

Patrícia Alexandra Balbino Grilo

A complexidade na intervenção com  
famílias socialmente vulneráveis:  
um estudo de caso do CAFAP

Dissertação de Mestrado em Sociologia, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Orientadora: Prof. Doutora Sílvia Ferreira

Coimbra, 2013



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Patrícia Alexandra Balbino Grilo

# A complexidade na intervenção com famílias socialmente vulneráveis: um estudo de caso do CAFAP

Dissertação de Mestrado em Sociologia, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientadora: Prof. Doutora Sílvia Ferreira

Coimbra, 2013

Ao meu filho Diogo

## **Agradecimentos**

Não é possível chegar ao fim de um trabalho, sem ter o contributo de várias pessoas, cada uma com a sua preciosa função. Assim, e em primeiro lugar, um agradecimento muito especial à minha orientadora, Professora Doutora Sílvia Ferreira, pela sua dedicação, disponibilidade, exigência, rigor e muita paciência... Sem o seu valioso contributo não teria chegado aqui. Bem haja, professora Sílvia!

Quero agradecer, igualmente, a Georgette Lima. Há pessoas que surgem nas nossas vidas e produzem em nós, sem sequer saberem, efeitos inesperados. Pois é, foram as suas palavras que me fizeram tomar esta decisão e percorrer este caminho. Este é, de fato, um bom exemplo de um acontecimento não linear.

Um agradecimento à direção da organização onde trabalho, EAPN Portugal, por me ter apoiado neste projeto académico. E, em especial, à diretora executiva, Sandra Araújo.

Agradecer, igualmente, à Sofia Rodrigues e à equipa técnica da Academia Cultural e Social da Maceira, Marta Faria, Sofia Jónia e Sónia Carvalho, pelo apoio ao nível da conceção e teste do guião de entrevista.

Um outro agradecimento, muito especial, vai para a direção da organização e equipa técnica da resposta social CAFAP, por me terem recebido tão bem, por me terem apoiado em tudo o que precisei. Sem vós, também não teria conseguido chegar aqui.

E entrando no campo mais privado da minha vida, também esta dissertação não teria sido possível, sem as energias positivas da minha querida amiga Dora Gomes; sem as palavras de incentivo das minhas colegas de trabalho e amigas Ana Catarina Oliveira, Cristina Mamede e Cátia Azevedo.

Um agradecimento especial para a D. Elvira Ferreira, que me indicou e pôs em contato com esta resposta social e que me apoiou, cuidando do meu filho, sempre que foi necessário.

E, claro, à minha família. Aos meus queridos pais, António e Emília, sempre preocupados com a sua filha (se se alimenta bem, se dorme bem, ...). Ao Bruno, pelo

seu incentivo, apoio e compreensão. Não foi fácil, sobretudo quando se tem um filho de 4 anos, com uma enorme energia! Diogo, mas o agradecimento maior vai mesmo para ti! Por seres a minha fonte inspiradora em todos os momentos!

## Resumo

Face à crescente complexidade societal, assistimos a uma mudança de filosofia nas políticas públicas, através da introdução da prática da governação em rede, onde o Estado e as Organizações do Terceiro Setor, surgem como parceiros nas funções de produção de bem-estar e governação, sublinhando-se, ainda, o princípio da participação dos/as clientes, no seu próprio processo de inclusão social. É, neste contexto, que surge a resposta social Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental (CAFAP), enquanto mecanismo de mudança de filosofia nas políticas públicas, dirigindo a sua intervenção a famílias socialmente vulneráveis. Este trabalho tem, assim, como objetivo, descrever e analisar a resposta organizacional CAFAP, enquanto mecanismo mediador complexo na forma de sistema organizacional, capaz de responder à complexidade das famílias socialmente vulneráveis e redes formais e informais que articula, através dos três modos de complexidade: ontológico, epistemológico e funcional.

A metodologia privilegiada foi a qualitativa, na medida em que se procurou compreender um sistema, na sua relação com outros sistemas, tendo-se selecionado o método de estudo de caso singular, de tipo exploratório, dado o carácter intensivo da pesquisa sobre esta resposta organizacional, havendo, por isso, necessidade de recorrer a fontes de informação diversificadas, trazidas por várias técnicas de investigação, tais como: observação não participante, entrevistas semi-estruturadas, diário realizado pela equipa técnica do CAFAP e análise de documentos institucionais, internos e externos à organização.

Em termos de conclusões gerais, podemos afirmar que o CAFAP incorpora, ainda, elementos do paradigma linear em situações complexas. Tal pode ser explicado pelo domínio do paradigma linear, caracterizado pela ordem, reducionismo, previsibilidade e determinismo durante vários séculos, quer nas ciências, quer na vida social e política ocidental. Mas encontramos igualmente elementos do paradigma complexo, que estão a emergir devido à própria complexificação dos problemas sociais. Podemos, ainda, afirmar que o CAFAP integra maior complexidade no modo de complexidade

ontológico e funcional e uma menor complexidade no modo de complexidade epistemológico, fazendo com que consiga responder com complexidade a determinadas situações, mas não a outras.

Mostra-se, assim, que a apropriação do quadro teórico da complexidade, que não anula a perspectiva da linearidade, poderá constituir um importante contributo na compreensão dos sistemas complexos, tais como as organizações e famílias, ajudando-nos a compreender como é que as transformações acontecem e como é que podemos, dialogicamente, envolvermo-nos para as fazer acontecer.

Palavras-chave: Complexidade; sistemas complexos; intervenção social; Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental; famílias socialmente vulneráveis.

### **Abstract**

Due to the growing societal complexity, we are witnessing a shift in public policies philosophy, through the incorporation of network governance, where the State and Third Sector Organisations work as partners in promoting well-being and governance. Also of importance is the principle of client participation in the social inclusion process. This is the backdrop for the emergence of the social response *Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Familiar – CAFAP* (Family Support and Parental Counselling Centre) used as a mechanism of public policies philosophy change, focusing its actions on socially vulnerable families. Therefore, the aim of this project is to describe and review CAFAP's organisational response as a complex mediating mechanism capable of responding to the complexity of socially vulnerable families and formal and informal networks with which it works, using three complexity modes: ontological, epistemological and functional.

The qualitative method was applied for understanding one system's relationship with others. The single exploratory study method was chosen due to the intensive nature of the research conducted on this organisational response, hence, the need to use different sources of information obtained through different research techniques such

as: non-participatory observation, semi-structured interviews, diary written by the CAFAP technical team and review of internal and external institutional documents.

We can generally conclude that CAFAP still incorporates elements of the linear paradigm when addressing complex situations and working with socially vulnerable families. This may be explained by the dominance of the linear paradigm – founded on order, reductionism, predictability and determinism - for many centuries, both in science and in western social and political life. However, we also found elements of the complexity paradigm emerging due to the increasing complexity of social problems. We can also say that CAFAP is more complex in the ontological and functional modes and less complex in the epistemological mode, enabling it to respond with complexity to certain situations but not to others.

It is shown that ownership of the theoretical framework of complexity, which does not cancel out the linearity perspective, can make an important contribution in understanding complex systems such as organisations and families, helping us to comprehend how transformations occur and how we can dialogically involve ourselves to make them occur.

Keywords: Complexity; complex systems; social intervention; CAFAP; socially vulnerable families.

## **Lista de Siglas**

CAFAP – Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental

CNPCJR - Comissão Nacional de Protecção de Crianças e Jovens em Risco

CPCJ – Comissão de Protecção de Crianças e Jovens

EQUASS – European Quality Assurance for Social Services

ISS – Instituto da Segurança Social

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

LOGFRAME - Logical Framework Analysis

OTS – Organizações do Terceiro Setor

PCM - Project Cycle Management

PI – Plano de intervenção

POPH – Programa Operacional Potencial Humano

RI – Regulamento Interno

## **Lista de quadros**

Quadro 1. Exemplos de objetivos gerais e específicos de um Plano de Intervenção do CAFAP.....	58
Quadro 2. Serviços, recursos e frequência de contactos estabelecidos pelo CAFAP.....	78
Quadro 3. Decisões no e com o CAFAP .....	89
Quadro 4. Hipóteses formuladas em contexto de reunião com vários serviços, com a finalidade de decidir acerca da intervenção junto de um agregado familiar.....	95

## **Lista de figuras**

Figura 1. Elementos constituintes do CAFAP.....	55
Figura 2. Mapeamento dos serviços com que o CAFAP articula, para responder às necessidades das famílias, a partir da observação da equipa técnica .....	78
Figura 3. Mapeamento das redes formais e informais que interagem com a família, segundo a observação da equipa técnica.....	82

## SUMÁRIO

Introdução .....	1
------------------	---

### Parte I

Capítulo 1. Complexidade .....	5
1.1. Introduzindo a(s) teoria(s) da complexidade .....	5
1.2. Complexidade e sistemas complexos .....	9
1.3. Organizações como sistemas complexos .....	13
1.4. Famílias enquanto sistemas complexos .....	16
Capítulo 2. A intervenção social na complexidade .....	21
2.1. Intervir na complexidade das famílias multiproblemáticas .....	21
2.1.1. A intervenção para e com as famílias multiproblemáticas: do paradigma linear ao paradigma complexo .....	23
2.2. Complexidade e políticas públicas.....	26
2.3. O CAFAP enquanto resposta à complexidade das famílias .....	30

### Parte II

Capítulo 3. Modelo de análise .....	35
3.1. Conceitos e teorias adotadas .....	35
3.2. Tipologia de Rescher: modos de complexidade ontológica, epistemológica e funcional .....	41
3.3. Objetivos e hipóteses .....	42
3.4. Metodologia .....	43
3.5. O caso .....	45
3.6. Desenho da investigação, técnicas de recolha e análise .....	49

## Parte III

Capítulo 4. Os mundos do CAFAP e os modos de complexidade: ontológica, epistemológica e funcional .....	53
4.1. Complexidade ontológica: a complexidade do CAFAP .....	53
4.1.1. O CAFAP é mais do que a soma das suas partes .....	54
4.1.1.1. Programas reguladores da intervenção do CAFAP .....	55
4.1.1.2. Equipa técnica do CAFAP .....	62
4.1.1.2.1. Funções e competências dos/as profissionais na intervenção com famílias socialmente vulneráveis.....	62
4.1.1.3. Canais de comunicação no CAFAP .....	66
4.1.1.4. Decisões no e com o CAFAP .....	68
4.1.2. As famílias socialmente vulneráveis .....	71
4.1.2.1. Observação das famílias multiproblemáticas .....	72
4.1.2.2. Observação das mudanças nas famílias multiproblemáticas.....	76
4.1.3. O CAFAP enquanto sistema organizacional complexo entre a família e as redes formais e informais .....	78
4.2. Complexidade epistemológica: A descrição do CAFAP, enquanto observador reflexivo, na intervenção com as famílias e redes .....	87
4.2.1. Retroatividade dos problemas das famílias .....	87
4.2.2. Decisões na intervenção .....	90
4.2.3. Estratégias lineares e complexas .....	93
4.2.3.1. Estratégias lineares .....	94
4.2.3.2. Estratégias complexas .....	96
4.3. Complexidade funcional: o CAFAP enquanto sistema que flexibiliza e aprende... ..	103
4.3.1. Flexibilidade no CAFAP .....	103
4.3.1.1. Negociação do CAFAP com as famílias .....	104
4.3.1.2. Alterações no regulamento interno do CAFAP .....	106
4.3.2. Aprendizagem no CAFAP .....	108
Conclusões .....	113
Lista das Referências Bibliográficas .....	121
Anexos .....	129

## Introdução

O primeiro contato com a complexidade, ou melhor, com alguns conceitos desta teoria, deu-se em 2009, por via da abordagem sistêmica, em contexto profissional. Sou técnica numa Organização do Terceiro Setor, com intervenção a nível europeu, nacional e regional, que tem como objetivo trabalhar com organizações, grupos e pessoas, na luta contra a pobreza e a exclusão social, através de três eixos estratégicos: informação, formação e investigação. E, foi em contexto formativo, que tive conhecimento desta abordagem que me despertou para um novo olhar. Assim, a minha curiosidade por esta nova forma de compreender o mundo foi aumentando, tendo eu própria iniciado um processo de apropriação desta teoria no meu próprio quadro de referência. O paradigma linear, baseado na ordem, no determinismo, no reducionismo, na previsibilidade, era o que eu conhecia e, era sobretudo através deste, que compreendia o mundo. A partir dessa altura, fui incorporando conceitos e práticas alternativas a este paradigma, até chegar a este momento, o de apresentação de uma dissertação sobre a complexidade numa resposta organizacional, o Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental (CAFAP), que dirige a sua intervenção a famílias em situação socialmente vulnerável. O surgimento da resposta social CAFAP, regulada pelo Instituto da Segurança Social (ISS), reflete a mudança de filosofia nas políticas públicas face à crescente complexidade dos problemas sociais e dos problemas que as famílias socialmente vulneráveis enfrentam.

