). The Future of Community Coalition Building. *American Journal of Community Psychology*, 29 (2), 263-268.
- Wolff, T. (2003). A Practical Approach to Evaluation of Collaborations. In Backer, E.B. (Eds.), *Evaluating Community Collaborations* (pp. 36-55). New York: Springer Publishing Company.
- Wolff, T. (2006). *Collaborative Solutions*. In Tom Wolff & Associates, summer 2006, [www.tomwolff.com](http://www.tomwolff.com).
- Zakocs, R. C., & Edwards, E. M. (2006). What explains community coalition effectiveness? A review of the literature. *American Journal of Preventive Medicine*, 30 (4), 351-361.
- Zeldin, S. (2004). Preventing youth violence through the promotion of community engagement and membership. *American Journal of Community Psychology*, 32 (5), 623-641.

Ziegler, E. (1990). Shaping child care policies and programs in America. *American Journal of Community Psychology*, 18 (2), 183-216.

Sites consultados:

<http://www.bowlingalone.com>

<http://www.cchealth.org>

<http://www.compartners.org>

<http://www.communityinitiatives.com>

<http://www.communitytools.net>

<http://www.ctb.ku.edu/>

<http://www.preventioninstitute.org>

<http://www.stephencovey.com>

<http://www.tomwolff.com>

<http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/index.html>

# ANEXOS

## ANEXO A

## *ENTREVISTA INFORMADOR CHAVE*

Código de Identificação:

Bom dia/ Boa Tarde (Nome do responsável da CPCJ).

Sou (nome do/a entrevistador/a) do Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Será oportuno neste momento completar a entrevista?

(se não for oportuno, agendar outra data e hora)

(Se sim)

Gostaríamos de lhe agradecer por nos dispensar o seu tempo e conceder-nos esta entrevista.

Antes de começarmos, gostaríamos de explicar os objectivos deste estudo e o que pretendemos com a sua participação.

Os nossos objectivos ao realizar estas entrevistas e recolher as opiniões dos membros do CPCJ são:

- Conhecer mais aprofundadamente o trabalho que está a ser desenvolvido pela CPCJ na área (local/ região).
- Entender quais os factores que contribuem para a eficiência e a coordenação de respostas da CPCJ.
- Perceber qual o tipo de suporte técnico que as CPCJ's podem precisar para aumentar a sua eficácia.
- Conduzir um estudo que permita contribuir para o desenvolvimento e aprofundamento do trabalho em parceria.

Esta entrevista é dirigida aos responsáveis das CPCJ's, como é o seu caso. Pretendemos que reflecta sobre a sua experiência neste âmbito, tendo em consideração a sua percepção acerca dos resultados alcançados, das formas de funcionamento e das necessidades identificadas.

O tempo de duração desta entrevista será aproximadamente 1 hora. A sua participação é voluntária. A sua decisão de participar, não irá de forma alguma pôr em causa o seu envolvimento na CPCJ ou em qualquer outra iniciativa relacionada com as crianças e jovens do concelho.

*Com a sua permissão partes desta entrevista poderão ser gravadas para assegurar um registo exacto das suas respostas. Informaremos sempre que ligarmos o gravador e em qualquer altura pode solicitar que seja desligado. As gravações serão ouvidas apenas por mim própria/o e por membros da equipa de investigação de que faço parte.*

Qualquer informação que nos fornecer será mantida em confidencialidade. Apenas os membros da equipa de investigação terão acesso às entrevistas. Todos os resultados serão confidenciais e os participantes permanecerão anónimos no relatório dos resultados de investigação.

A informação acerca de cada CPCJ irá reflectir as actividades que estão a ser realizadas, as necessidades identificadas e os factores que facilitam ou que criam barreiras à concretização dos seus objectivos.

No relatório final a informação compilada não será associada a nenhuma CPCJ na especificidade e uma cópia do relatório final ser-lhe-á facultada.

Contamos que este estudo possa ajudar-nos a compreender quais os aspectos gerais que são transversais nas CPCJ's.

Relembramos que está a participar voluntariamente. Se tiver alguma questão relativa a esta entrevista ou acerca dos seus direitos enquanto participante por favor contacte o coordenador da investigação – Professor Doutor José Ornelas do Instituto Superior de Psicologia Aplicada – Lisboa – 21 881 17 00 ou [jornelas@ispa.pt](mailto:jornelas@ispa.pt)

## *ASPECTOS DEMOGRÁFICOS DA CPCJ*

1. Qual o nome oficial da CPCJ?

2. Quando foi formada a CPCJ? (ano e mês)

3. a. Como se iniciou a CPCJ (por exemplo, através de uma entidade /pessoa que iniciou a parceria, ou através de um programa/projecto)?

---

---

---

---

3. b. Qual o objectivo desta CPCJ?

---

---

---

---

4. (se não estiver claro na n.º 3. a)

Que entidade liderou o início desta CPCJ?

---

---

5a. Qual é o seu papel na CPCJ?

---

---

5b. Quando iniciou as suas funções na CPCJ? (ano e mês)

Se NÃO é o/a presidente da CPCJ: Quem é o/a presidente?

E qual é o papel que desempenha na CPCJ?

6. Com que frequência a CPCJ se reúne?

Comissão Alargada  
(Por favor assinale **apenas uma**)

Semanalmente

Mensalmente

Bimensalmente

Outra (descreva)  \_\_\_\_\_

Comissão Restrita  
(Por favor assinale **apenas uma**)

Semanalmente

Mensalmente

Bimensalmente

Outra (descreva)  \_\_\_\_\_

7. A CPCJ tem pessoal remunerado?

SIM  NÃO

7.a. Se sim, que organização ou recursos financiam o exercício destes cargos? (por favor especifique)

---

---

8. A CPCJ tem algum suporte financeiro?

SIM  NÃO

8.a. Se sim, que tipos de suporte financeiro?

*Por favor especifique com as opções abaixo.*

1.  Fundos Europeus \_\_\_\_\_ €
2.  Fundos Nacionais \_\_\_\_\_ €
3.  Fundos Privados \_\_\_\_\_ €
4.  Fundos Municipais \_\_\_\_\_ €
5.  Donativos privados \_\_\_\_\_ €
6.  Donativos públicos \_\_\_\_\_ €
7.  Angariações de fundos \_\_\_\_\_ €
8.  Candidaturas a Programas e Projectos \_\_\_\_\_ €
9.  Outras. Qual? \_\_\_\_\_ €

8.b. Quanto é que recebe anualmente? \_\_\_\_\_

9. Até que ponto a sua comissão tem profissionais para atingir os objectivos identificados? Actualmente a CPCJ tem \_\_\_\_\_ (o número de staff/voluntários) e este é:

1.  Nada adequado
2.  Um pouco adequado
3.  Adequado
4.  Muito adequado

9.a. Até que ponto é disponibilizado o tempo suficiente por parte das entidades representadas para que os membros da Comissão possam cumprir os objectivos identificados?

1.  Nada adequado
2.  Um pouco adequado
3.  Adequado
4.  Muito adequado

9.b. Porquê?

9.c. Com que tipo (s) de comunidade (s) geográfica (s) trabalha a CPCJ?

*Assinale as mais adequadas.*

Rural  Suburbano  Urbano

10. A CPCJ ou outra entidade na sua comunidade conduz uma avaliação de necessidades com respeito à protecção de crianças e jovens?

SIM  NÃO

Se sim, o que é que a CPCJ ou outra entidade realiza?

---

---

---

---

11. Das situações de perigo que se apresentam de seguida, assinale aquelas que foram abordadas pela CPCJ?

Situações de perigo	SIM	NÃO
a. Abandono		
b. Negligência		
c. Abandono escolar		
d. Maus-tratos físicos e psicológicos		
e. Abuso sexual		
f. Prostituição infantil		
g. Pornografia infantil		
h. Exploração do trabalho infantil		
i. Exercício abusivo da autoridade		
j. Prática de facto qualificado como crime		
l. Uso de estupefacientes		
m. Ingestão de bebidas alcoólicas		
n. Exposição a modelos de comportamento desviante		
o. Mendicidade		
p. Corrupção de menores		
q. Problemas de saúde		
r. Outras. Quais?		

O que fez a CPCJ em relação a essas situações de perigo?

---



---



---



---



---

12. A CPCJ direcciona algum do seu trabalho para as necessidades de grupos específicos (por ex. minorias étnicas, homossexuais ou outros grupos)?

SIM

NÃO

Se sim, o que fez a CPCJ?