Ao trabalhar com este tema, que foi igualmente uma aprendizagem, que é e será contínua, também eu transitei por processos não lineares de reflexividade, desenvolvendo competências como a flexibilidade e a adaptação a este modelo, e que, teve repercussões em termos pessoais e profissionais, influenciando, assim, a minha forma de observar, descrever e compreender os sistemas complexos, como os sistemas humanos, com os quais interagimos diariamente. Assim, com este meu contributo, procuro evidenciar que há uma outra abordagem, baseada na teoria da complexidade, que não anula a perspectiva da linearidade, mas apenas, tal como refere Byrne, *“is essentially a frame of reference – a way of understanding what things are like, how they work, and how they might be made to work.”* (2001:8). Ainda segundo

este autor, a teoria da complexidade, pode ajudar-nos a compreender como é que as transformações acontecem e como é que podemos, dialogicamente, envolvermo-nos para fazer acontecer (Byrne, 2005:101). A utilização desta abordagem revela-se ainda pertinente em contextos de intervenção social, na medida em que estamos a lidar com relações sociais que se constituem como complexas.

Desta forma, foi objetivo deste trabalho, descrever e analisar a resposta organizacional CAFAP, através das lentes da complexidade, mobilizando três modos de complexidade: ontológica, epistemológica e funcional (Rescher, 1998:9). Procurei, assim, compreender o CAFAP, enquanto mecanismo mediador complexo na forma de sistema organizacional, capaz de responder à complexidade das famílias socialmente vulneráveis e redes que articula, através dos três modos de complexidade referidos. Deste modo, parti da premissa de que a complexidade responde-se com complexidade, a chamada lei da variedade requerida, que nos refere que, para um sistema não ser absorvido pela complexidade do ambiente, deverá possuir um regulador com suficiente complexidade capaz de transformar a complexidade do ambiente em complexidade organizada (Ashby, 1956 *apud* Ferreira, 2011: 23).

Em termos de método, utilizei o estudo de caso singular, dado o caráter exploratório deste trabalho, baseado na abordagem da complexidade, pretendendo, assim, fornecer pistas para futuros estudos comparativos. O trabalho foi estruturado em quatro capítulos, dois de cariz teórico, um metodológico e, o último, de cariz empírico-analítico, estabelecendo ligações com o quadro teórico desenvolvido.

O primeiro capítulo apresenta o tema da complexidade, através das teorias da complexidade; descreve as características dos sistemas complexos, focando-se nas organizações enquanto sistemas complexos, na medida em que o objeto empírico é organizacional, terminando com a caracterização das famílias enquanto sistemas igualmente complexos, dado que, como vimos anteriormente, o CAFAP intervém junto de famílias.

O segundo capítulo, dedicado à intervenção social na complexidade, procura descrever alguns dos motivos pelos quais a intervenção, a partir do paradigma linear,

não é a mais adequada quando se está a trabalhar com famílias complexas, introduzindo-se, desta forma, o tema da complexidade nas políticas públicas e dois dos principais elementos que resultaram da nova filosofia das políticas públicas face a crescente complexidade dos problemas sociais: a governação em rede e a participação dos/as clientes no processo de inclusão. Descreve-se, por último, um dos mecanismos dessa nova filosofia das políticas públicas: a resposta organizacional CAFAP.

O terceiro capítulo consiste na apresentação do modelo de análise. Este capítulo, constituído por seis secções, tem como finalidade apresentar os conceitos e teorias que guiam o trabalho empírico, bem como a tipologia de Rescher (1998), no que concerne aos três modos de complexidade: ontológica, epistemológica e funcional, que irão fundamentar a construção dos objetivos, bem como das hipóteses de trabalho. Descreve-se, ainda, a metodologia, justificando a escolha pelo método de estudo de caso, passando, de seguida, à construção do caso, onde se expõem os critérios de seleção desta resposta organizacional e se apresenta e enquadra o CAFAP, no contexto organizacional e enquanto objeto de estudo, terminando com o olhar sobre o CAFAP enquanto mecanismo mediador complexo na forma de sistema organizacional. O último ponto é dedicado à descrição da investigação, técnicas de recolha e análise.

O quarto e último capítulo, de cariz empírico e analítico, está organizado em três secções: a primeira, que se subdivide em duas, pretende, por um lado, descrever e analisar, como é que o CAFAP se descreve e quais os elementos constituintes que formam a sua estrutura organizacional e, por outro lado, como é que o CAFAP descreve as famílias socialmente vulneráveis e as redes formais e informais com quem interage e como é que se descreve enquanto mecanismo mediador complexo na forma de sistema organizacional entre estes sistemas. É a complexidade ontológica que se pretende analisar, ou seja, a forma como o CAFAP se descreve e compreende o mundo com quem interage. Na segunda secção, descrevem-se os processos reflexivos do CAFAP na interação com as famílias e as redes, analisando a retroatividade dos problemas das famílias, as decisões na intervenção do CAFAP e as estratégias lineares

e complexas utilizadas por este. É a complexidade epistemológica que se pretende descrever e analisar, a partir da observação reflexiva desta resposta organizacional. Por último, e detendo-nos na complexidade funcional, analisasse de que forma o CAFAP se apresenta como uma resposta flexível, através da análise: 1) das alterações inscritas no regulamento interno desta resposta; 2) da negociação do CAFAP com as famílias; 3) da flexibilidade observada, através das narrativas da equipa técnica, no acompanhamento às famílias, como forma assegurar a sua existência no meio, que passa, indubitavelmente, pela sua capacidade de responder à complexidade das famílias socialmente vulneráveis. Por último, analisasse como é que o CAFAP aprende a aprender.

Na conclusão, resumem-se as principais ideias emanadas de cada capítulo, procurando compreender de que forma o CAFAP, enquanto mecanismo complexo, gere a complexidade das famílias socialmente vulneráveis e redes com que interage, terminando com a referência aos contributos deste trabalho para a prática profissional de quem desenvolve intervenção com famílias socialmente vulneráveis.

## Capítulo 1: A complexidade

Este capítulo, de enquadramento teórico, tem como finalidade introduzir as teoria(s) da complexidade relevantes para a compreensão do objeto de estudo, bem como caracterizar os sistemas complexos, descrevendo, de seguida, as organizações e as famílias enquanto sistemas complexos. Parte-se da premissa de que só sistemas complexos poderão responder de forma complexa a outros sistemas, igualmente complexos.

### 1.1 Introduzindo a(s) teoria(s) da complexidade

Há alguns séculos atrás, Descartes (1596-1650) e Newton (1642-1727) influenciaram de tal forma a visão do mundo, que ainda hoje esta visão persiste, não apenas nas ciências, mas igualmente na vida social e política ocidental. Tal como referem Geyer e Rihani, “(...) *we believe that the natural-science-based Newtonian paradigm significantly shaped nineteenth-and twentieth-century social sciences, public policy and the societal pursuit of human order. Since nature was orderly, linear and rational, society should be as well.*” (2010: 6) Estamos, assim, a falar do paradigma linear, caracterizado pela ordem, reducionismo, previsibilidade e determinismo (ibidem: 13). Esta visão da realidade acreditava que: a) com o aumento do conhecimento humano, os fenómenos caminhavam da desordem para a ordem; b) o conhecimento equivalia a ordem e, como consequência, um maior conhecimento equivalia a uma maior ordem; c) com um maior conhecimento/ordem, os seres humanos conseguiriam aumentar o controlo e previsão sobre os fenómenos, incluindo fenómenos humanos e; por fim, c) há um *endpoint* para os fenómenos e, consequentemente, para o conhecimento (ibidem: 14).

Foi desta forma que, no século XIX, assistimos ao processo de disciplinarização e institucionalização do conhecimento nas ciências sociais. A crença dominante era de que a investigação “exige uma concentração especializada nos múltiplos e distintos domínios da realidade, um estudo racionalmente retalhado em cachos de

conhecimento perfeitamente distintos entre si." (Comissão Calouste Gulbenkian, 1996: 23).

No entanto, novas descobertas vieram afirmar que nem todos os fenômenos são caracterizados pela ordem, reducionismo, previsibilidade e determinismo. O princípio da incerteza de Heisenberg contribuiu, em grande parte, para alterar esta visão dogmática. A partir daqui, outros contributos foram dados pela ciência. Deste modo, a universalidade aplicada a todos os fenômenos, a linearidade das causas e efeitos, o todo como simples soma das partes, foram postos em causa (Geyer e Rihani, 2010).

Surge, assim, a teoria da complexidade ou apenas complexidade. Alguns autores falam, antes, em teorias da complexidade para destacar a diversidade de teorias, conceitos e programas de investigação que derivam de disciplinas como a biologia, a física, a química e a matemática (Rescher, 1996; Stacey, 2003; Styhre, 2002 *apud* Burnes, 2005). Neste sentido, Stacey *et al.* afirmam que há três principais teorias da complexidade: 1) a teoria do caos, tendo o seu principal fundador em Lorenz, com o estudo dos sistemas meteorológicos; 2) a teoria das estruturas dissipativas, associada ao trabalho de Prigogine e 3) a teoria dos sistemas complexos adaptativos (2002 *apud* Burnes, 2005), onde se encontram autores, como Byrne, Geyer e Rihani. Estas teorias partilham entre si a visão de que os sistemas são não lineares, não sendo, assim, possível estabelecer relações lineares causa-efeito. Enquanto a teoria do caos e das estruturas dissipativas se focam em sistemas e populações inteiras, a teoria dos sistemas complexos adaptativos, procuram compreender o comportamento dos elementos individuais dos sistemas e populações (Stacey *et al.*, 2002 *apud* Burnes, 2005). Desta forma, o nosso enfoque será na teoria dos sistemas complexos adaptativos, que designaremos, de seguida, como teoria da complexidade. A aplicação das teorias da complexidade para o estudo do mundo faz sentido porque o mundo se auto-descreve como complexo (Ferreira, 2011).

Byrne define a teoria da complexidade como:

The interdisciplinary understanding of reality as composed of complex open systems with emergent properties and transformational potencial. A corollary of complexity theory is that knowledge is inherently local rather than universal. Complexity science is inherently dynamic. It is concerned with the description and explanation of change and one of its most powerful terms, imported from general dynamic theory, is trajectory – the account of the actual pattern of change of a system (...) Complexity science addresses issues of causation with cause, necessarily, understood as complex and contingent (2005: 97).

Castellani (2009), apresenta as características que distinguem a complexidade e o pós-modernismo (desordem) da ciência moderna (ordem). Assim, quer a complexidade quer o pós-modernismo, partilham das limitações da ciência moderna, no que concerne ao pensamento reducionista, linear, hierárquico e mecânico da perspectiva objetivista do conhecimento e ambos têm interesse pela complexidade, conhecimento local e diferença. Reconhecem, igualmente, os limites da ciência quantitativa, debruçando-se também sobre a abordagem qualitativa. O que vai separar a complexidade do pós-modernismo, tem que ver com o facto da teoria da complexidade *“has any intention whatsoever (...) of ‘production the unknown’, or in ‘theorizing its own evolution’ as ‘discontinuous, catastrophic, non-rectifiable, and paradoxical”* (Castellani, 2009: 20).

Segundo Geyer e Rihani, a teoria da complexidade não refuta o paradigma racionalista da ordem ou a sua antítese (desordem/pós-modernismo), mas age como uma síntese ou ponte entre estes dois e cria um novo quadro, de forma a reconciliar estas posições opostas (2010: 29).

Geyer e Rihani, referindo-se às ciências sociais, salientam que,

(...) if one accepts a complexity framework then one must abandon the rigid divisions and certainties of both modern and post-modern science and recognise the integrative nature of the physical and social sciences. Complexity theory argues that physical and social reality is composed of a wide range of interacting orderly, complex and disorderly phenomena (...) Consequently, complexity theory demands a broad and open-minded approach to epistemological positions and methodological strategies without universalising particular positions or strategies (Geyer and Rihani, 2010: 30).

Algumas linhas devem ser aqui dedicadas à complexidade e sociologia, na medida em que esta ciência social deu um importante contributo para o estudo da complexidade, através dos *systems thinkers*, tais como Comte, Spencer, Marx, Weber, Durkheim, Pareto, que participaram na formação daquilo que ficou conhecido como a tradição dos sistemas em sociologia, concetualizando o seu trabalho, em torno dos sistemas e como resposta ao aumento da complexidade na sociedade ocidental (Castellani, 2009). A este propósito, Castellani refere que o maior desafio da sociologia tem sido a complexidade, tendo como objeto de estudo a sociedade ocidental e as suas várias transformações, sobretudo a partir do período da industrialização. Tal como refere:

This advance in complexity was further facilitated by the increasing division of labor, growth of the middle-class, expansion of the professions, civil rights, continued developments in technology and medicine, the rise of counter-culture, increases in the lifespan of the general population and, finally, continued reform in the welfare state and social welfare (2009: 5).