---



---



---

14. **Objectivos / Actividades/ Resultados Alcançados:** Gostaríamos de lhe colocar uma série de questões acerca das temáticas que a comissão tem abordado no contexto da comunidade. Para cada tema, perguntar-lhe-emos:

- Foi um objectivo definido pela comissão,
- Em que tipo de actividades se envolveu a comissão para resolver/lidar com a questão em causa (a área temática),
- A medida em que foi alcançado aquilo que a comissão se propôs realizar,
- Que evidências existem acerca da eficácia das acções.

Se o tema/assunto em causa não tiver sido abordado, iremos perguntar se:

- Deverá ser abordado no âmbito da comunidade,
- Se a comissão pretende ou tem algum plano para o abordar.

<p><b>O.1 Afastar o perigo em que as crianças e jovens se encontram é uma finalidade para a Comissão. Considera que este objectivo é cumprido?</b></p> <p style="text-align: center;">SIM <input type="checkbox"/> <span style="margin-left: 200px;">NÃO <input type="checkbox"/></span></p>	
<b>SE SIM</b>	<b>SE NÃO</b>
<p><b>O1S2.</b> Em que actividades se comprometeu a comissão para atender a esta finalidade?</p>	<p><b>O1N2.</b> Considera que esta é uma necessidade para a qual ainda não se desenvolveu uma resposta na comunidade?</p> <p style="text-align: center;">SIM <input type="checkbox"/> <span style="margin-left: 50px;">NÃO <input type="checkbox"/></span></p>
<p><b>O1S3.</b> Numa escala de 1 a 6 (<i>1=nem um pouco atingido; 6=completamente atingido</i>), até que ponto atingiu a comissão esta finalidade?</p> <p>_____</p>	<p><b>SE NÃO, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b></p>
<p><b>O1S4.</b> Que evidências existem de que esta finalidade foi alcançada (ex.: indicadores de sucesso)?</p>	<p><b>O1N3.</b> A comissão planeia fazer isto no futuro?</p> <p style="text-align: center;">NÃO <input type="checkbox"/> <span style="margin-left: 100px;">SIM <input type="checkbox"/></span></p>
	<p><b>SE NÃO</b></p>
	<p><b>SE SIM, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b></p>
	<p>Porque não?</p>

**O.2 Proporcionar às crianças e jovens as condições que permitam proteger e promover a sua segurança, saúde, formação, educação, bem-estar e desenvolvimento integral é uma finalidade para a Comissão. Considera que este objectivo é cumprido?**

SIM

NÃO

<b>SE SIM</b>	<b>SE NÃO</b>		
<p><b>O2S2.</b> Em que actividades se comprometeu a comissão para atender a esta finalidade?</p>	<p><b>O2N2.</b> Considera que esta é uma necessidade para a qual ainda não se desenvolveu uma resposta na comunidade?</p> <p>SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/></p>		
<p><b>O2S3.</b> Numa escala de 1 a 6 (<i>1=nem um pouco atingido; 6=completamente atingido</i>), até que ponto atingiu a comissão esta finalidade? _____</p>	<p><b>SE NÃO, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b></p>	<p><b>SE SIM</b></p>	
<p><b>O2S4.</b> Que evidências existem de que esta finalidade foi alcançada (ex.: indicadores de sucesso)?</p>		<p><b>O2N3.</b> A comissão planeia fazer isto no futuro?</p> <p>NÃO <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/></p>	
		<p><b>SE NÃO</b></p>	<p><b>SE SIM, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b></p>
		<p>Porque não?</p>	

**O.3 Garantir a recuperação das crianças e jovens vítimas de qualquer forma de exploração ou abuso é uma finalidade da Comissão. Considera que este objectivo é cumprido?**

SIM

NÃO

**SE SIM**

**O3S2.** Em que actividades se comprometeu a comissão para atender a esta finalidade?

**SE NÃO**

**O3N2.** Considera que esta é uma necessidade para a qual ainda não se desenvolveu uma resposta na comunidade?

SIM

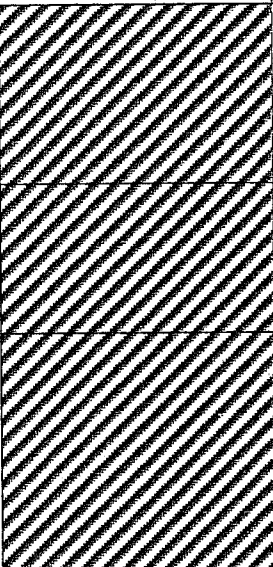
NÃO

**O3S3.** Numa escala de 1 a 6 (*1=nem um pouco atingido; 6=completamente atingido*), até que ponto atingiu a comissão esta finalidade? \_\_\_\_\_

**SE NÃO, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO**

**SE SIM**

**O3S4.** Que evidências existem de que esta finalidade foi alcançada (ex.: indicadores de sucesso)?



**O3N3.** A comissão planeia fazer isto no futuro?

NÃO

SIM

**SE NÃO**

**SE SIM, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO**

Porque não?

**O.4 Informar a comunidade sobre os direitos da criança e do jovem e sensibilizá-la para os apoiar sempre que estes conheçam especiais dificuldades é uma competência da Comissão Alargada. Considera que este objectivo é cumprido?**

SIM

NÃO

<b>SE SIM</b>	<b>SE NÃO</b>		
<p><b>O4S2.</b> Em que actividades se comprometeu a comissão para atender a esta finalidade?</p>	<p><b>O4N2.</b> Considera que esta é uma necessidade para a qual ainda não se desenvolveu uma resposta na comunidade?</p> <p>SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/></p>		
<p><b>O4S3.</b> Numa escala de 1 a 6 (<i>1=nem um pouco atingido; 6=completamente atingido</i>), até que ponto atingiu a comissão esta finalidade? _____</p>	<p><b>SE NÃO, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b></p>	<p><b>SE SIM</b></p>	
<p><b>O4S4.</b> Que evidências existem de que esta finalidade foi alcançada (ex.: indicadores de sucesso)?</p>		<p><b>O4N3.</b> A comissão planeia fazer isto no futuro?</p> <p>NÃO <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/></p>	
		<p><b>SE NÃO</b></p>	<p><b>SE SIM, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b></p>
		<p>Porque não?</p>	

**O.5 Promover acções e colaborar com as entidades competentes tendo em vista a detecção dos factos e situações que afectem os direitos e interesses da criança ou jovem é uma competência da Comissão Alargada. Considera que este objectivo é cumprido?**

SIM

NÃO

**SE SIM**

**O5S2.** Em que actividades se comprometeu a comissão para atender a esta finalidade?

**SE NÃO**

**O5N2.** Considera que esta é uma necessidade para a qual ainda não se desenvolveu uma resposta na comunidade?

SIM

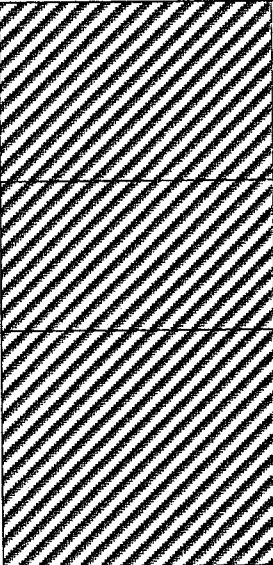
NÃO

**O5S3.** Numa escala de 1 a 6 (*1=nem um pouco atingido; 6=completamente atingido*), até que ponto atingiu a comissão esta finalidade? \_\_\_\_\_

**SE NÃO, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO**

**SE SIM**

**O5S4.** Que evidências existem de que esta finalidade foi alcançada (ex.: indicadores de sucesso)?



**O5N3.** A comissão planeia fazer isto no futuro?

NÃO

SIM

**SE NÃO**

**SE SIM, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO**

Porque não?

O.6 Informar e colaborar com as entidades competentes no levantamento das carências na mobilização dos recursos necessários à promoção dos direitos, do bem estar e desenvolvimento integral da criança ou jovem é uma competência da Comissão Alargada. Considera que este objectivo é cumprido?

SIM

NÃO

<b>SE SIM</b>		<b>SE NÃO</b>	
O6S2. Em que actividades se comprometeu a comissão para atender a esta finalidade?		O6N2. Considera que esta é uma necessidade para a qual ainda não se desenvolveu uma resposta na comunidade?  SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/>	
O6S3. Numa escala de 1 a 6 ( <i>1=nem um pouco atingido; 6=completamente atingido</i> ), até que ponto atingiu a comissão esta finalidade? _____	<b>SE NÃO, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b>	<b>SE SIM</b>	
O6S4. Que evidências existem de que esta finalidade foi alcançada (ex.: indicadores de sucesso)?		O6N3. A comissão planeia fazer isto no futuro?  NÃO <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/>	
		<b>SE NÃO</b>	<b>SE SIM, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b>
		Porque não?	