A complexidade dos sistemas sociais humanos foi analisada pela sociologia, através de duas abordagens: 1) como um particular estágio que vai emergindo e desenvolvendo-se através do tempo, onde se posicionam autores como Durkheim, Spencer e Pareto, estando ligada ao conceito de evolucionismo, que defende que as sociedades vão passando de formas simples de existência a formas complexas; 2) ou como uma característica inerente, isto é, um sistema social é, por definição, um sistema complexo. Nesta abordagem encontramos autores como Luhmann e Klir (ibidem). Parsons veio dar um outro contributo, ao introduzir a ciência da cibernética e dos sistemas na sociologia, tendo sido bastante criticado por isso, fazendo com que a sociologia *“ends up back where it started prior to Parsons or, even worse, prior to our short list of canonical scholars: trying to understand the changing complexity of western society, but still basically unprepared to do so. Another genealogical dead-end.”* (2009: 17). O estudo da complexidade, irá voltar pelas mãos da matemática e das ciências naturais, sobretudo de físicos e biólogos, durante a década de 1970 e 1980, através de Cowan, Gell-Mann, Prigogine, Wilson, contribuindo para aquilo que se veio designar de ciência da complexidade (Castellani, 2009).

Segundo Ferreira (2012), a complexidade, pode ainda, ser abordada através de duas formas. Uma que procura dar conta dessa mesma complexidade, através de conceitos e teorias que permitam compreender os sistemas complexos e outra que “parte de uma ontologia da complexidade para observar os processos de redução de complexidade. Segundo esta perspectiva qualquer comunicação, sistema ou observação implica uma redução da complexidade do mundo.” (ibidem: 117). Os sistemas tornam-se, desta forma, “mecanismos de redução da complexidade e suas operações são operações de redução da complexidade.” (ibidem).

## 1.2. Complexidade e sistemas complexos

Após o olhar sobre a teoria da complexidade, passamos à definição do conceito de complexidade. Rescher define-o da seguinte forma:

Complexity is first and foremost a matter of the number and variety of an item's constituent elements and of the elaborateness of their interrelational structure, be it organizational or operational. Any sort of system or process – anything that is a structured whole consisting of interrelated parts – will be to some extent complex (1998: 1).

Apresentamos, ainda, a definição de Luhmann, trazida por Medd: *“Complexity refers to the impossibility of complete observation and representation of phenomena that would require connecting each element with every other element.”* (Medd, 2001: 74). Luhmann, define observação como *“the use of a distinction for the purpose of designating the one side (and not the other), however this is achieved – whether by making use of consciousness, or through communication, or through a programmed computer.”* (1999:9 apud Ferreira, 2011: 27). Para Spencer-Brown, a observação é definida como *“the basic concept from which things, thoughts, actions and communications can be understood.”* (1994 apud Ferreira, 2011: 27).

Segundo Andersen,

every observation is an operation, drawing a distinction which at the same time remains invisible to the observation itself. The observation always indicates one side of this distinction and leaves the other unmarked,

although it still guides the observation. The distinction defines both the gaze and the blind spot of the observation (2007: 122).

Esta definição remete-nos para a distinção entre observação de primeira ordem e de segunda ordem, desenvolvida pela cibernética de 2.<sup>a</sup> ordem, por von Foerster (2003 *apud* Ferreira, 2011). Estamos perante uma observação de primeira ordem, quando o sistema observa através de uma seleção e estamos perante uma observação de segunda ordem, quando realizamos a observação da observação. Ferreira, através de Knodt, refere que, “*Second-order observation may be done by the observing system observing its own observations (through reflexivity) as well as by another system that observes the observations of a given system.*” (1994 *apud* Ferreira, 2011: 27).

A complexidade não é, assim, sinónimo de completude. A complexidade diz respeito à impossibilidade de se chegar a um conhecimento completo. Desta forma, ela não traz certezas sobre o que é incerto, no entanto, pode reconhecer a incerteza e dialogar com ela (Bauer 1999 *apud* Silva e Rebelo, 2003).

Falar de complexidade implica, igualmente, falar de sistemas complexos, e estes são definidos, por Geyer e Rihani, como:

composed of numerous elements that interact locally according to simple rules to maintain simultaneously massive internal variety and global stability. The internal dynamics of the system create complex outcomes that are not amenable to precise prediction. In general, these phenomena clearly reflect the uncertainty and complexity of the majority of social phenomena and experiences (2010: 6).

Uma outra definição é-nos trazida por Cilliers, ao afirmar que o sistema complexo deve ser compreendido através da interação entre os seus componentes, bem como entre estes e o ambiente, permitindo assim que o sistema mude, através da auto-organização:

In a complex system (...) the interaction among constituents of the system, and the interaction between the system and its environment, are of such a nature that the system as a whole cannot be fully understood simply by analysing its components. Moreover, these relationships are not fixed, but shift and change, often as a result of self-organization. This can result in

novel features, usually referred to in terms of emergent properties. The brain, natural language and social systems are complex (1998: xiii-ix).

Os sistemas sociais complexos diferem dos sistemas caóticos, na medida em que, e segundo Geyer e Rihani, o paradigma da complexidade, é constituído por 6 fatores:

1) *Ordem parcial*, ou seja, os fenómenos podem apresentar comportamentos caóticos mas igualmente baseados na ordem; 2) *reducionismo e holismo*, no sentido de que alguns fenómenos são reduzíveis, outros não; 3) *previsibilidade e incerteza*, uma vez que os fenómenos poderão ser parcialmente modelados, controlados e previsíveis; 4) *probabilísticos*, isto é, apesar de existirem fronteiras/limites para a maioria dos fenómenos, os resultados são incertos; 5) *emergência*, exibindo elementos de adaptação e de emergência e, finalmente, 6) *interpretação*, uma vez que os atores num sistema podem ter consciência de si mesmos, do sistema e da sua história, podendo interpretá-los (ibidem: 29). Por sua vez, para os sistemas caóticos: 1) A realidade e a racionalidade são relacionais e experienciam-se de forma diferente, dependendo das dinâmicas culturais e temporais específicas; 2) A realidade é imprevisível, irreduzível e indeterminada (ibidem: 33).

Ainda segundo Cilliers, os sistemas sociais complexos possuem dez características que passamos a indicar: a) os sistemas complexos consistem num **largo número de elementos**; b) de forma a constituir um sistema complexo, os elementos têm de interagir e **essa interação deverá ser dinâmica**. Um sistema complexo muda com o tempo. As interações poderão ser físicas ou realizadas através de transferência de informação; c) a interação é muito rica, ou seja, qualquer elemento no sistema **influencia e é influenciado**; d) as próprias interações possuem um conjunto de características: são **não lineares**, na medida em que pequenas causas podem produzir grandes resultados e vice versa. Esta característica constitui-se como precondição para a complexidade; e) as interações são, normalmente, de pequeno alcance, ou seja, as informações são recebidas primeiramente pelas pessoas mais próximas. No entanto, as interações de longo alcance não são impossíveis; f) há **voltas nas interações**. O

efeito de qualquer atividade pode alimentar-se a si própria, às vezes diretamente, outras vezes depois de um número de estágios intermediários. O **feedback pode ser positivo** ou **negativo**. No entanto, ambos são necessários; g) os sistemas complexos são normalmente **sistemas abertos**, ou seja, interagem com o ambiente, pelo que, muitas das vezes, é difícil definir a fronteira de um sistema complexo; os sistemas complexos operam em condições **far from equilibrium**. Deverá existir um constante fluxo de energia de forma a manter a organização do sistema, assegurando a sua sobrevivência. Neste contexto, o equilíbrio significa morte; h) os sistemas complexos têm história. Não evoluem apenas através do tempo, mas o seu passado é co-responsável pelo seu comportamento atual. Estamos, pois, perante o conceito de **path dependency**. Qualquer análise dos sistemas complexos que ignorem a dimensão do tempo está incompleta e i) cada elemento do sistema **ignora** o comportamento do sistema como um todo. Ele responde apenas à informação que está disponível localmente. A complexidade é o resultado de uma interação rica de elementos individuais que apenas respondem à informação limitada que cada um apresenta. A complexidade emerge como um resultado de **padrões de interação entre os elementos** (1998: 3-5) [sublinhado meu].

Nos sistemas complexos, a mudança realiza-se através da morfogénese e morfostase. Enquanto que a morfogénese conduz à formação de novas estruturas, devido à amplificação da mudança por retroação positiva, a morfostase implica a manutenção da estrutura através da retroação negativa (Relvas, 1999 *apud* Beja, 2009) e, tal como refere Paul Cilliers (1998), ambos os processos são necessários.

Através da caracterização anteriormente realizada, podemos verificar que o conceito de interação assume uma dimensão fulcral quando falamos em sistemas complexos. A interação é definida, por Morin, como “ações recíprocas que modificam o comportamento ou a natureza dos elementos, corpos, objetos, fenómenos em presença ou em influência” (2002:72 *apud* Curvello e Scroferneker, 2008:8).

Byrne, em oposição aos sistemas fechados descritos pela física clássica e pela economia neoclássica, refere que os sistemas complexos “*are open and real. They*

*relate to an environment, and change in them may be in response to environmental change.*” (2000: 143). A mesma visão é partilhada por Cilliers, tal como descrito em cima. O pressuposto central da teoria dos sistemas complexos concebe os sistemas como abertos e auto-organizados. No entanto, vale a pena introduzir aqui o conceito de autopoiesis de Maturana e Varela, aplicado aos sistemas biológicos, e que foi retomado por outros autores na análise dos sistemas sociais. Ou seja, os autores vão incorporar a visão “de que os sistemas biológicos seriam operacionalmente fechados, em um processo circular de autoconstrução, capaz de construir identidade, reduzir complexidade e permitir a diferenciação do ambiente” (1997 *apud* Curvelho e Scroferneker, 2008: 4). Para estes autores, os sistemas são autopoéticos ou auto-referenciais, dado que determinam qual a informação do ambiente que pode entrar no sistema, mantendo, desta forma, a sua identidade (ibidem: 10). É esta a perspetiva adoptada por Luhmann, tal como refere Ferreira,

For Luhmann, autopoietic systems are necessarily interdependent, they cannot exist without each other or their respective environments; but their organisation determines that any information from the environment can only enter the system if it can be organised by the rules that organise the relations within the system. Therefore, the environment has limited resonance capacity within any given system. It produces noise and irritations that can only be transformed into information and trigger further communication if the system ‘understands’ them (2011: 62).

Importa, assim, distinguir o conceito de autopoiesis do de auto organização. Tal como Ferreira salienta, citando Luhmann, *“Self-organisation is the use of system operations to produce the system structures, and autopoiesis is the use of systems operations to produce the state of the system that makes possible further operations”*. (Luhmann 1990b: 145 *apud* Ferreira, 2011:62).

### **1.3. Organizações como sistemas complexos**

Iniciamos esta secção abordando duas visões diferentes, embora complementares, relativamente às organizações enquanto sistemas complexos, trazidas por Morin e Luhmann. Assim, a forma de definir a complexidade para ambos, vai determinar a forma como vão definir as organizações enquanto sistemas

complexos. Para Morin, a “complexidade se impõe primeiro como a impossibilidade de simplificar” (2002: 456 *apud* Curvelho e Scroferneker, 2008: 5). As organizações enquanto sistemas complexos “vivem, convivem e sobrevivem em cenários mutantes”. Assim, as organizações observadas através das lentes do paradigma da complexidade, estão “em constante processo de ordem e desordem, de junção e disjunção, de certeza e incerteza, provocando e estimulando movimentos simultâneos de auto-organização, auto-produção e auto eco-organização.” (Curvelho e Scroferneker, 2008:8).

Por sua vez, Luhmann, tendo por base a teoria dos sistemas sociais, define complexidade “como a totalidade dos possíveis acontecimentos e das circunstâncias e como processo que induz obrigatoriamente à seleção, o que significa ao mesmo tempo contingência e risco.” (1998; 2007 *apud* Curvelho e Scroferneker, 2008: 7). O processo seletivo de uma organização enquanto sistema vai, assim, implicar redução da complexidade, criando, desta forma, a sua própria complexidade (*ibidem*).

Ao adotarmos a perspectiva luhmaniana de organização como sistema autopoético, em que este se encontra “determinado estruturalmente em torno da sua identidade, e que se encontra numa relação permanente de acoplamento estrutural com seu ambiente (interno e externo), também entendemos que a mudança é algo permanente.” (Curvelho e Scroferneker, 2008: 9). E é a partir desta visão que,

(...) não basta mais perceber os sistemas organizacionais como constituídos por partes (estruturas, departamentos, tecnologia, normas, regras, recursos humanos, financeiros, clientes, fornecedores, accionistas, etc.), mas como instâncias em acoplamento estrutural com o ambiente. Acoplamento, contudo, centrado muito mais no ruído, na irritação provocada pela complexidade do entorno, do que no entendimento e no equilíbrio harmónico (Curvelho e Scroferneker, 2008: 4).

Ferreira refere que “todos os sistemas possuem um fechamento autopoético específico que os distingue do seu ambiente e que é condição básica para as suas possibilidades de comunicação com o ambiente (Clarke e Hansen, 2009 *apud* Ferreira, 2012: 117). A mesma autora diz-nos, ainda, que a seletividade dos sistemas, ou seja, “a relação dos sistemas com o ambiente é sempre seletiva, na medida em que ao

recolher deste o que necessitam para a continuação das suas operações apenas recolhem o que as suas operações autopoéticas permitem recolher” (2012: 117).

As organizações enquanto sistemas complexos, não lineares e dinâmicos, incorporam, assim, uma coleção de partes que trabalham juntas, mas que também se submetem a constantes mudanças, quando as partes interagem entre si, e se modificam em resposta a essas interações. A essas partes chamamos elementos e estes podem ser: membros, canais de comunicação, programas e decisões (Seidl, 2005; Andersen, 2008 *apud* Ferreira, 2012: 118).

Segundo Burnes, fazendo referência a Stacey *et al.*, as organizações, tal como os sistemas naturais, para sobreviverem terão que desenvolver um conjunto de regras (*order-generating rules*) capazes de manter a organização a operar ‘*on the edge of chaos*’. Ou seja, as organizações que permanecem estáveis, sem que ocorram mudanças, acabam por se extinguir, o mesmo acontece com as que forem demasiado caóticas. (2002, *apud* Burnes, 2005). Assim, as organizações precisam de ordem, mas igualmente de caos. O caos, ao introduzir instabilidade no sistema, pode transformar o padrão de comportamento existente, num novo e mais apropriado padrão (Burnes, 2005).

Andersen e Born sublinham que “*Today most private or public organizations adhere to the idea that complexity is increasing and, therefore, they themselves have to adapt through flexibility and change*” (2000: 298). Por esse mesmo motivo, Bauer salienta que, “quanto mais complexos se tornam os sistemas organizacionais, mais infrutíferos serão os esforços em tentar controlá-los, dirigi-los de cima para baixo como no paradigma newtoniano-cartesiano. Muito mais proveitoso será facilitar as condições para que as organizações se tornem capazes de “dialogar” com as mudanças (...).” (1999 *apud* Silva e Rebelo, 2003: 793). A mesma linha de pensamento segue Burnes, ancorado em diversos autores, sublinhando que os princípios da auto-organização rejeitam “*cause-and-effect, top-down, command-and-control styles of management*” (2005: 82). Assim, segundo o mesmo autor, “*in order for organizations to promote continuous change through self-organization, they need to operate on*

*democratic principles, i.e., their members will have to have the freedom to self-organize” (ibidem: 83).*

Os sistemas complexos devem ter, assim, a capacidade de se transformarem continuamente, de forma a conseguirem sobreviver no ambiente. Tal como refere Rodríguez, “um sistema desadaptado deixa de ser sistema, extingue-se” (2002:221 *apud* Curvello e Scroferneker, 2008: 9), daí que seja necessário introduzir elementos de inovação, através de processos de auto-organização. Tal remete-nos para o conceito de organizações aprendentes. Tal como Jenner refere,

[the organizations] are successful because their fundamental structure embodies many of the characteristics of ‘self-organizing’ dynamic systems, such as ‘dissipative structures’, which balance ‘chaos’ with ‘order’ (...) [they are] characterized by continual reorganization, rapid new product development, and constant search for increased efficiency, all of which are the results of self-organizational processes (1998: 397 *apud* Burnes, 2005: 81-82).

Associado a todo este processo de mudança, está igualmente a aprendizagem, enquanto processo fundamental do sistema consciente (Geyer e Rihani, 2010).

#### **1.4. Famílias enquanto sistemas complexos**

Alarcão refere que a família é um sistema, na medida em que “1) é composta por objectos e respectivos atributos e relações, 2) contém subsistemas<sup>1</sup> e é contida por diversos outros sistemas, ou supra-sistemas, todos eles ligados de forma hierarquicamente organizada e 3) possui limites ou fronteiras que a distinguem do seu meio.” (2000: 38).

A interação que a família estabelece com o meio, faz dela um sistema aberto, uma vez que recebe do meio um conjunto de influências, influenciando-o

---

<sup>1</sup> A autora refere que numa família podemos encontrar, fundamentalmente, quatro subsistemas: 1) individual, composto pelo indivíduo que, para além do estatuto e funções familiares, tem outras funções e papéis noutros sistemas; 2) conjugal, composto, geralmente, por marido e mulher; 3) parental, que visa a educação e protecção das gerações mais novas 4) fraternal, constituído pelos irmãos (2000: 53-54).

simultaneamente. Mas a esta abertura ao exterior, sucedem momentos de fechamento (Alarcão, 2000: 46). Ou seja, Sousa e Ribeiro referem que “os sistemas não são comandados do exterior, pois a troca comunicacional (abertura informacional) é acompanhada por autonomia organizativa (fecho operacional).” (2005a: 3). Neste olhar está inscrito o conceito de autopoiese de Maturana e Varela (1997 *apud* Sousa, 2005b), já referido na secção anterior. Neste sentido, a família é um sistema autopoético na medida em que,

(...) aceita um conjunto finito de transformações estruturais, conservando sempre a sua organização. As dificuldades das famílias face às crises e os pedidos de intervenção surgem quando aquela sente ameaçada a sua organização. As implicações práticas desta nova formulação são extraordinárias pois permitem compreender as razões pelas quais as famílias não aceitam todas as propostas de transformação, mesmo que elas pareçam adequadas à sua própria evolução. Durante a cibernética de primeira ordem falava-se de resistência, agora passará a falar-se de autonomia (Alarcão, 2000: 26).

Enquanto na cibernética de primeira ordem, a família era considerada uma “realidade objectivável” e o observador (o/a profissional) uma entidade neutra, capaz de “provocar uma mudança necessária para que o sistema pudesse retomar um desenvolvimento que a crise tinha parado”, estando, assim, criadas as condições para “uma leitura mecanicista” do funcionamento do sistema (Alarcão, 2000: 18), com a introdução da cibernética de segunda ordem<sup>2</sup>, “não há um observado sem observador” e o resultado da observação “é sempre uma construção resultante da interacção recursiva entre o que observa e o que é observado” (Foerster, 1996 *apud* Alarcão, 2000: 23). A cibernética de segunda ordem “faz da recursividade uma norma, mostrando que a evolução faz-se de espiral e não tanto por um caminho linear” (Alarcão, 2000: 24). Assim,

(...) para compreendermos o que acontece a um dos elementos de uma família (...) é necessário ter uma visão circular das interações, isto é, cada um dos comportamentos tem que ser equacionado no jogo complexo de implicações, acções, retroacções que o liga aos restantes (...) a esta recursividade de retroacções se chamou anel de feed-back (Alarcão, 2000:45).

---

<sup>2</sup> Norbert Wiener publicou, em 1948, o seu trabalho sobre cibernética. Nos inícios dos anos 70, Heinz von Foerster vai introduzir a cibernética de segunda ordem.

Tal como referem Stevens e Cox, o comportamento de um sistema, como o da família,

is as much a product of interactions between agents and their environment as it is a result of individual actions. So, one person's behavior affects others – but that person is, in turn, affected by the behavior of the other and by their environment. It is in these interactions that the family self organizes (2008: 1324).

De toda a riqueza trazida pela cibernética de segunda ordem, realçamos o fato, referido por Weber, de que,

os humanos não são máquinas programadas, mas organismos que se programam a si próprios, em função dos seus objectivos (...), a cibernética de ordem 2 dá ênfase ao contexto que permite aprender a aprender; ora, é este tipo de aprendizagem que faz com que um organismo seja capaz de se adaptar ao meio ambiente (2011:52).

Transportando esta afirmação para a intervenção do/a profissional com a família, podemos referir que este/a tem “como objectivo ajudar as pessoas a encontrarem o seu próprio caminho de vida (ou de sobrevivência); para isso, deve dar ênfase à organização do contexto de aprendizagem dessa autonomia e não às actividades pré-programadas, segundo procedimentos rígidos” (ibidem).

### *Conclusão*

Este primeiro capítulo permitiu-nos compreender que, face à incapacidade dos pressupostos da ciência moderna, fundados no reducionismo, determinismo, mecanicismo e linearidade, em estudar fenómenos complexos, surgiu uma outra teoria, ou teorias, da complexidade para destacar a diversidade de teorias, conceitos e programas de investigação que derivam de disciplinas como a biologia, a física, a química e a matemática, tais como: a teoria do caos; a teoria das estruturas dissipativas, e a teoria dos sistemas complexos autopoieticos. Estas teorias olham para os sistemas como não lineares, não sendo possível, assim, estabelecer relações causa-efeito.

Apresentámos, igualmente, o contributo da sociologia para o estudo da complexidade, através dos *systems thinkers*, e explicámos de que forma a teoria da complexidade se distingue da pós-modernidade (desordem) e da ciência moderna (ordem), embora não as refute, procurando criar um novo quadro, reconciliando posições opostas.

Sublinhámos, ainda, a existência de duas formas de abordar a complexidade. Uma que procura compreender a complexidade através de teorias e conceitos, e outra que considera que a complexidade obriga à redução da complexidade que, por sua vez, nos remete para o conceito de observação e observações de primeira e segunda ordem.

Por último, apresentámos algumas das características associadas aos sistemas complexos, sublinhando a não linearidade e a autopoiese, conceitos que nos ajudarão a compreender o funcionamento das organizações e das famílias, enquanto sistemas complexos.

Relativamente às organizações enquanto sistemas complexos, realçámos, assim, a sua condição autopoietica, bem como a necessidade de, face a um contexto de crescente complexidade, as organizações serem flexíveis, de forma a manterem-se no meio. Foi, ainda, referido que os estilos de gestão baseados no comando e controlo, na relação causa e efeito e na gestão de cima para baixo (top down) são infrutíferos quando se está a lidar com sistemas complexos.

Terminámos este capítulo, caracterizando as famílias enquanto sistemas complexos, definindo-as, igualmente, como sistemas autopoieticos, dando-se ênfase ao contexto que permite aprender a aprender.

Este capítulo teórico, que teve como finalidade introduzir a complexidade, focando-se nas características das organizações e das famílias enquanto sistemas complexos, constitui-se como uma base fundamental deste trabalho, na medida em que nos permitirá compreender de que forma as políticas públicas e os seus

mecanismos, irão apropriar este quadro teórico e responder à complexidade dos sistemas complexos, nomeadamente o das famílias socialmente vulneráveis.

## **Capítulo 2. A intervenção social na complexidade**

Este segundo capítulo, tem como principal objetivo salientar que, face à complexidade das famílias socialmente vulneráveis, bem como à complexificação dos problemas sociais, surge uma nova filosofia de atuação das políticas públicas, alicerçada na governação em rede e na participação dos/as clientes, em que o CAFAP se constitui como mecanismo desta nova filosofia.

### **2.1. Intervir na complexidade das famílias multiproblemáticas**

Iniciamos esta secção com o conceito de família multiproblemática, que surge no final dos anos 50, no âmbito do trabalho social, alargando-se depois à área da saúde mental. Este conceito emerge na passagem, com todas as suas transformações, de uma sociedade rural, de vivência comunitária, para uma sociedade industrial (Alarcão, 2000: 316; Sousa, 2005). Cancrini *et al.* operacionalizam o conceito de família multiproblemática da seguinte forma: a) presença simultânea em dois ou mais membros da família de comportamentos problemáticos severos e estáveis no tempo; b) insuficiência grave, sobretudo dos pais, nas atividades funcionais e relacionais e no desenvolvimento familiar; c) reforço entre os aspetos anteriores; d) fragilidade dos limites, própria de um sistema em que a presença de técnicos e outras figuras externas é forte; e) estruturação de uma relação crónica de dependência com os serviços sociais; f) desenvolvimento de algumas modalidades pouco usuais de comportamentos sintomáticos nos indivíduos (1997: 52-53 *apud* Sousa e Ribeiro, 2005a: 6; Sousa, 2005b: 17; Alarcão, 2000: 318-319).

Assim, nestas famílias podemos encontrar múltiplos problemas: maus tratos, alcoolismo, prostituição, delinquência, toxicoddependência, insucesso escolar, depressões, psicoses, etc., em que uns são causa e consequência de outros, pelo que estamos perante causalidades circulares. Estas famílias são igualmente descritas como tendo tendência para o caos e desorganização. (Linares, 1997; Sousa, 2005b; Alarcão,

2000: 315). São, ainda, caracterizadas pela instabilidade na estrutura e nas relações (Sousa, 2005b: 20).

Sousa *et al.*, salientam que, apesar das FMP viverem problemas de longa duração múltiplos e severos, procuram resolvê-los, apresentando-se como resilientes, uma vez que, apesar de todas as adversidades, vão conseguindo sobreviver em contextos que diariamente as fragilizam (2007:46). Ainda segundos estes/as autores/as,

A vida das famílias multiproblemáticas pobres organiza-se como uma emaranhada teia familiar e torna-se previsível. Ela é caracterizada por muitos problemas, distribuídos por diversas categorias e com impacto na família, nos seus membros e na sua relação com o exterior. Altamente coesos, todos os problemas se influenciam e reforçam mutuamente. De facto, tal como uma teia, a eliminação de um problema acarreta a eliminação ou diminuição de outros, mas não destrói a teia, que é mantida pelos outros problemas e pelas ligações entre eles. Paralelamente, se um problema é resolvido, também leva ao enfraquecimento de outros problemas, mas a fragilidade dos recursos familiares emocionais, financeiros e contextuais, dificulta a dissolução da teia e uma real melhoria das condições de vida das famílias (ibidem: 47).