**O.7 Colaborar com as entidades competentes no estudo e elaboração de projectos inovadores no domínio da prevenção primária dos factores de risco e no apoio às crianças e jovens em perigo é uma competência da Comissão Alargada. Considera que este objectivo é cumprido?**

SIM

NÃO

**SE SIM**

**O7S2.** Em que actividades se comprometeu a comissão para atender a esta finalidade?

**SE NÃO**

**O7N2.** Considera que esta é uma necessidade para a qual ainda não se desenvolveu uma resposta na comunidade?

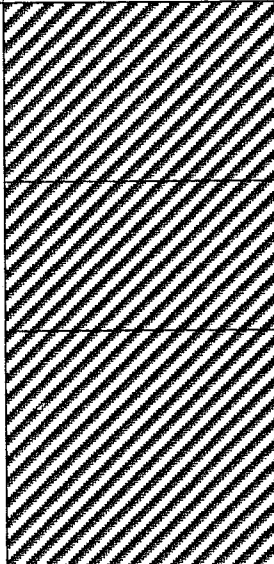
SIM  NÃO

**O7S3.** Numa escala de 1 a 6 (*1=nem um pouco atingido; 6=completamente atingido*), até que ponto atingiu a comissão esta finalidade? \_\_\_\_\_

**SE NÃO, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO**

**SE SIM**

**O7S4.** Que evidências existem de que esta finalidade foi alcançada (ex.: indicadores de sucesso)?



**O7N3.** A comissão planeia fazer isto no futuro?

NÃO  SIM

**SE NÃO**

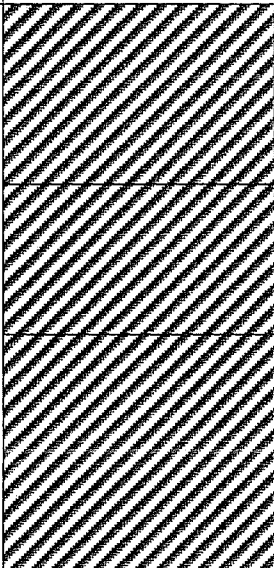
**SE SIM, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO**

Porque não?

**O.8 Colaborar com as entidades competentes na constituição e funcionamento de uma rede de acolhimento de crianças e jovens, bem como na formulação de outras respostas sociais adequadas é uma competência da Comissão Alargada. Considera que este objectivo é cumprido?**

SIM

NÃO

<b>SE SIM</b>		<b>SE NÃO</b>		
<p><b>O8S2.</b> Em que actividades se comprometeu a comissão para atender a esta finalidade?</p>		<p><b>O8N2.</b> Considera que esta é uma necessidade para a qual ainda não se desenvolveu uma resposta na comunidade?</p> <p>SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/></p>		
<p><b>O8S3.</b> Numa escala de 1 a 6 (<i>1=nem um pouco atingido; 6=completamente atingido</i>), até que ponto atingiu a comissão esta finalidade? _____</p>		<p><b>SE NÃO, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b></p>	<p><b>SE SIM</b></p>	
<p><b>O8S4.</b> Que evidências existem de que esta finalidade foi alcançada (ex.: indicadores de sucesso)?</p>			<p><b>O8N3.</b> A comissão planeia fazer isto no futuro?</p> <p>NÃO <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/></p>	
			<p><b>SE NÃO</b></p>	<p><b>SE SIM, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b></p>
			<p>Porque não?</p>	

<p><b>O.9 Dinamizar e dar parecer sobre programas destinados às crianças e jovens em perigo é uma competência da Comissão Alargada. Considera que este objectivo é cumprido?</b></p> <p style="text-align: center;">SIM <input type="checkbox"/> <span style="margin-left: 200px;">NÃO <input type="checkbox"/></span></p>	
<p><b>SE SIM</b></p> <p><b>O9S2.</b> Em que actividades se comprometeu a comissão para atender a esta finalidade?</p>	<p><b>SE NÃO</b></p> <p><b>O9N2.</b> Considera que esta é uma necessidade para a qual ainda não se desenvolveu uma resposta na comunidade?</p> <p style="text-align: center;">SIM <input type="checkbox"/> <span style="margin-left: 50px;">NÃO <input type="checkbox"/></span></p>
<p><b>O9S3.</b> Numa escala de 1 a 6 (<i>1=nem um pouco atingido; 6=completamente atingido</i>), até que ponto atingiu a comissão esta finalidade? _____</p>	<p><b>SE NÃO, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b></p>
<p><b>O9S4.</b> Que evidências existem de que esta finalidade foi alcançada (ex.: indicadores de sucesso)?</p>	<p><b>O9N3.</b> A comissão planeia fazer isto no futuro?</p> <p style="text-align: center;">NÃO <input type="checkbox"/> <span style="margin-left: 100px;">SIM <input type="checkbox"/></span></p>
	<p><b>SE NÃO</b></p>
	<p><b>SE SIM, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b></p>
	<p>Porque não?</p>

<p><b>O.10 Analisar a informação semestral relativa aos processos iniciados e ao andamento dos pendentes na comissão restrita é uma competência da Comissão Alargada. Considera que este objectivo é cumprido?</b></p> <p style="text-align: center;">SIM <input type="checkbox"/> <span style="margin-left: 200px;">NÃO <input type="checkbox"/></span></p>	
<p><b>SE SIM</b></p> <p><b>O10S2.</b> Em que actividades se comprometeu a comissão para atender a esta finalidade?</p>	<p><b>SE NÃO</b></p> <p><b>O10N2.</b> Considera que esta é uma necessidade para a qual ainda não se desenvolveu uma resposta na comunidade?</p> <p style="text-align: center;">SIM <input type="checkbox"/> <span style="margin-left: 50px;">NÃO <input type="checkbox"/></span></p>
<p><b>O10S3.</b> Numa escala de 1 a 6 (<i>1=nem um pouco atingido; 6=completamente atingido</i>), até que ponto atingiu a comissão esta finalidade? _____</p>	<p><b>SE NÃO, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b></p>
<p><b>O10S4.</b> Que evidências existem de que esta finalidade foi alcançada (ex.: indicadores de sucesso)?</p>	<p><b>O10N3.</b> A comissão planeia fazer isto no futuro?</p> <p style="text-align: center;">NÃO <input type="checkbox"/> <span style="margin-left: 100px;">SIM <input type="checkbox"/></span></p>
	<p><b>SE NÃO</b></p> <p><b>SE SIM, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b></p>
	<p>Porque não?</p>

**O.11 Aprovar o relatório anual de actividades e avaliação elaborado pelo presidente e enviá-lo à Comissão Nacional de Crianças e Jovens em Risco, à assembleia municipal e ao Ministério Público é uma competência da Comissão Alargada. Considera que este objectivo é cumprido?**

SIM

NÃO

**SE SIM**

**O11S2.** Em que actividades se comprometeu a comissão para atender a esta finalidade?

**SE NÃO**

**O11N2.** Considera que esta é uma necessidade para a qual ainda não se desenvolveu uma resposta na comunidade?

SIM

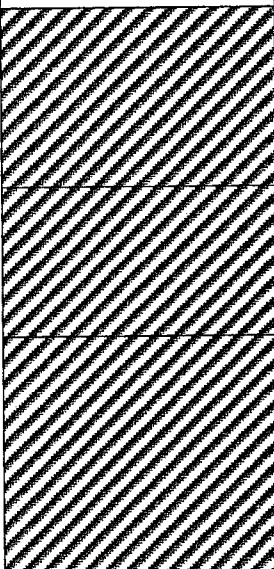
NÃO

**O11S3.** Numa escala de 1 a 6 (*1=nem um pouco atingido; 6=completamente atingido*), até que ponto atingiu a comissão esta finalidade? \_\_\_\_\_

**SE NÃO, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO**

**SE SIM**

**O11S4.** Que evidências existem de que esta finalidade foi alcançada (ex.: indicadores de sucesso)?



**O11N3.** A comissão planeia fazer isto no futuro?

NÃO

SIM

**SE NÃO**

**SE SIM, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO**

Porque não?