Sousa *et al.*, sublinham ainda que a literatura e a investigação acerca das famílias multiproblemáticas pobres tem enfatizado, sobretudo, os défices, a descrição dos problemas e os modos de disfuncionamento familiar. “Assim, o mundo criado para e sobre estas famílias relaciona-se só com o que está mal, ausente, insuficiente, estragado (fragilidade, patologia e disfuncionalidade).” (2007: 15) Todavia, tal como se tem vindo a defender através das perspetivas sistémicas, todas as famílias possuem competências e recursos, o que nos leva a olhar para o conceito de famílias multidesafiadas.

Melo e Alarcão caracterizam as famílias multidesafiadas da seguinte forma,

(a) have been or are currently developing in harsh living condition (e.g., living in poverty, experiencing social exclusion, oppression or violence, etc.) with a prolonged exposition to stressful environments or circumstances, or (b) have been or are experiencing harsh living conditions during short periods of time but with acute stress; and (c) are or have been facing multiple concurrent challenges, often simultaneously with major normative transitions and crises (2011: 35 *apud* Melo, 2011).

Face a esta definição, deparamo-nos com uma mudança de perspetivas do conteúdo para o processo, do problema para a solução, do défice para a força e do risco para a oportunidade. O conceito de desafio sublinha que todos os obstáculos convidam à reorganização e ao crescimento (Walsh, 1996; 2006 *apud* Melo, 2011: 35).

Por seu turno, Guerra defende que, num contexto complexo, deve deslocar-se a atenção,

do paradigma da «resolução dos problemas» (*problem solving*) para a atenção aos problemas dos processos de interacção múltipla (...) aceitando que os problemas são uma «construção social» permanente (*problem setting*) num contexto complexo, de grande incerteza, cuja «orientação» pertence a um colectivo de actores em interacção (2006:9).

### *2.1.2. A intervenção para e com as famílias multiproblemáticas: do paradigma linear ao paradigma complexo*

Face aos dois olhares sobre a família, acima descritos, Sousa vai distinguir os modelos baseados na linearidade dos modelos que integram a complexidade na intervenção. Assim sendo, tal como a autora refere, “Nas abordagens tradicionais (positivistas) os problemas são factos (verdades) que resultam dum sistema deficitário, seja ele o sujeito (...) ou a família (...)” (2005c: 3). E acrescenta que, “A solução estava nas *mãos* do especialista (terapeuta), exterior ao sistema (neutro e não participante), que domina técnicas e estratégias interventoras. O objetivo da cura atinge-se a partir de um diagnóstico exaustivo que caracteriza a patologia e a categoriza em sistemas de classificação. A solução (única) está em eliminar as causas.” (ibidem: 7; Sousa *et al*, 2007:69). Geyer e Rihani, referindo-se à forma como os serviços de saúde têm sido planeados e colocados em prática, referem a postura dos/as profissionais ao longo dos anos: “*Basically, the professionals knew best: they decided what people needed, rather than they wanted, and set out to satisfy the presumed needs through high-cost, but less effective, means. Decades have been wasted in pursuing inefficient policies in the name of ‘science’.*” (2010:95).

Segundo este modelo, cada especialista irá, assim, desenvolver uma ação compensatória e, uma vez que as FMP apresentam vários problemas, vários especialistas irão desenvolver várias ações compensatórias, resultando numa acumulação de intervenções. Tal como refere Sousa, “A especialização transforma-se, assim, em multiassistência, com várias instituições e diversos técnicos a intervir junto duma mesma família e, conseqüentemente, em fragmentação da intervenção, quer para a família, quer para os técnicos.” (2005b: 51).

Ainda segundo a mesma autora, o facto dos serviços de apoio se apresentarem, de uma forma geral, fragmentados e descoordenados, centrados nos sujeitos e nos problemas, esquecendo as interações entre os técnicos e os recursos das redes sociais informais e das próprias competências dos sujeitos e famílias, tornam-se incapazes de responder eficazmente aos sistemas mais complexos, como é o caso das famílias multiproblemáticas pobres (2005c:10), perpetuando os problemas destas famílias (Imber-Black, 1988 *apud* Sousa, 2005c: 4). Assim, são os modelos baseados na perspetiva sistémica que vão assumir maior relevância ao nível da intervenção junto dos sistemas complexos (Sousa *et al.*, 2007: 15).

Melo defende que,

Se a interação profissional-família for colaborativa, se para ela confluírem diferentes saberes e disciplinas, tidos como diferentes facetas de uma só vida e concebidos como parte de um todo unificado, se se respeitar a sabedoria do sistema familiar e as exigências do encaixe com o seu meio, talvez mais facilmente se crie uma rede que impulse os movimentos da família para a mudança (2011: 19).

Perante estes dois paradigmas (linear e complexo) em que a intervenção social se situa, Andersen refere existir uma política social de 1.ª ordem e de 2.ª ordem, no que concerne aos problemas e necessidades dos/as clientes, e a que iremos voltar no capítulo empírico:

**First order needs are needs for help that offer a remedy to a problem.** This could be the need for assistance and appliances in the home, the need for relief, the need for placement in a rehabilitation clinic, the need for home care, etc. **This is first-order social policy. Second order needs for help diagnose the self-relation of the self as a problem.** These problems include the lack of responsibility for oneself, the lack of motivation and the lack of

responsibility towards one's family. On one hand, the client is invited to be the co-author and co-negotiator of his own problems. On the other hand, this is no longer where the problem is. **The second-order problem is the client's difficulty relating to his own problem.** (2007: 130) [sublinhado meu].

De forma a adotar o paradigma da complexidade na intervenção com famílias multiproblemáticas pobres, Vega sugere seis instrumentos de trabalho:

- 1) Visão global e multidimensional apoiada na causalidade circular, complexidade, acaso e emergência nos sistemas humanos;
- 2) Conceção do indivíduo, grupos sociais e comunidade que inclua as diferentes construções culturais resultantes das interações que geram comportamentos e relações diferentes.
- 3) Conceber a mudança como um processo que se desenvolve de forma descontínua, através de sistemas auto-organizados regidos pelas variáveis tempo e espaço. A mudança, ao mesmo tempo que mantém uma estabilidade, produz desordem, permitindo ao sistema auto-organizar-se e seleccionar elementos novos e úteis para a sua estrutura. Para tal, é necessário aprender a valorizar as mudanças mínimas ou melhoras ligeiras, dado que, pelas características destas famílias, estas podem chegar a ser imperceptíveis.
- 4) Os sistemas não preexistem à nossa conceptualização, uma vez que a realidade é uma construção social, ou seja, trata-se de uma construção e não de uma *verdade*. Esta noção de realidade é fundamental quando se intervém numa família multiproblemática, uma vez que as suas características de organização (monoparentalidade; convivência alternada com múltiplos parceiros, abandono dos filhos, falta de espaço, dispersão dos seus membros, delegação dos cuidados em serviços) obrigam o profissional a flexibilizar as suas próprias noções de família para se poder intervir.
- 5) Ter sempre presente que o pensamento e a ação são interdependentes. Tal remete-nos para reconhecer, aceitar e analisar esta posição de interdependência entre todos os atores (serviços, profissionais, clientes) implicados no processo de ajuda, com seus efeitos circulares, ressonâncias emocionais e interseções.
- 6) Ter uma boa formação em auto-conhecimento e receber apoio emocional adequado, constituem elementos preventivos do desgaste profissional relativamente ao trabalho com estas famílias (1997: 168-170).

## 2.2. Complexidade e políticas públicas

Geyer e Rihani (2010), olham para a complexidade nas políticas públicas, a partir das bases teóricas da complexidade, que assentam nas características mencionadas no primeiro capítulo, tais como: ordem parcial; previsibilidade e incerteza; emergência; reducionismo e holismo; probabilidade e interpretação. Para estes autores,

policy actors with greater knowledge must constantly recognize the limits of their knowledge and must act democratically rather than in an authoritarian fashion (...) no endpoint but a continual search for policy change within a bounded but emergent framework (2010: 32).

Face a esta constatação, *“policy actors must take an open-minded and flexible approach to the orderly and disorderly foundations of all phenomena”*, sendo igualmente importante *“encourage the actors in the policy area to adapt and adjust to the continual evolutionary changes.”* (ibidem).

O olhar sobre as políticas públicas tem vindo a sofrer diversas alterações ao longo de várias décadas. Com o crescimento do Estado Providência na Europa, no final da II Grande Guerra Mundial, encontrávamos uma administração pública caracterizada por uma cadeia hierárquica de comando, em que os/as cidadãos/ãs eram vistos/as como clientes passivos/as na maioria dos serviços públicos (Pestoff, 2012). É a partir dos anos 90, que se vai verificar uma mudança relativamente à filosofia de intervenção estatal. Se anteriormente se verificava uma postura relativamente passiva, centralizada e baseada numa estrutura burocrática, redigida por normas rígidas, cuja relação com os/as cidadãos/ãs era uma relação de autoridade e onde Estado assumia exclusivamente a responsabilidade da intervenção (Sousa *et al.*, 2007), a partir desta altura, verificamos uma tendência crescente para a atuação do “Estado capacitador em alternativa ao Estado interventor. As políticas são (...) cada vez mais voltadas para a “ativação” de indivíduos, agências e organizações, empreendedores de integração social.” (Ferreira, 2007:1).

Esta nova abordagem implica, assim,

(...) uma atitude mais activa quer por parte do Estado quer por parte dos cidadãos. Os serviços sociais revelam uma maior iniciativa na procura dos cidadãos em risco social, descentralizam mais a sua gestão e tornam-na mais flexível. A intervenção baseia-se em projectos, utilizando o princípio da gestão por objectivos e partilhando a responsabilidade pela realização dos objectivos com outros parceiros. Por sua vez, o cidadão torna-se um agente activo e competente com quem o Estado negocia o formato das medidas e define os direitos e as obrigações (Sousa *et al.*, 2007: 94).

O Estado vai abrir um novo campo de possibilidades para as organizações do terceiro setor (OTS). Tal como refere Ferreira, “a par com as alterações no papel do Estado para o de capacitador, o terceiro sector surge como co-adjuvante nas funções de produção de bem-estar e na governação (...)” (2007:5). No entanto, a mesma autora refere que o terceiro setor vai ocupar um lugar paradoxal, na medida em que,

É protagonista na perda de centralidade do Estado enquanto organizador e provedor de bem-estar, mas é também um dos principais canais de pressão para a expansão da responsabilidade pública. Além disso, veio a tornar-se parceiro do Estado na partilha de responsabilidades públicas, não só pela provisão, mas também pela governação do bem-estar social (2012: 108).

Tal como salienta Ferreira, o terceiro setor “é um produto da complexidade contemporânea, refletindo os desenvolvimentos do Estado-Providência, bem como da sua crítica e crise.” (Ferreira, 2009: 170).

Guerra, salienta que, as “novas políticas públicas” são um “sistema de acção complexo”, que “exige uma análise sistémica de causalidades múltiplas”, onde podemos encontrar três atores: o Estado, os atores em situação de exclusão e ainda os mediadores, definindo estes últimos como os “atores que, ao nível local e regional, tentam reaproximar as necessidades dos atores em situação de exclusão dos recursos do sistema.” (2002: 52).

Assim, com a afirmação do trabalho em parceria entre Estado e OTS, alguns autores passam a falar de governança<sup>3</sup> em alternativa à governação. É sobre este conceito que nos iremos deter de seguida. Ferreira, ancorando-se no pensamento de

---

<sup>3</sup> O conceito de governança é aqui utilizado em substituição do de governação, na medida em que o Estado deixa de ser o principal ator nos processos de decisão pública, e as práticas hierárquicas do governo vão dar lugar a modos de governação mais horizontais, cooperantes e consensuais, entre o público e o privado, centro e periferia (Francisco, 2007: 171).

Jessop, afirma que o Estado passa de governador da provisão do bem-estar, para o de metagovernador dessa mesma governação:

A complexificação dos problemas e dos actores sociais envolvidos na regulação e provisão de bem-estar, mas também o crescente questionamento das intervenções hierárquicas do Estado, parece suscitar uma transformação no modo de fazer política, expressa na ideia da passagem do governo para a governação, e no novo papel do Estado ao nível da organização das condições de governação, ou seja, na metagovernação. (2007: 7).

Na mesma linha de pensamento, Isabel Guerra refere que a introdução da problemática da governança,

emerge de uma dupla vontade: questionar a inépcia das políticas tradicionais e aproximar os mecanismos de gestão da rapidez e da flexibilidade exigível pelos processos de mudança. São formas de apelo a parceiros que ambicionam instalar na administração novas categorias de pensar e agir, que derivam do reconhecimento da complexidade crescente e da incerteza das dinâmicas económicas, sociais e territoriais. (2006: 16).