**O.12 Atender e informar as pessoas que se dirigem à CPCJ é uma competência da Comissão Restrita.**  
 Considera que este objectivo é cumprido?

SIM

NÃO

**SE SIM**

**O12S2.** Em que actividades se comprometeu a comissão para atender a esta finalidade?

**SE NÃO**

**O12N2.** Considera que esta é uma necessidade para a qual ainda não se desenvolveu uma resposta na comunidade?

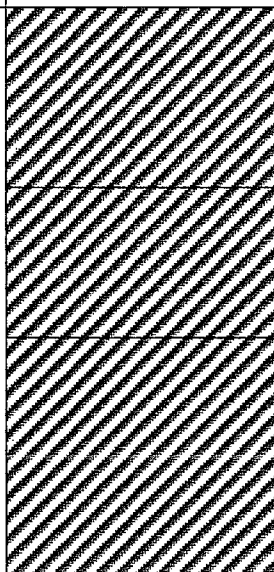
SIM  NÃO

**O12S3.** Numa escala de 1-a 6 (*1=nem um pouco atingido; 6=completamente atingido*), até que ponto atingiu a comissão esta finalidade? \_\_\_\_\_

**SE NÃO, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO**

**SE SIM.**

**O12S4.** Que evidências existem de que esta finalidade foi alcançada (ex.: indicadores de sucesso)?



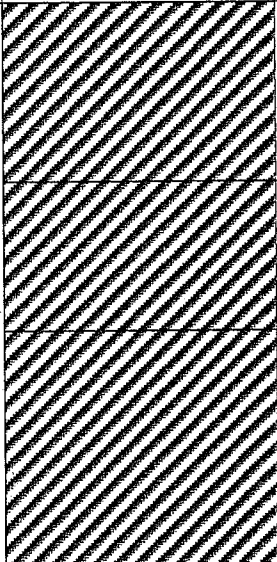
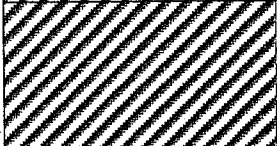

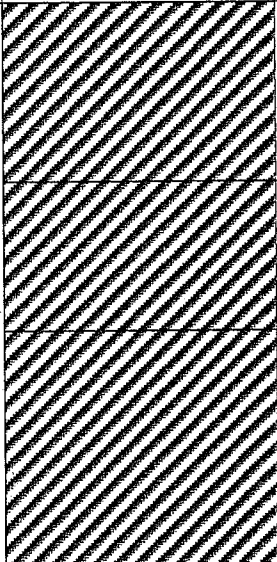
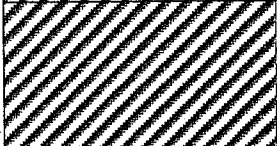

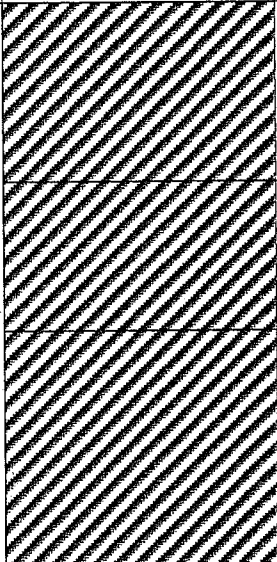
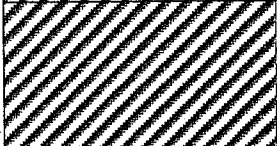

**O12N3.** A comissão planeia fazer isto no futuro?

NÃO  SIM

**SE NÃO**

**SE SIM, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO**

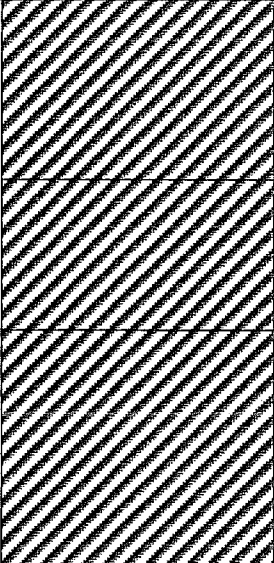
Porque não?

<p><b>O.13 Apreciar liminarmente as situações de que a CPCJ tenha conhecimento é uma competência da Comissão Restrita. Considera que este objectivo é cumprido?</b></p> <p style="text-align: center;">SIM <input type="checkbox"/> <span style="margin-left: 200px;">NÃO <input type="checkbox"/></span></p>									
<p><b>SE SIM</b></p> <p><b>O13S2.</b> Em que actividades se comprometeu a comissão para atender a esta finalidade?</p>	<p><b>SE NÃO</b></p> <p><b>O13N2.</b> Considera que esta é uma necessidade para a qual ainda não se desenvolveu uma resposta na comunidade?</p> <p style="text-align: center;">SIM <input type="checkbox"/> <span style="margin-left: 50px;">NÃO <input type="checkbox"/></span></p>								
<p><b>O13S3.</b> Numa escala de 1 a 6 (<i>1=nem um pouco atingido; 6=completamente atingido</i>), até que ponto atingiu a comissão esta finalidade? _____</p>	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <p><b>SE NÃO, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b></p> </td> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <p><b>SE SIM</b></p> </td> </tr> </table>	<p><b>SE NÃO, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b></p>	<p><b>SE SIM</b></p>						
<p><b>SE NÃO, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b></p>	<p><b>SE SIM</b></p>								
<p><b>O13S4.</b> Que evidências existem de que esta finalidade foi alcançada (ex.: indicadores de sucesso)?</p>	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; background-color: #cccccc;">  </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><b>O13N3.</b> A comissão planeia fazer isto no futuro?</p> <p style="text-align: center;">NÃO <input type="checkbox"/> <span style="margin-left: 50px;">SIM <input type="checkbox"/></span></p> </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #cccccc;">  </td> <td style="vertical-align: top;"> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <p><b>SE NÃO</b></p> </td> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <p><b>SE SIM, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b></p> </td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #cccccc;">  </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>Porque não?</p> </td> </tr> </table>		<p><b>O13N3.</b> A comissão planeia fazer isto no futuro?</p> <p style="text-align: center;">NÃO <input type="checkbox"/> <span style="margin-left: 50px;">SIM <input type="checkbox"/></span></p>		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <p><b>SE NÃO</b></p> </td> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <p><b>SE SIM, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b></p> </td> </tr> </table>	<p><b>SE NÃO</b></p>	<p><b>SE SIM, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b></p>		<p>Porque não?</p>
	<p><b>O13N3.</b> A comissão planeia fazer isto no futuro?</p> <p style="text-align: center;">NÃO <input type="checkbox"/> <span style="margin-left: 50px;">SIM <input type="checkbox"/></span></p>								
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <p><b>SE NÃO</b></p> </td> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <p><b>SE SIM, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b></p> </td> </tr> </table>	<p><b>SE NÃO</b></p>	<p><b>SE SIM, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b></p>						
<p><b>SE NÃO</b></p>	<p><b>SE SIM, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b></p>								
	<p>Porque não?</p>								

**O.14 Proceder à instrução dos processos** é uma competência da Comissão Restrita. Considera que este objectivo é cumprido?

SIM

NÃO

<b>SE SIM</b>		<b>SE NÃO</b>	
<b>O14S2.</b> Em que actividades se comprometeu a comissão para atender a esta finalidade?	<b>O14N2.</b> Considera que esta é uma necessidade para a qual ainda não se desenvolveu uma resposta na comunidade?		
	SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/>		
<b>O14S3.</b> Numa escala de 1 a 6 ( <i>1=nem um pouco atingido; 6=completamente atingido</i> ), até que ponto atingiu a comissão esta finalidade? _____	<b>SE NÃO, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b>	<b>SE SIM</b>	
<b>O14S4.</b> Que evidências existem de que esta finalidade foi alcançada (ex.: indicadores de sucesso)?		<b>O14N3.</b> A comissão planeia fazer isto no futuro?	
		NÃO <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/>	
		<b>SE NÃO</b>	<b>SE SIM, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b>
		Porque não?	