Segundo Francisco, a ideia de governança, pressupõe que “se considere a acção pública como resultado da interdependência crescente entre redes de actores públicos e privados.” (2002: 249). Biarez define governança como um “conjunto complexo de instituições e de actores que se situam para além da ideia unitária e hierárquica de governo (...) nas relações de *governance*, nenhuma organização tem uma completa autonomia. Mesmo que uma instituição queira impor um certo controlo, depende da intervenção de outros actores.” (1999:45 *apud* Francisco, 2002: 249). Associado à ideia de governança está a ideia de rede. Tal como refere Le Galès, “num ambiente complexo, as redes são o resultado da cooperação, mais ou menos estável, não hierárquica, entre organizações que se conhecem e reconhecem, negociam, trocam recursos e podem partilhar normas e interesses”. (1995:14 *apud* Francisco, 2002: 249).

A governação em rede e as noções de complexidade apresentam paralelismos, identificados por Morcöl, tais como,

auto-organização e autorreferencialidade, ausência de um centro e propriedades emergentes, estabilidade e dinamismo simultâneos, multiplicidade de atores e interações, fluidez de estruturas, percepções e

preferências dinâmicas dos atores, construção social das redes e acerca das redes, gestão implicando a cogovernança, steering, co-produção e flexibilidade. (2005 *apud* Ferreira, 2012: 117).

A governação em rede “descreve as articulações complexas de estruturas reticulares onde podem existir vários centros e onde estes centros se distribuem horizontalmente ou/e em hierarquias variáveis” (Ferreira, 2012: 109). Sorensen e Torfing irão propor, a este propósito, o conceito de governação democrática em rede que consiste na,

1. Articulação horizontal relativamente estável entre atores interdependentes mas operacionalmente autónomos; 2. Que interagem através de negociações; 3. Que têm lugar num quadro regulatório, normativo, cognitivo e imaginário; 4. Que é autorregulado no quadro dos limites estabelecidos por forças externas e 5. Que contribui para a produção de objetivos públicos (2007:9 *apud* Ferreira, 2012: 110).

O aumento das práticas de governança em várias esferas, representam, assim, uma resposta à intensificação da complexidade societal (Jessop, 2002: 2).

“*We are all in this together*”, passa a ser a frase de ordem no que concerne ao trabalho conjunto entre Estado e Sociedade Civil na prestação de serviços ao/à cidadão/ã. Assistimos, desta forma, a uma mudança dos “*public services FOR the public*” para “*public services BY the public.*” (Bovaird e Loffler, 2012:35). Neste sentido, as políticas públicas, para além de terem integrado o conceito de governação em rede, integraram, ainda, o princípio da participação do/a cidadão/ã, do qual nos vamos deter de seguida.

Segundo Pestoff, esta mudança de filosofia implicou,

a more plural and pluralist model of governance and provision of welfare services, based on public-private networks, where citizens now have more active roles as co-producers of some or many of the services they expect, demand or even depend on to fulfill a variety of their most important roles (2012: 14).

O mesmo autor, aludindo a um estudo realizado por Alford, sublinha que a participação e envolvimento dos/as cidadãos/ãs nos serviços de que usufruem, pode ser facilitada através de aspetos materiais, mas igualmente não materiais, uma vez que

o que motiva as pessoas não são apenas razões do foro individual, mas também valores sociais, tais como a satisfação associada ao convívio com outras pessoas, na procura de reconhecimento social. O autor refere que os efeitos normativos são igualmente importantes para motivar a co-produção, destacando os valores da participação, influência e democracia. Desta forma, encontramos três tipos de motivação para a co-produção: intrínseca, social e normativa. Assim, de forma a envolver os/as clientes na co-produção, uma organização deve oferecer algo de material, bem como valor social ou normativo (2009 *apud* Pestoff, 2012: 23). O autor salienta, ainda, que a motivação do/a cliente para o envolvimento na co-produção dos serviços sociais, depende *“If and when a person feels that a service is important to them or their loved ones or vital to their life chances”* (2012: 24).

Recorrendo aos conceitos de observação de primeira e segunda ordem, Andersen (2007) refere que as políticas sociais, ao nível da relação organização/cliente, apenas observam o lado do cliente. Estamos, assim, perante uma observação de primeira ordem. Tal como o autor refere, *“What we can observe is a peculiar privatization of power, where the public administration alone is able to observe whether the client is empowered or powerless and where it is up to the client to prove his empowerment through public self-presentation”* (2007:129). Embora, os/as clientes possuam capacidades e potenciais, este lado torna-se invisível na observação das políticas sociais, que os/as observa, em primeiro lugar, como incapazes, dependentes e sem iniciativa.

Andersen (2007) vai, ainda, descrever o contrato que a administração realiza com o/a cidadão/ã, como um paradoxo, no sentido de que, a forma como o contrato está elaborado sugere que, quer a administração quer o/a cidadão/ã se reconheçam como partes iguais na negociação mas, ao mesmo tempo, sugere que a administração é a única participante livre neste processo, na medida em que esta reserva para si o direito de decidir quando é que o/a cliente está livre ou não, levando o autor a referir que o contrato ao mesmo tempo que é criado, é cancelado.

### 2.3. O CAFAP enquanto resposta à complexidade das famílias

É neste contexto de uma nova filosofia de atuação das políticas públicas, no que se refere à visão do/a cliente/utilizador/a dos serviços, bem como ao papel do Estado e das OTS, que surge o Centro de Aconselhamento Parental e Apoio Familiar (CAFAP). O CAFAP é definido, pela Direcção Geral da Segurança Social, da Família e da Criança (2006), como uma

Resposta social, desenvolvida através de um serviço, vocacionada para o estudo e prevenção de situações de risco social e para o apoio a crianças e jovens em situação de perigo e suas famílias, concretizado na sua comunidade, através de equipas multidisciplinares.

Esta resposta, atípica, tutelada pelo ISS e que, segundo informação retirada da Carta Social<sup>4</sup>, se encontra atualmente implementada em 13 distritos do país, num total de 37 concelhos, não possuía documentação ou legislação específica de apoio à implementação desta resposta. Neste sentido, quer o Programa Ser Criança, criado em 1996, no que diz respeito à filosofia de intervenção quer, mais tarde, a Lei de Protecção de Crianças e Jovens em Perigo (Lei n.º 147/99)<sup>5</sup>, no que concerne aos princípios de intervenção, constituíram a base para a implementação desta resposta social. Foram vários os CAFAP's que se constituíram após o término do Programa Ser Criança. Este Programa, criado pelo despacho n.º 26/MSSS/95, de 30 de Novembro, tinha como objetivos,

a prevenção e eliminação de situações de desprotecção social que atingem as crianças/jovens e suas famílias, através do apoio ao desenvolvimento de

---

<sup>4</sup> Carta Social “Consulte a Carta Social”, <http://www.cartasocial.pt/index2.php> [3 de junho de 2013].

<sup>5</sup> Segundo o site da Comissão Nacional de Protecção de Crianças e Jovens em Risco (CNPCJR), “O modelo de protecção de crianças e jovens em risco, em vigor desde Janeiro de 2001, apela à participação ativa da comunidade, numa relação de parceria com o Estado, concretizada nas Comissões de Protecção de Crianças e Jovens (CPCJ), capaz de estimular as energias locais potenciadoras de estabelecimento de redes de desenvolvimento social. As CPCJ, criadas na sequência do Decreto - Lei n.º 189/91 de 17/5 foram reformuladas e criadas novas de acordo com a Lei de Promoção e Protecção aprovada pela Lei n.º 147/99, de 1 de Setembro. São definidas “como instituições oficiais não judiciárias com autonomia funcional que visam promover os direitos da criança e do jovem e reverter ou pôr termo a situações susceptíveis de afectar a sua segurança, saúde, formação, educação ou desenvolvimento integral.” Comissão Nacional de Protecção de Crianças e Jovens em Risco “Comissões de protecção de crianças e jovens”, <http://www.cnpcjr.pt/left.asp?14.01> [3 de junho de 2013].

projectos de incidência na família e na comunidade, promovendo igualmente a experimentação de novas metodologias de intervenção e investigação-ação<sup>6</sup>.

Os princípios pelos quais este Programa se regia, integravam já elementos da perspetiva da complexidade ao sublinhar a importância da participação, das parcerias, da flexibilidade e da inovação.

Pelo fato de não existir legislação específica os CAFAPs auto-organizaram-se aprendendo e adaptando-se através da troca de experiências, de informação, bem como de metodologias de intervenção de outros CAFAP's já implementados. É, neste sentido, que em 2008, é lançado o desafio, por uma OTS, de se criar uma Rede Nacional de Centros de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental, acabando por ser formalizada, em 2009, através de um protocolo que reuniu vinte e uma OTS com a resposta social CAFAP<sup>7</sup>.

Segundo o protocolo estabelecido, esta Rede Nacional tem como objetivos:

Promover a articulação entre técnicos com vista a otimizar a intervenção; Melhorar, qualitativamente, o serviço prestado pelos equipamentos, facilitando a partilha de informação e a troca de experiências; Aperfeiçoar e desenvolver metodologias de intervenção; Definir prioridades e estratégias globais de intervenção; promover o intercâmbio entre os diferentes Centros de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental (Associação Integrar, 2009:1).

Esta Rede veio contribuir para a criação da recente Portaria n.º 139/2013, publicada a 2 de abril de 2013, que estabelece a forma de intervenção, organização e funcionamento do CAFAP.

Podemos, assim, afirmar que a construção e implementação do CAFAP se deveu a um conjunto de programas, que são igualmente mecanismos meta-reguladores, tais como o Programa Ser Criança e a Lei de Proteção de Crianças e Jovens em Perigo. Estes programas constituem-se como meta-reguladores, na medida em que o Estado, embora tenha passado a ser um parceiro na governança, assumiu,

---

<sup>6</sup> Instituto da Segurança Social "Programa Ser Criança", <http://www4.seg-social.pt/programa-ser-crianca> [31 de maio de 2013].

<sup>7</sup> Este desafio foi lançado pela Associação Integrar, sediada em Coimbra: [http://www.integrar.org/rede\\_nacional\\_cafaps.htm](http://www.integrar.org/rede_nacional_cafaps.htm) [31 de maio de 2013].

simultaneamente, a função de metagovernador, organizando, desta forma, as condições de governação. Estamos, assim, perante um modo de meta-regulação em rede, mas com a “sombra da hierarquia” (Scharpf, 1994: 40 *apud* Jessop, 2002:6). Tal como Jessop refere, *“They provide the ground rules for governance and the regulatory order in and through which governance partners can pursue their aims, ensure the compatibility or coherence of different governance mechanisms and regimes.”* (2002: 6).

### *Conclusão*

Neste segundo capítulo, focámos o modo como as políticas públicas assumem a complexidade na intervenção social, integrando a governação em rede e a participação dos/as clientes no processo de inclusão. Iniciámos, assim, com a caracterização das famílias multiproblemáticas pobres por diversos autores, apresentando ainda autores que argumentam que, face à complexidade dos problemas que estas famílias enfrentam, a intervenção a partir do paradigma linear tornou-se incapaz de responder, defendendo-se a intervenção a partir do paradigma da complexidade. É neste contexto de crescente complexidade dos problemas sociais que vários autores afirmam que assistimos a uma nova filosofia das políticas públicas, em que o Estado surge como parceiro na provisão dos serviços e do bem-estar, ao lado das OTS, emergindo, igualmente, com a função de metagovernador, no sentido de organizar as condições de governação. O CAFAP surge, assim, como um mecanismo das políticas públicas, que procura responder, localmente, à complexidade das famílias socialmente vulneráveis.



### Capítulo 3. Modelo de Análise

Este capítulo está dividido em seis pontos, a saber: a) conceitos e teorias adotadas neste trabalho; 2) tipologia de Rescher, através dos três modos de complexidade: ontológica, epistemológica e funcional e conceitos da complexidade, que permitirão a 3) construção dos objetivos e hipóteses que norteiam este trabalho, seguindo-se a 4) metodologia adotada, bem como a 5) construção do caso e, por último, o 6) desenho da investigação, técnica de recolha e análise.

Sendo o CAFAP um mecanismo das políticas públicas, iremos analisar de que forma esta resposta organizacional responde ao diagnóstico da complexidade e procura estruturar-se para responder à complexidade das famílias socialmente vulneráveis. O papel do/a investigador/a será, assim, o de observar como é que este mecanismo de complexidade funciona, a partir de um caso concreto e, de acordo com a hipótese de que o CAFAP é uma resposta com complexidade requerida.