**O.15 Solicitar a participação dos membros da comissão alargada sempre que se mostre necessário é uma competência da Comissão Restrita. Considera que este objectivo é cumprido?**

SIM

NÃO

**SE SIM**

**O15S2.** Em que actividades se comprometeu a comissão para atender a esta finalidade?

**SE NÃO**

**O15N2.** Considera que esta é uma necessidade para a qual ainda não se desenvolveu uma resposta na comunidade?

SIM

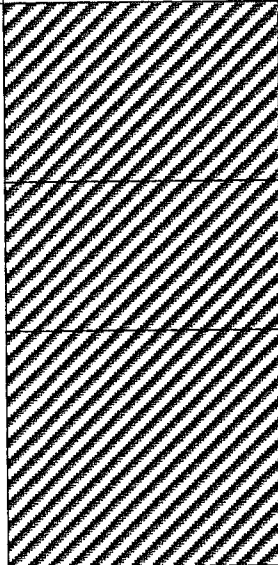
NÃO

**O15S3.** Numa escala de 1 a 6 (*1=nem um pouco atingido; 6=completamente atingido*), até que ponto atingiu a comissão esta finalidade? \_\_\_\_\_

**SE NÃO, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO**

**SE SIM**

**O15S4.** Que evidências existem de que esta finalidade foi alcançada (ex.: indicadores de sucesso)?



**O15N3.** A comissão planeia fazer isto no futuro?

NÃO

SIM

**SE NÃO**

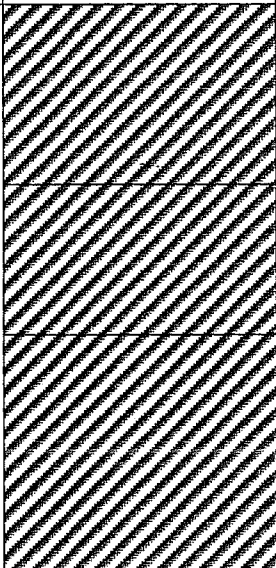
**SE SIM, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO**

Porque não?

**O.16 Solicitar parecer e colaboração de técnicos ou de outras entidades públicas ou privadas é uma competência da Comissão Restrita. Considera que este objectivo é cumprido?**

SIM

NÃO

<b>SE SIM</b>		<b>SE NÃO</b>	
O16S2. Em que actividades se comprometeu a comissão para atender a esta finalidade?		O16N2. Considera que esta é uma necessidade para a qual ainda não se desenvolveu uma resposta na comunidade?  SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/>	
O16S3. Numa escala de 1 a 6 ( <i>1=nem um pouco atingido; 6=completamente atingido</i> ), até que ponto atingiu a comissão esta finalidade? _____	<b>SE NÃO, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b>	<b>SE SIM</b>	
O16S4. Que evidências existem de que esta finalidade foi alcançada (ex.: indicadores de sucesso)?		O16N3. A comissão planeia fazer isto no futuro?  NÃO <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/>	
		<b>SE NÃO</b>	<b>SE SIM, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b>
		Porque não?	

<p><b>O.17 Decidir a aplicação e acompanhar e rever as medidas de promoção e protecção é uma competência da Comissão Restrita. Considera que este objectivo é cumprido?</b></p> <p style="text-align: center;">SIM <input type="checkbox"/> <span style="margin-left: 200px;">NÃO <input type="checkbox"/></span></p>			
<p><b>SE SIM</b></p> <p><b>O17S2.</b> Em que actividades se comprometeu a comissão para atender a esta finalidade?</p>	<p><b>SE NÃO</b></p> <p><b>O17N2.</b> Considera que esta é uma necessidade para a qual ainda não se desenvolveu uma resposta na comunidade?</p> <p style="text-align: center;">SIM <input type="checkbox"/> <span style="margin-left: 50px;">NÃO <input type="checkbox"/></span></p>		
<p><b>O17S3.</b> Numa escala de 1 a 6 (<i>1=nenhum pouco atingido; 6=completamente atingido</i>), até que ponto atingiu a comissão esta finalidade? _____</p>	<p><b>SE NÃO, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b></p>		
<p><b>O17S4.</b> Que evidências existem de que esta finalidade foi alcançada (ex.: indicadores de sucesso)?</p>	<div style="background-color: #cccccc; width: 100%; height: 100%; border: 1px solid black;"></div>		
	<p><b>O17N3.</b> A comissão planeia fazer isto no futuro?</p> <p style="text-align: center;">NÃO <input type="checkbox"/> <span style="margin-left: 100px;">SIM <input type="checkbox"/></span></p>		
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"><b>SE NÃO</b></td> <td style="width: 50%;"><b>SE SIM, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b></td> </tr> </table>	<b>SE NÃO</b>	<b>SE SIM, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b>
<b>SE NÃO</b>	<b>SE SIM, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b>		
	<p>Porque não?</p>		

<p><b>O.18</b> Considera que <b>informar semestralmente a comissão alargada sobre os processos iniciados e o andamento dos processos pendentes</b> é uma competência da Comissão Restrita. Considera que este objectivo é cumprido?</p> <p style="text-align: center;">SIM <input type="checkbox"/> <span style="margin-left: 200px;">NÃO <input type="checkbox"/></span></p>		
<p><b>SE SIM</b></p> <p><b>O18S2.</b> Em que actividades se comprometeu a comissão para atender a esta finalidade?</p>	<p><b>SE NÃO</b></p> <p><b>O18N2.</b> Considera que esta é uma necessidade para a qual ainda não se desenvolveu uma resposta na comunidade?</p> <p style="text-align: center;">SIM <input type="checkbox"/> <span style="margin-left: 50px;">NÃO <input type="checkbox"/></span></p>	
<p><b>O18S3.</b> Numa escala de 1 a 6 (<i>1=nem um pouco atingido; 6=completamente atingido</i>), até que ponto atingiu a comissão esta finalidade? _____</p>	<p><b>SE NÃO, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b></p>	<p><b>SE SIM</b></p>
<p><b>O18S4.</b> Que evidências existem de que esta finalidade foi alcançada (ex.: indicadores de sucesso)?</p>	<p>SE NÃO, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</p>	<p><b>O18N3.</b> A comissão planeia fazer isto no futuro?</p> <p style="text-align: center;">NÃO <input type="checkbox"/> <span style="margin-left: 100px;">SIM <input type="checkbox"/></span></p>
		<p><b>SE NÃO</b></p> <p><b>SE SIM, AVANCE PARA O PRÓXIMO QUADRO</b></p>
		<p>Porque não?</p>

15. A comissão ou organização parceira recebeu *feedback* ou contributos de pessoas abrangidas pelo trabalho desenvolvido?

SIM  NÃO

Se sim, como recebeu esse *feedback*/contributos?

---



---



---

15a. Como classificaria, em termos de eficácia, a resposta da comunidade face às situações de risco das crianças e jovens antes do início das actividades da comissão?

Nada eficaz				Muito eficaz	
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>

15b. Como classificaria, em termos de eficácia, a resposta da comunidade face às situações de risco das crianças e jovens depois do início das actividades da comissão?

Nada eficaz				Muito eficaz	
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>

16. O próximo conjunto de questões é sobre a estrutura e o processo da comissão. A comissão a que pertence...

- Mantém registo da agenda de reuniões SIM  NÃO
- Elabora e distribui actas das reuniões SIM  NÃO
- Tem um regulamento de funcionamento SIM  NÃO
- Tem a missão explícita e documentada para os participantes SIM  NÃO
- Tem metas e objectivos claros para os participantes SIM  NÃO
- Realiza reuniões com regularidade SIM  NÃO
- Tem uma estrutura organizacional completa SIM  NÃO
- (conforme explicitado na lei nº 147/99 de 1 de Setembro)
- As funções/papéis são explícitos e formalizados SIM  NÃO
- Tem um grupo coordenador de planeamento SIM  NÃO
- Tem grupos de trabalho SIM  NÃO

[Se SIM, com que frequência reúnem?