#### 3.1. Conceitos e teorias adotadas

Defendemos que o CAFAP é um mecanismo mediador complexo na forma de sistema organizacional, pelo que importa definir os conceitos de mecanismo e mediador. O conceito de mecanismo social remete-nos para Merton (1967 *apud* Pickel, 2004). Os mecanismos sociais *“reside neither in persons nor in their environment – they are part of the processes that unfold in or among social systems... All mechanisms are system-specific: there is no such thing as a universal or substrate-neutral mechanism.”* (Bunge, 1999: 57-59 *apud* Pickel, 2004: 177). Desta forma, Bunge refere que o mecanismo *“was conceived of as process (or sequence of states, or pathway) in a concrete system, natural or social”* (2004: 186). E, acrescenta, *“an essential mechanism of a system is its peculiar functioning or activity. In other words, an essential mechanism is the specific function of a system – that is, the process that only it and its kind can undergo.”* (ibidem: 193).

Assim, ao longo deste trabalho, iremos procurar analisar de que forma o CAFAP se constitui como um mecanismo mediador complexo do sistema de bem-estar, que surge aqui, tal como se disse atrás, como co-adjuvante nas funções de produção de bem-estar e na governação, fazendo a mediação entre a família e as organizações/ serviços com que esta articula, o que nos irá remeter, igualmente, para o conceito de intermediário.

Os intermediários desempenham um papel ativo na constituição das relações que medeiam (Medd *et al.*, 2005:4). Segundo Chris Allen, o intermediário é alguém que *“performing a role inbetween sets of professional relationships, as well as between those professions, the agencies and the clients”* (2003: 6). O intermediário pode atuar a diferentes níveis: bilateral (envolvendo duas partes), multilateral (envolvendo três ou mais partes) ou sistémico (envolvendo uma rede ou sistema), pelo que deve ter a capacidade de *“enable communication; coordinate various sectors; create; develop or disseminate knowledge and provide services.”* (ibidem: 27). Desta forma, pelo facto de o CAFAP trabalhar com famílias socialmente vulneráveis, caracterizadas por múltiplos problemas, envolvendo múltiplos serviços, obriga a que esta resposta atue a um nível de intermediação sistémica.

De entre as práticas associadas ao papel de intermediário, propostas pelo autor: *“aligning interests, enabling learning, establishing expertise, building trust and shaping practices.”* (ibidem:22), parece-nos útil destacar a construção de confiança, que, segundo o mesmo autor, se faz a três níveis: 1) trabalho face a face (*facework*), envolvendo visitas regulares aos/às clientes; 2) trabalho emocional (*emotional labor*), na medida em que permite estabelecer relações interpessoais com os/as clientes, valorizadas por estes/as, acabando por se manterem em contato, quase como que uma *“friendship obligation”* e 3) construção de relações envolvendo a manutenção de uma forte relação interpessoal com os/as clientes, procurando responder às diversas necessidades que estes/as apresentam (ibidem).

Para este trabalho mobilizaremos, quer a perspetiva de Luhmann, no que concerne à teoria dos sistemas sociais, no que diz respeito à redução da complexidade,

através dos programas, decisões e estratégias adotadas pelo CAFAP na interação com as famílias e redes, assumindo, desta forma que, na impossibilidade de se compreender a totalidade do mundo, são realizadas decisões, que obrigam a seleções e, conseqüentemente, a reduções da complexidade, o que nos transporta novamente para o conceito de variedade requerida. A este propósito, Jessop refere que *“To minimize the risks of (meta)governance failure in the face of a turbulent environment, one needs a repertoire of responses to retain the ability flexibly to alter strategies and select those that are more successful.”* (2002:8).

Adotaremos, ainda, a definição de observação de Spencer-Brown, tendo presente que, “qualquer observação cria a distinção entre o que é observado e o que não é observado (espaço marcado e não marcado). O que não é seleccionado para observação não pode ser percebido pelo observador” (1969 *apud* Ferreira, 2009: 171). Ou seja, procuraremos observar e analisar as observações de primeira ordem e, portanto, as seleções do CAFAP na intervenção com as famílias socialmente vulneráveis e redes com quem articula, constituindo-nos, desta forma, como observadores/as de segunda ordem.

Dado que a intervenção do CAFAP procura a mudança nas famílias socialmente vulneráveis, de forma a potenciar o seu processo de inclusão social, importa trazer para este espaço a teoria da mudança social e a forma como se processa a mudança. Para tal, têm existido, sobretudo, dois percursos ou duas formas de olhar a mudança. Uma que tem que ver com a “procura de leis gerais da história e dos factores fundamentais da mudança” e, outra, “que procura proposições que dessem conta da pluralidade irreduzível dos processos de mudança e do seu carácter contingente, localizado, complexo, provisório, de limites fluídos e de tensão.” (Guerra, 2003: 1). Deste modo, a mudança pode ser observada em termos de causalidade única, linear, no sentido de que, para uma causa há um efeito ou, pelo contrário, em termos de causalidade circular, tornando-se difícil distinguir o que é causa e o que é consequência, dado que causas e consequências interagem e reforçam-se entre si.

Reeler (2007) refere que a intervenção a partir da causalidade linear é incapaz de lidar com a complexidade dos sistemas, propondo, desta forma, que se olhe para a teoria da mudança social nos sistemas complexos, a partir da 1) mudança emergente, que se opera, sobretudo, a partir da aprendizagem pela experiência e, nomeadamente, a partir da aprendizagem horizontal; 2) mudança transformativa, que se opera a partir das crises e a 3) mudança projetável, que tende a ser mais bem sucedida quando os problemas, as necessidades e as possibilidades são mais visíveis e se encontram sob condições e relações estáveis.

Desta forma, iremos observar de que forma o CAFAP observa a mudança nas famílias, se a partir da causalidade linear ou emergente, e como age perante essa observação, decidindo e mobilizando estratégias (lineares ou complexas).

### **3.2 Tipologia de Rescher: modos de complexidade ontológica, epistemológica e funcional**

De forma a compreender a complexidade do CAFAP na intervenção com famílias socialmente vulneráveis, adotámos a tipologia de Rescher (1998), no que refere aos três modos de complexidade: complexidade ontológica, epistemológica e funcional, que passamos a definir.

A complexidade ontológica integra a: 1) *complexidade composicional*, ou seja, o número de elementos que constituem o CAFAP (complexidade constitucional) e a variedade e, portanto, heterogeneidade dos elementos constituintes (complexidade taxonómica). Assim, o sistema é tanto mais complexo, quanto mais elementos possuir e quanto mais variados sejam. Integra, ainda, a 2) *complexidade estrutural*, que está relacionada com as possíveis e diversas maneiras de interrelação com os elementos constituintes do CAFAP (complexidade organizacional), podendo estar organizado hierarquicamente, através de relações de subordinação entre os seus elementos e cooperativamente, através de uma relação de reciprocidade (complexidade hierárquica). Desta forma, pretendemos observar o número e variedade de elementos

constituintes do CAFAP, em interrelação, podendo-se observar relações de hierarquia, mas igualmente de cooperação nessa interação. Iremos, ainda, olhar para a forma como o CAFAP se observa como observador e como mediador entre a família e as redes formais e informais com quem interage.

Relativamente à complexidade epistemológica, constituída pela 1) *complexidade descritiva* (número de distintos fatores que devem ser especificados para a completa descrição do sistema), 2) *produtora* (quantidade e variedade de instruções/normas que devem ser dadas para produzir o sistema) e 3) *computacional* (tempo e esforços necessários para resolver um problema), interessa aqui descrever as múltiplas relações entre o CAFAP, a família e as redes, na resolução dos problemas das famílias, o que nos leva a observar a reflexividade, através: da análise da retroatividade dos problemas identificados pelo CAFAP, bem como as decisões e as estratégias tomadas pelo CAFAP, na intervenção com as famílias socialmente vulneráveis.

Por último, a complexidade funcional assume duas formas: 1) *operacional*, no que concerne à temporalidade do sistema e graus de liberdade produzidos pelas operações do sistema. Ou seja, quanto mais graus de liberdade o CAFAP exibir na sua organização e intervenção, mais versátil se torna, e mais operacionalmente complexo tende a ser. E 2) *nómica*, definida como a estrutura das regras dos sistemas e a possibilidade de prever e explicá-las. Neste sentido, importa perceber como o CAFAP flexibiliza e aprende na intervenção com as famílias socialmente vulneráveis, através: 1) da negociação entre equipa técnica do CAFAP e famílias e 2) das alterações operadas ao longo da intervenção no que concerne a normas e procedimentos do RI desta resposta.

Os modos de complexidade “*while separable in theory, (...) do tend to run together in practice. For example, systems that exhibit compositional and structural complexity will also generally exhibit functional complexity.*” (Rescher, 1998:15). Podemos, assim, referir que, quanto maior for a quantidade e variedade de elementos do CAFAP (complexidade ontológica), e quanto maior for a capacidade de flexibilizar

esses elementos (complexidade funcional), maior é a variedade requerida, que este possui para se (re)ajustar às alterações/mudanças na articulação com as famílias e redes.

Sendo as organizações sistemas complexos e, sendo a nossa observação sobre um sistema organizacional, consideramos que, de forma a responder à complexidade das famílias socialmente vulneráveis, o CAFAP, enquanto objeto de estudo, tenderá a possuir suficiente variedade requerida. Tal como afirma Ferreira, inspirando-se nas obras de Ashby, de 1956 e Jessop, de 2003, *“The law of requisite variety states that, in order not to be destroyed by environmental complexity, a system must have a regulator with enough complexity to transform environmental complexity into organised complexity.”* (2011:23). Desta forma, o CAFAP deverá ter capacidade de flexibilizar a variedade interna – normas, procedimentos, programas, equipa técnica, ... -, bem como capacidade de aprendizagem, de forma a responder à complexidade das famílias socialmente vulneráveis.

O CAFAP irá, assim, ser analisado através dos seguintes conceitos da complexidade: não linearidade; auto-referência ou autopoiesis; reflexividade, flexibilidade e aprendizagem, que passaremos a definir de seguida.

#### *a) Não linearidade*

A complexidade enfatiza a interação contínua entre os sistemas, num processo dinâmico, em que um sistema afeta o outro de forma cíclica e não linear, embora sejam regulados por um conjunto de regras. Tal como Burnes refere *“They maintain that organizations are dynamic, non-linear systems and, as such, the outcome of their actions is unpredictable but, like turbulence in gases and liquids, they are governed by a set of simple order-generating rules”* (2005: 85). Pretendo, assim, descrever e analisar a interação contínua entre os elementos que constituem o CAFAP e a forma como se influenciam ciclicamente, bem como a interação deste sistema com outros sistemas.

### *b) Auto-referência ou autopoiesis*

Adoto aqui o conceito de Luhmann, no que se refere à auto-referência ou autopoiese: “*autopoiesis is the use of systems operations to produce the state of the system that makes possible further operations*”. (Luhmann 1990b, 145 *apud* Ferreira, 2011:62). Um sistema auto-referencial é autónomo em relação ao seu ambiente, o que significa que o ambiente não pode influenciar um sistema auto-referencial senão causalmente e a menos que o sistema tenha vontade de cooperar com ele (Vos, 2003: 6). Um sistema sem autopoiese, é um sistema que acaba por ser absorvido pela complexidade do meio. Pretendo, assim, descrever o CAFAP enquanto sistema autopoietico, na medida em que ao interagir com o meio, retirando dele informação, vai diferenciar-se deste, constituindo-se, assim, a condição básica para as suas possibilidades de comunicação com o ambiente.

### *c) Reflexividade*

Segundo Byrne, é a ação reflexiva dos atores humanos sobre os sistemas que lhes permite compreender o mundo, bem como agir de acordo com essa compreensão de forma a mudá-lo (2009: 1-2). Assim, pretendo observar de que forma o CAFAP integra reflexividade na sua intervenção a partir da capacidade de se observar a si próprio. Desta forma, irei olhar para a forma como o CAFAP compreende os problemas das famílias, relativamente à sua causalidade (linear ou complexa); às decisões que toma durante a intervenção e às estratégias que mobiliza na intervenção com as famílias socialmente vulneráveis.

### *d) Flexibilidade*

Um sistema com suficiente variedade requerida deve ser flexível, de forma a responder ao meio com que interage. Assim, procurarei compreender de que forma a flexibilidade está presente no CAFAP, analisando-a na intervenção da equipa com as famílias, ao longo da intervenção propriamente dita, bem como na forma como se processa a negociação com as famílias, aquando o desenho do plano de intervenção (PI), quer, ainda, nas alterações efetuadas ao regulamento interno (RI) do CAFAP.

### *e) Aprendizagem*

Associado ao processo de mudança está a aprendizagem que, para a perspectiva da complexidade, consiste num processo contínuo de aprender a aprender: *(...) is a continual life-long process of individuals and systems. Learning how to learn becomes much more important than the memorization of 'facts' and 'laws'. In this sense, learning, like adaptation and diversity, is a fundamental element of conscious systems".* (Geyer and Rihani, 2010: 52). Aqui, procurarei observar de que forma o CAFAP tem incorporado a aprendizagem, permitindo-lhe, desta forma, intervir no meio. A aprendizagem é outro elemento importante, na medida em que contribui para a variedade requerida do sistema CAFAP.