- Bimensal
- Mensalmente
- Semanalmente
- Outro ]

[Se SIM, quais são os grupos de trabalho? ]

- Tem processos de tomada de decisão estabelecidos SIM  NÃO

[Se SIM, especifique o tipo \_\_\_\_\_]

- Tem processos de resolução de problemas e conflitos estabelecidos SIM  NÃO

- Tem processos específicos para atribuição de recursos SIM  NÃO

- Tem mecanismos de avaliação de processos e impactos SIM  NÃO

- Tem mecanismos na atribuição de responsabilidade para que os membros cumpram as tarefas que lhes forem designadas em tempo útil SIM  NÃO

- Tem mecanismos para facilitar a responsabilização das organizações envolvidas SIM  NÃO

- Tem mecanismos para facilitar a responsabilização de outras organizações da comunidade SIM  NÃO

- Tem mecanismos para orientação de novos membros SIM  NÃO

- Tem mecanismos de formação para os novos e antigos membros SIM  NÃO

- Tem pessoas que vivenciam (ram) situações de risco/perigo SIM  NÃO

[Se SIM, quantos? \_\_\_\_\_]

- Tem um grupo de consultoria de pessoas que vivenciam (ram) situações de risco/perigo SIM  NÃO

17. A Comissão permite que diferentes representantes das organizações parceiras possam ser destacados para as reuniões?

SIM

NÃO

18. O próximo conjunto de questões está relacionado com a participação dos membros na Comissão. Gostaríamos de recolher informação mais específica sobre qual o tipo de organizações que são actualmente membros da Comissão Alargada e Restrita, e em que medida participam activamente nas actividades desenvolvidas (Artigo 17º Lei 147/99, de 1 de Setembro)

Organização	Membro da Comissão		Participante Activo	
	Alargada	Restrita	Sim	Não
Representante da Câmara Municipal ou da Junta de Freguesia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Segurança Social (serviço social / psicologia / direito)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ministério da Educação (professor)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviços de Saúde (médico)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituições Sociais de Solidariedade Social (IPSS) ou Organizações Não Governamentais (ONG)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Associações de Pais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizações Privadas (que desenvolvam actividades desportivas, culturais ou recreativas destinadas a crianças ou jovens)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Associações de Jovens ou Serviços de Juventude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forças de Segurança (PSP ou GNR)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pessoas designadas pela assembleia municipal ou de freguesia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros Técnicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19a. Gostaria de revíssemos a lista que a sua organização providenciou e que indicasse a frequência com que cada membro assiste/participa na reunião da Comissão. Para cada pessoa por favor indique se no decurso do último ano: (1) participou regularmente nas reuniões; (2) participou nas reuniões de vez em quando; (3) não participou em nenhuma reunião; (4) está na lista de membros mas apenas para receber correspondência ou actas de reuniões (*Reconhecemos que esta informação pode não ser exacta, dê-nos apenas a sua impressão geral*).

POR FAVOR, REVEJA A LISTA

Organização	(1) participou regularmente nas reuniões	(2) participou nas reuniões de vez em quando	(3) não participou em nenhuma reunião	(4) está na lista de membros mas apenas para receber correspondência ou actas de reuniões
Representante da Câmara Municipal ou da Junta de Freguesia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Segurança Social (serviço social / psicologia / direito)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ministério da Educação (professor)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviços de Saúde (médico)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituições Sociais de Solidariedade Social (IPSS) ou Organizações Não Governamentais (ONG)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Associações de Pais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizações Privadas (que desenvolvam actividades desportivas, culturais ou recreativas destinadas a crianças ou jovens)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Associações de Jovens ou Serviços de Juventude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forças de Segurança (PSP ou GNR)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pessoas designadas pela assembleia municipal ou de freguesia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros Técnicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19b. Existe alguém que assista/ participe nas reuniões que não se encontre mencionado na lista?

SIM NÃO 

Se não, quem? \_\_\_\_\_

20. No global, em percentagem, qual a média de membros da Comissão alargada e restrita que comparecem nas reuniões? \_\_\_\_\_%

21. Existem outras organizações ou grupos da comunidade que gostaria de ver representados na Comissão? Estas poderiam ser organizações que de início recusaram pertencer à Comissão ou que ainda não foram convidadas.

SIM NÃO 

Se sim, especifique? \_\_\_\_\_

---

---

---

Porque razões gostava, que participassem?

---

---

---

22. Desde o início da Comissão, existem organizações ou outros grupos da comunidade que eram membros da Comissão, mas que saíram ou tiveram uma participação descontinua?

SIM NÃO 

Se sim, especifique? \_\_\_\_\_

---

---

Quais as razões porque saíram? \_\_\_\_\_

23. Agora gostaria de colocar-lhe algumas questões acerca do apoio que a Comissão recebeu da comunidade local, líderes organizacionais ou políticos.

Em que grau apoiaram o trabalho da Comissão?	Desapoiou Totalmente	Desapoiou	Apoiou Pouco	Apoiou Algo	Apoiou	Apoiou Totalmente
Os líderes das organizações membro da Comissão	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Os líderes das organizações que não são membros da Comissão, mas que estão integrados no trabalho da CPCJ	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Políticos Locais	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Políticos do Governo	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Membros da comunidade	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Financiadores	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>

24. Provavelmente lembra-se das questões colocadas neste questionário sobre a forma como encaram o conflito/ divergência na Comissão. É muito comum que surjam conflitos/divergências em grupos multidisciplinares que trabalham em conjunto. Na sua Comissão onde emerge o conflito? [Reflecta: em torno de que assuntos/questões?]

---



---



---



---



---

25. Quando o conflito emerge, como é que a Comissão normalmente lida com ele?

---

---

---

---

---

26. Como é que o lidar com o conflito afecta a Comissão?

---

---

---

---

---

27. Existe alguma coisa que gostaria de acrescentar acerca da sua experiência de trabalho com a CPCJ de \_\_\_\_\_?

---

---

---

---

---

**ANEXO B**

### *Questionário de percepção da eficácia de parcerias comunitárias*

Código de Identificação:  

Por favor responda a este questionário tendo em conta as suas percepções e experiências no âmbito da Comissão de Protecção de Crianças e Jovens (CPCJ) como um todo e não apenas enquanto membro de grupo(s) de trabalho.

1. É actualmente membro de uma CPCJ?

SIM NÃO 

Se NÃO:

1a. Há quantos meses atrás deixou de ser membro?

1b. Porque razão(ões) deixou de ser membro?

Por favor continue o preenchimento do questionário mesmo que tenha respondido NÃO à questão anterior.

2. Desde quando integra esta CPCJ?                      Meses                      Ano(s)

3. Quais as razões que o/a levaram a fazer parte da CPCJ?

4. Em quantas reuniões da CPCJ esteve presente nos últimos 12 meses? .....

5. Em que tipo de actividades se envolve ou envolveu, no âmbito da CPCJ?

É habitual:

Falar nas reuniões?.....SIM  NÃO

Trabalhar para a CPCJ fora das reuniões?.....SIM  NÃO

Ajudar a organizar actividades para além de reuniões?.....SIM  NÃO

Presidir/Coordenar a CPCJ?.....SIM  NÃO

Dirigir a implementação de um programa ou política específica? SIM  NÃO

Exercer funções como membro de um grupo de trabalho?.....SIM  NÃO  N/A\*

Se SIM, a qual?

Presidir/Coordenar a um grupo de trabalho?.....SIM  NÃO  N/A\*

\*(N/A = Não Aplicável)

Se SIM, a qual?

5a. Pertence actualmente a um algum grupo de

trabalho?.....SIM  NÃO  N/A\*

Se SIM, a qual?

6. Numa média mensal, quantas horas do seu tempo disponibiliza para a CPCJ nas seguintes actividades (por favor preencha com o número de horas por cada actividade):

(1) Horas para reuniões da CPCJ

(2) Horas para reuniões de grupo de trabalho

(3) Horas para trabalho para a CPCJ fora das reuniões regulares

(por ex. preparação e/ou participação em reuniões, participação em actividades, ou tarefas administrativas/burocráticas)

(4) Outras

(5) Total de Horas

7. A sua participação na CPCJ é: (por favor preencha apenas uma)

(1)  Voluntária (não compensada de nenhuma forma)

(2)  Parte do seu trabalho para uma entidade ou organização  
(Qual?)

(3)  Como profissional remunerado da CPCJ (ex.: coordenador remunerado)

8. As CPCJ são formadas por membros de diferentes sectores da comunidade. A que sector pertence ou representa? (por favor assinale apenas uma)

(1)  Empresarial

(2)  Serviços de Protecção a Crianças

(3)  Organizações não Governamentais

(4)  Organizações de Vizinhança / Outros Grupos Comunitários

(5)  Estruturas Cooperativas



ISPA | Instituto Superior de Psicologia Aplicada

- (6)  Grupos Culturais / Étnicos
- (7)  Prestadores de serviços de apoio à violência doméstica
- (8)  Representantes de grupos sociais em situação de vulnerabilidade (grupos de 3ª idade, grupos de mulheres, GAMs...)
- (9)  Serviços de Saúde
- (10)  Representantes da área educacional (Básico  Secundário  Superior )
- (11)  Sistemas de Justiça /Tribunais
- (12)  Forças Policiais ou de Segurança
- (13)  Autarquia Local
- (14)  Serviços de Saúde Mental
- (15)  Creche, Jardins de Infância e/ou Ensino Pré-Escolar
- (16)  Instituições Particulares de Solidariedade Social
- (17)  Associações de Pais
- (18)  Membros de Organizações de Jovens
- (19)  Outros (por favor especifique)

9. Tem autoridade para tomar decisões em nome da sua organização/grupo nas reuniões da CPCJ? Por favor preencha apenas uma:

- (1)  Sim
- (2)  Só com aprovação de outros elementos da minha organização
- (3)  Só com aprovação da direcção e/ou outros membros
- (4)  Não

10. Por favor liste, no quadro abaixo, quais são, em seu entender, os seis objectivos mais importantes da CPCJ (tanto do passado como do presente). Para cada objectivo diga-nos algo mais, respondendo às questões das colunas de 1 a 3. Os objectivos identificados referem-se às mudanças específicas que a CPCJ está a tentar implementar no contexto da comunidade.

Objectivos da CPCJ	Passado ou Presente (assinale apenas uma)	1 →						2 →		3	
		Em que medida a CPCJ atingiu este objectivo? (1 = nem um pouco; 6 = completamente) (assinale apenas uma)							É/Foi este objectivo importante para a sua organização ou grupo? (assinale apenas uma)	Os/As destinatários/as deram contributos no estabelecimento dos objectivos? (assinale apenas uma)	
1.	PASSADO <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	SIM <input type="checkbox"/>	NÃO <input type="checkbox"/>	SIM <input type="checkbox"/>	NÃO <input type="checkbox"/>
	PRESENTE <input type="checkbox"/>								SEI <input type="checkbox"/>	SEI <input type="checkbox"/>	
2.	PASSADO <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	SIM <input type="checkbox"/>	NÃO <input type="checkbox"/>	SIM <input type="checkbox"/>	NÃO <input type="checkbox"/>
	PRESENTE <input type="checkbox"/>								SEI <input type="checkbox"/>	SEI <input type="checkbox"/>	
3.	PASSADO <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	SIM <input type="checkbox"/>	NÃO <input type="checkbox"/>	SIM <input type="checkbox"/>	NÃO <input type="checkbox"/>
	PRESENTE <input type="checkbox"/>								SEI <input type="checkbox"/>	SEI <input type="checkbox"/>	
4.	PASSADO <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	SIM <input type="checkbox"/>	NÃO <input type="checkbox"/>	SIM <input type="checkbox"/>	NÃO <input type="checkbox"/>
	PRESENTE <input type="checkbox"/>								SEI <input type="checkbox"/>	SEI <input type="checkbox"/>	
5.	PASSADO <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	SIM <input type="checkbox"/>	NÃO <input type="checkbox"/>	SIM <input type="checkbox"/>	NÃO <input type="checkbox"/>
	PRESENTE <input type="checkbox"/>								SEI <input type="checkbox"/>	SEI <input type="checkbox"/>	
6.	PASSADO <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	SIM <input type="checkbox"/>	NÃO <input type="checkbox"/>	SIM <input type="checkbox"/>	NÃO <input type="checkbox"/>
	PRESENTE <input type="checkbox"/>								SEI <input type="checkbox"/>	SEI <input type="checkbox"/>	

11. Em seu entender como caracterizaria o tempo despendido na CPCJ em questões associadas ao funcionamento interno (por exemplo: na gestão dos conflitos internos, na organização da comissão ou no recrutamento de membros), *versus* questões externas, isto é, os assuntos que conduzem a CPCJ a alcançar os seus objectivos (por exemplo: mudança de procedimentos ou de políticas)?

Por favor escolha apenas uma.

- (1)  0% Interno    100% Externo
- (2)  25% Interno    75% Externo
- (3)  50% Interno    50% Externo
- (4)  75% Interno    25% Externo
- (5)  100% Interno    0% Externo
- (6)  NÃO SABE

12. A seguir apresentam-se várias afirmações acerca de como podem as decisões ser tomadas nas CPCJ's.

Assinale o número que melhor descreve o processo de tomada de decisão no âmbito da comissão a que pertence.

	Nada verdade	Um pouco verdade	Em parte verdade	Maior parte verdade	Verdade	Muito verdade	Não sabe
a. Os contributos dos membros mais activos da CPCJ influenciam as decisões tomadas.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. No processo de tomada de decisão a CPCJ é receptiva a todos os pontos de vista apresentados.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. As decisões da CPCJ são dominadas por alguns dos membros.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. A CPCJ não avança para uma decisão até que todas as opiniões sejam apresentadas.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Se um membro da CPCJ emite uma opinião discordante nas reuniões, a sua perspectiva é tida em consideração.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Todos os membros têm poder de decisão, controlando as políticas e acções da CPCJ.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Os meus contributos têm influência na tomada de decisão da CPCJ.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Os meus argumentos, a favor ou contra determinada questão, podem alterar a decisão da CPCJ.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Tenho um papel activo no processo de tomada de decisão da CPCJ.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Se eu não estiver de acordo, a CPCJ não avança para uma tomada de decisão.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Há formas de actuação da CPCJ que a organização que represento não apoia.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. A seguir apresentam-se várias afirmações acerca de como se lida com as situações de divergência e/ou conflito na CPCJ.

*Assinale o número que melhor representa a realidade da comissão a que pertence.*

	Nada verdade	Um pouco verdade	Em parte verdade	Maior parte verdade	Verdade	Muito verdade	Não sabe
a. Existem diferenças de opinião entre os membros da CPCJ.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Na tentativa de trabalho colaborativo surge por vezes a divergência/conflito.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Os membros da CPCJ discordam acerca da definição da sua missão específica.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. As discordâncias entre os membros da CPCJ são muitas vezes resolvidas por mútuo acordo.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. O conflito conduz à resolução eficaz do problema.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Quando o conflito ocorre a CPCJ ignora-o.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. O conflito cria oportunidades para uma discussão aberta entre os membros da CPCJ.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. As discordâncias frequentemente comprometem o progresso da CPCJ.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Quando confrontados com o conflito os membros da CPCJ lidam bem com o desacordo.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. A CPCJ lida com o conflito tentando chegar à origem da discordância.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. As divergências/conflitos de opinião entre os membros, já conduziram à necessidade de mudança na CPCJ.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. A CPCJ evita abordar as diversas perspectivas nela representadas.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14a. A seguir apresentam-se várias afirmações acerca da liderança na CPCJ, pedimos-lhe que reflecta acerca do papel da liderança exercida pelo(a) Presidente da Comissão.

**Assinale** o número que melhor representa a realidade da comissão a que pertence.

	Nada verdade	Um pouco verdade	Em parte Verdade	Maior parte verdade	Verdade	Muito Verdade	Não sabe
a. O/A Presidente da CPCJ está envolvido(a) na concretização da missão.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. O/A Presidente exerce uma liderança e orientação efectiva na manutenção da CPCJ.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. O tempo que o(a) Presidente dedica à CPCJ é apropriado	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. O/A Presidente da CPCJ planeia as reuniões de forma eficaz e eficiente.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. O/A Presidente da CPCJ possui conhecimentos nas áreas de intervenção da comissão.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. O/A Presidente têm flexibilidade para aceitar os diferentes pontos de vista.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. O/A Presidente da CPCJ promove igualdade e colaboração entre os membros.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. O/A Presidente da CPCJ possui competências de comunicação e organização.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. O/A Presidente da CPCJ possui competências na negociação e resolução de conflitos e problemas.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. O/A Presidente da CPCJ está atento(a) às preocupações individuais dos membros.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. O/A Presidente da CPCJ está empenhado(a) na obtenção de recursos.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. O/A Presidente da CPCJ valoriza as opiniões dos membros.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m. O/A Presidente da CPCJ reconhece os membros pelos seus contributos.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nada					Muito	Não Sabe
Em termos gerais, em que medida o estilo de liderança adoptado resulta na CPCJ.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14b. A seguir apresentam-se várias afirmações acerca da liderança na CPCJ, pedimos-lhe que reflecta acerca do papel desempenhado pela pessoa que efectivamente lidera a comissão (se essa pessoa for o Presidente da CPCJ, por favor passe para a questão 15).

***Assinale o número que melhor representa a realidade da comissão a que pertence.***

	Nada verdade	Um pouco verdade	Em parte verdade	Maior parte verdade	Verdade	Muito verdade	Não sabe
a. O/A líder da CPCJ compromete-se com a missão.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. O/A líder exerce uma liderança e orientação efectiva na manutenção da CPCJ.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. O tempo que o(a) líder dedica à CPCJ é apropriado.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. O/A líder da CPCJ planeia as reuniões de forma eficaz e eficiente.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. O/A líder do CPCJ possui conhecimentos nas áreas de intervenção da comissão.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. O/A líder tem flexibilidade para aceitar os diferentes pontos de vista.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. O/A líder da CPCJ promove igualdade e colaboração entre os membros.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. O/A líder da CPCJ possui competências de comunicação e organização.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. O/A líder da CPCJ possui competências na negociação e resolução de conflitos e problemas.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. O/A líder da CPCJ está atento(a) às preocupações individuais dos membros.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. O/A líder da CPCJ está empenhado(a) na obtenção de recursos.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. O/A líder da CPCJ valoriza as opiniões dos membros.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m. O/A líder da CPCJ reconhece os membros pelos seus contributos.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nada					Muito		Não Sabe
Em termos gerais, em que medida o estilo de liderança adoptado resulta na CPCJ.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

15. A seguir apresentam-se várias afirmações acerca da missão da CPCJ.

Assinale o número que melhor representa a realidade da comissão a que pertence.

	Nada verdade	Um pouco verdade	Em parte verdade	Maior parte verdade	Verdade	Muito verdade	Não sabe
a. A CPCJ desenvolve uma missão que é partilhada e apoiada por todos os membros.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Os membros têm uma compreensão partilhada acerca da missão da CPCJ.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Os membros divergem relativamente às orientações que a CPCJ deve prosseguir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Os interesses específicos dificultam a existência de uma missão partilhada na CPCJ.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Os membros da CPCJ têm uma visão partilhada em relação às mudanças necessárias para responder, de forma adequada, aos problemas da comunidade.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Os membros da CPCJ estão a trabalhar em conjunto para alcançar objectivos comuns.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Os membros da CPCJ têm um historial de entreaajuda.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Os membros da CPCJ agem no melhor interesse das crianças e jovens.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Os membros da CPCJ agem de forma a beneficiar a comunidade.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Os membros da CPCJ agem de forma a beneficiarem-se a si próprios(as) ou as suas organizações.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Os membros da CPCJ estão abertos à reciprocidade.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. Os membros da CPCJ confiam uns nos outros.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. A seguir apresentam-se várias afirmações acerca dos impactos que a CPCJ pode ter na comunidade.

Assinale o número que melhor representa a realidade da comissão a que pertence.

A CPCJ contribui/contribuiu para:							
	Nada verdade	Um pouco verdade	Em parte verdade	Maior parte verdade	Verdade	Muito verdade	Não sabe
a. Aumento da capacidade das organizações na coordenação das suas acções.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Aumento do conhecimento dos membros acerca das organizações.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Aumento do respeito pelo trabalho uns dos outros.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Aumento do conhecimento acerca dos papéis e limitações dos outros membros.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Aumento da eficácia do trabalho conjunto dos parceiros.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Reconhecimento das dificuldades das organizações comunitárias em proporcionar respostas concretas (suporte jurídico, habitacional, financeiro, etc.).	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Influência nas políticas dos parceiros nas suas respostas.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Influência na prática das organizações que intervêm na responsabilização de pessoas/condições potenciadoras do risco/perigo.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Influência na prática das organizações que intervêm na promoção e na segurança das crianças e jovens em risco/perigo.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Eficiência em facilitar as mudanças na comunidade tendo em conta as respostas às crianças e jovens em risco/perigo.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Incentivo à introdução de mudanças na política da organização, no âmbito das respostas às crianças e jovens em risco/perigo.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. Aumento do diálogo sobre as crianças e jovens em risco/perigo.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m. Influência na prática das organizações que intervêm na promoção da segurança das crianças e jovens em risco/perigo, bem como nos contextos em que estão envolvidas (família, escola, comunidade)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n. Manutenção de uma dinâmica consistente para alcançar os objectivos a que a comissão se propôs.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o. Desenvolvimento de um trabalho produtivo para atingir os objectivos a que se propôs.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





**Caracterização Demográfica**

Por favor, responda aos itens abaixo. As suas respostas serão guardadas em estrita confidencialidade.

**B1. IDADE**

1.  Inferior a 20
2.  20 a 29
3.  30 a 39
4.  40 a 49
5.  50 a 59
6.  60 ou mais

**B2. GÉNERO**

1.  Feminino
2.  Masculino

**B3. PAPEL DESEMPENHADO NA ORGANIZAÇÃO QUE REPRESENTA**

1.  Assistente Social ou similar
2.  Profissional de Saúde (Enfermeiro(a); Médico(a), Outro(a))
3.  Força Policial (PSP, GNR Outra)
4.  Técnico(a) de Reinserção Social
5.  Jurista/Advogado(a)
6.  Psicólogo
7.  Sacerdote
8.  Professor
9.  Juiz
10.  Representante do Poder Local
11.  Outra

**B5. Anos que trabalha nos assuntos da protecção de crianças e jovens**

1.  6 Meses ou menos
2.  6 - 1 Ano
3.  1- 2 Anos
4.  2 - 4 Anos
5.  4 - 6 anos
6.  6 - 10 anos
7.  10 - 15 anos
8.  mais de 15 anos

**B6. Tem estado presente em alguma formação relativa aos assuntos da protecção de crianças e jovens?**

SIM  NÃO

Se sim, aproximadamente em quantas horas de formação participou?

Há algum comentário adicional que gostasse de registar?

*Muito obrigado pela sua participação.*

**ANEXO C**



## **Estudo Piloto**

### **Parcerias Comunitárias**

### **Eficácia e Orientação para Resultados**

Esta proposta de estudo parte da premissa geral de que as parcerias comunitárias são uma forma de promover respostas coordenadas para problemas sociais complexos (Chavis, 1995; Roussos & Fawcett 2000), são um espaço de participação cívica e um tipo de estrutura aceite pelos que agem para construir comunidades mais saudáveis (cf. Berkowitz, 2001,p.214).

A investigação recente na área dos serviços dirigidos às comunidades sugere que as parcerias desempenham um papel relevante ao encorajar as trocas inter-organizacionais, proporcionarem o desenvolvimento de sistemas integrados de prestação de serviços (Foster-Fishman, Berkowitz, Lounsbury, Jacobson & Allen, 2001) e melhorarem os sistemas de comunicação entre as organizações (Abbot, Jordan e Murtaza, 1995).

O interesse e pertinência da investigação nesta área, surge a partir da constatação de uma realidade crescente em Portugal, a emergência de parcerias induzidas ou mesmo criadas por lei como são as Comissões de Protecção de Crianças e Jovens, as Redes Sociais ou a constituição de parcerias como requisito crucial para a participação em iniciativas integradas em Programas Europeus. Observam-se ainda, algumas organizadas em torno de questões ou problemas concretos em contextos de bairro, freguesia, municipalidade ou ainda grupos específicos, criando-se assim novas oportunidades de estudo neste domínio.

Com esta proposta de estudo pretende-se contribuir para o aprofundamento do conhecimento acerca do trabalho desenvolvido pelas Comissões de Protecção de Crianças e Jovens em Risco; entender quais os factores que contribuem para a eficácia e coordenação das suas respostas, perceber qual o suporte técnico que identificam como relevante e ainda, como poderá ser melhorado o trabalho em parceria.

Esperamos que este estudo possa contribuir para o aumento da eficácia percebida dos agentes comunitários intervenientes e a coordenação efectiva das respostas das Comissões de Protecção de Crianças e Jovens em Risco, tanto a nível da Prevenção como na Intervenção em situações de risco e/ou perigo.

No âmbito do estudo-piloto, pretendemos averiguar junto de um conjunto de Comissões distribuídas pelo território continental e regiões autónomas acerca da qualidade, pertinência e utilidade dos instrumentos seleccionados "Questionário de Eficácia das Parcerias Comunitárias" e "Entrevista a Informador-Chave".

#### ***Coordenação Geral do Projecto:***

***José Ornelas***  
Professor Associado ISPA  
Rua Jardim do Tabaco, 34  
1149-041 Lisboa  
[jornelas@ispa.pt](mailto:jornelas@ispa.pt)

#### ***Coordenação Executiva do Projecto:***

***Maria João Vargas Moniz***  
[mariajoavargasmoniz@ispa.pt](mailto:mariajoavargasmoniz@ispa.pt)  
[mariavargasmoniz@gmail.com](mailto:mariavargasmoniz@gmail.com)