### **3.3. Objetivos e hipóteses**

Parti para este trabalho, com a seguinte questão de partida: Em que medida a resposta social CAFAP é um mecanismo mediador complexo na forma de sistema organizacional, capaz de lidar com a complexidade a) na intervenção com as famílias socialmente vulneráveis e b) na relação com as diversas redes (formais e informais) que interagem com as famílias?

Em termos de objetivos, foram formulados quatro: 1) Compreender e descrever de que forma o CAFAP é um sistema complexo autopoietico; 2) Analisar de que forma observa as famílias socialmente vulneráveis que acompanha e as redes com as quais articula, bem como se observa enquanto mecanismo mediador complexo na forma de sistema organizacional; 3) Descrever e analisar de que forma a resposta social CAFAP, enquanto observador reflexivo, age com as famílias e as redes que articulam com estas; 4) Compreender e analisar de que forma o CAFAP incorpora flexibilidade e aprendizagem, de forma a manter-se no meio.

A partir da formulação destes objetivos, defini uma hipótese central e três sub-hipóteses de trabalho. Como hipótese central defini a seguinte: O CAFAP é um mecanismo mediador complexo na forma de sistema organizacional capaz de

responder, direta ou indiretamente, à complexidade das famílias, através da articulação entre estas e as redes que com estas se relacionam. Desta hipótese central, foram formuladas três sub-hipóteses, tendo em conta os três modos de complexidade acima definidos.

Desta forma, as três sub-hipóteses de trabalho são as seguintes: 1) O CAFAP, enquanto sistema complexo, revela capacidade de observação, reflexividade e aprendizagem na relação com as estruturas e redes com que interage, permitindo-lhe a necessária adaptação e manutenção no ambiente que o rodeia. 2) Quanto maior é a capacidade do CAFAP de conhecer as múltiplas relações e interações que estabelece com a família e as redes, melhor é a sua compreensão acerca da retroatividade das causas e efeitos dos problemas que afetam as famílias. 3) Quanto maior é a capacidade do CAFAP flexibilizar a variedade interna - normas, procedimentos, recursos materiais e financeiros, equipa de profissionais e decisões – maior é a capacidade de responder à complexidade das famílias e das redes com as quais se articula.

### **3.4. Metodologia**

Enquanto opção metodológica, privilegiei a qualitativa, preocupada com a compreensão dos acontecimentos, em detrimento da quantitativa ou positivista, preocupada em procurar leis explicativas dos fenómenos sociais e, conseqüentemente, com a generalização dos resultados (Pardal e Lopes, 2011:20).

Neste sentido, selecionei como método de investigação o estudo de caso singular. Segundo Yin, “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos” (2001: 32 *apud* Pardal e Lopes, 2011: 33) Tendo em conta os três tipos de estudo de caso – exploração, descritivo e prático – este estudo de caso é de tipo exploratório, na medida em que o que se pretende explorar um quadro teórico - a teoria da complexidade, de forma a compreender a complexidade da resposta organizacional –

CAFAP – enquanto sistema em relação com outros sistemas complexos, nomeadamente, as famílias socialmente vulneráveis e as redes formais e informais que interagem com as famílias. Optei, assim, por este tipo de estudo, de carácter exploratório, dado que, enquanto o estudo de caso descritivo, assume, sobretudo, a forma de monografia e centra-se num objeto, analisando-o de forma detalhada, o estudo de caso prático, visa, sobretudo, realizar diagnósticos ou avaliações de uma organização, no sentido de implementar mudanças (Bruyne *et al.*, 1991 *apud* Pardal e Lopes, 2011: 35).

Perante isto, torna-se pertinente responder às seguintes questões: Como definir o caso a ser estudado?; Como determinar os dados relevantes a ser recolhidos?” e o que fazer com os dados, após a recolha dos mesmos? (Yin, 2003: 2).

O motivo de escolha deste método deve-se ao fato de se tratar de uma pesquisa intensiva de uma resposta organizacional inovadora, havendo, por isso, necessidade de recorrer a fontes de informação diversificadas, trazidas por várias técnicas de investigação: observação não participante, entrevistas semi-estruturadas; diário realizado pela equipa, consulta e análise de documentos institucionais internos e externos à organização.

Focando-nos agora nos potenciais e limites do método estudo de caso, podemos afirmar que, de acordo com Byrne, os casos enquanto sistemas complexos, possuem potencial de adaptação a um novo contexto e é este carácter contextual que é apresentado como limite para o método estudo de caso, uma vez que não permite a generalização das conclusões tiradas a partir de um único estudo de caso. Todavia, tal como refere o autor, *“in a complex world we cannot have universal laws (...) in a complex world things change if context changes.”* (2000: 143). O nosso conhecimento será sempre limitado ao contexto, mas, tal como nos refere o autor, *“Local, however, is both valid and useful”* (ibidem: 150). Ainda assim, Byrne refere o potencial de transferibilidade que o método de estudo de caso pode ter: *“We cannot establish universal laws applicable always and everywhere but we can find what works in*

*particular sorts of places or institutions and transfer this understanding to other places or institutions of same kind.” (2009: 4).*

### **3.5. O caso**

Segundo Ragin, *“cases are viewed as configurations – as combinations of characteristics.” (1987:3 apud Byrne, 2005: 106).*

Irei, de seguida, indicar os critérios subjacentes à seleção desta resposta social CAFAP<sup>8</sup>. Desta forma, e uma vez que pretendia estudar uma resposta social com intervenção com famílias socialmente vulneráveis, considerou-se que esta resposta reunia os seguintes critérios que permitiriam o presente estudo:

- 1) Resposta resultante do contexto da nova geração de políticas sociais, que procura responder à complexidade dos problemas sociais, através de um discurso que sublinha quer o papel das redes (governança em rede), quer o papel dos/as próprios/as cidadãos/ãs utilizadores/as dessas mesmas políticas (participação);
- 2) Constitui-se como uma resposta atípica, financiada pelo ISS, possuindo uma equipa estável, na medida em que, ao contrário dos projetos de intervenção social, não tem uma duração determinada, permitindo, desta forma, um acompanhamento sistemático e contínuo às famílias socialmente vulneráveis.
- 3) É constituído por uma equipa multidisciplinar (assistente social; educadora social e psicóloga), daí que se preveja uma abordagem integrada. No entanto, nem todos os CAFAP possuem esta equipa multidisciplinar, pelo que este foi outro fator a ter em conta na seleção deste caso específico.
- 4) Constitui-se como uma resposta que tem como objetivo, entre outros, “servir de intermediário entre a família e os serviços envolvidos para

---

<sup>8</sup> Por uma questão de confidencialidade, irei manter o anonimato desta resposta social, bem como dos/as entrevistados/as ao longo deste trabalho (ver Anexo I).

facilitar a comunicação, potenciar contactos e promover a solução de eventuais dificuldades.” (Instituto de Segurança Social: 2009);

Selecionei um CAFAP da zona centro, tendo como critérios a facilidade de acesso, incluindo quer a existência de contatos prévios que, com base numa relação de confiança, permitiram ter acesso ao caso específico, quer a facilidade de deslocação para o trabalho empírico, uma vez que este exigia deslocações semanais o que, por uma questão de tempo, mas também financeira, este critério foi igualmente tomado em consideração.

Tendo como fonte a Carta Social, a maioria dos CAFAP estão integrados em OTS, com estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), sendo o Estado o seu principal financiador e regulador. De acordo com o Plano Estratégico 2013/2014, esta OTS onde o CAFAP se integra existe há mais de três décadas, observando-se como educadora, formadora, reabilitadora e integradora social e profissionalmente de pessoas com deficiência e outros grupos desfavorecidos, tal como expresso na sua missão.

Possui valências na área sócio-educativa; formação profissional; centro de atividades ocupacionais; residência comunitária e outras de carácter social, tais como Centro Comunitário, Atividade de Tempos Livres; Centro de Ocupação Juvenil; Centro de Recursos para a Inclusão e CAFAP. Para além destas valências, desenvolve ainda um conjunto de projetos em parceria, tais como: Empresa de inserção; Centro de Recursos Local e Protocolo no âmbito do Rendimento Social de Inserção, de acordo com o Regulamento Interno.

Em termos de estrutura hierárquica, a organização que acomoda o CAFAP possui a forma associativa, encontra-se organizada em torno da direção, seguido do diretor executivo, responsável pela orientação estratégica de gestão da organização, estabelecida pela direção; seguido/a dos/as coordenadores/as de valência ou serviço e do grupo coordenador.

Em termos de áreas de atuação e, de acordo com o Relatório e Contas 2012, dirigiu a sua intervenção a pessoas com deficiência e incapacidades e suas famílias; a outros grupos desfavorecidos e suas famílias; a estabelecimentos de ensino públicos e aos sócios e comunidade. Ainda segundo a mesma fonte, durante o ano de 2012 prestou serviços a 2104 clientes, distribuídos pelas seguintes valências, serviços e projetos: Formação e emprego (167); Centro de Atividades ocupacionais (84); Sócio-educativa (11); Centro de Recursos para a inclusão (245); Lar Residencial (23); ATL (54); Centro de Ocupação Juvenil (141); Centro Comunitário (877); CAFAP (148); Acompanhamento a beneficiários de Rendimento Social de Inserção (190); Consultas Externas (18) e Hidroterapia e Hidroginástica (146).

Em termos de recursos humanos, em 2012, possuía 107 colaboradores/as, representado por 85% de colaboradoras do sexo feminino e 15% do sexo masculino. A faixa etária predominante é dos 45 ou mais anos, seguida da faixa de 35 a 44 anos. Em termos de nível de escolaridade, predomina a escolaridade obrigatória (39%), seguida da licenciatura (33%) (Relatório e Contas 2012). Trata-se, pois, de uma OTS de dimensão importante, refletindo o papel que estas organizações ocupam nas políticas sociais em Portugal.

A estratégia desta OTS, auto-descrita no plano estratégico 2013/2014, define-se pela aposta: na implementação do Sistema de Gestão da Qualidade; na valorização e formação dos recursos humanos; na manutenção das parcerias estatais e reforço das não estatais; no desenvolvimento de novos projetos assentes na inovação e redução de custos. Estas orientações evidenciam a auto-consciência que as OTS têm vindo a desenvolver no contexto da governança (Ferreira, 2012)

Relativamente ao CAFAP, e de acordo com o Relatório Anual de Atividades de 2012 desta resposta, este é um serviço que orienta,

a sua intervenção para a prevenção e diminuição das situações de risco ou perigo para as crianças e jovens, intervindo de forma centrada nas necessidades da esfera familiar, dando prioridade ao papel dos pais e das estruturas da comunidade na promoção de respostas. (2013: s/n).

Constitui objetivo desta resposta, de acordo com o RI do CAFAP, “promover a aquisição de competências pessoais, sociais e parentais nas famílias com crianças e/ou jovens em situação de risco, através de uma equipa multidisciplinar.”. O CAFAP descreve-se como uma estrutura capacitadora das famílias, contribuindo para a sua autonomia, valorizando a articulação e a reflexão entre os profissionais, de forma a otimizar a intervenção, procurando, ainda, responder de forma positiva aos indicadores do referencial *European Quality Assurance for Social Services (EQUASS)*. Trata-se, pois, de um mecanismo de política social que se percebe no contexto das novas orientações para uma abordagem complexa das famílias numa perspetiva de segunda ordem, orientada para a capacitação. Veja-se, desta forma, os seis objetivos específicos que norteiam a intervenção, de acordo com o referido regulamento:

- a) Promover o estudo e a avaliação das crianças e jovens em risco psicológico e social e suas famílias; b) Acompanhar crianças e jovens com processos de promoção e proteção e suas famílias; c) Prevenir situações de perigo; d) Contribuir para a autonomia das famílias na construção e desenvolvimento do seu projeto de vida; e) Promover articulação, reflexão entre técnicos com vista a otimizar a intervenção; f) Responder afirmativamente aos indicadores do referencial EQUASS (2013:2).

Para atingir os objetivos supracitados, o CAFAP, através do RI propõe-se prestar os seguintes serviços: “a) Atendimento; b) informação; c) acompanhamento psicológico; d) acompanhamento social; e) mediação familiar; f) outros que venham a ser considerados pertinentes para o acompanhamento destas famílias.”

Em suma, este caso enquadra-se no tipo de mecanismos de intervenção social de segunda ordem, estando contextualizado numa OTS que, como acontece com outras OTS no contexto das políticas sociais em Portugal, tem vindo a concretizar uma perspetiva de governança nas políticas sociais. Não se trata de um caso que se distingue pela sua singularidade mas sim por representar um tipo de serviço e organizações que se têm vindo a afirmar nas políticas sociais em Portugal e importa, por isso, conhecer de forma mais aprofundada o seu potencial de resposta à crescente complexidade dos problemas sociais enquanto mecanismo complexo.

### **3.6 Desenho da investigação, técnicas de recolha e análise**

O primeiro contato com a resposta social, e nomeadamente com a coordenadora do CAFAP, foi realizado informalmente por uma professora da Escola Superior do concelho onde se encontra esta resposta, a meu pedido, mobilizando, assim, as minhas próprias redes de relações para facilitar o processo de desenvolvimento de uma relação de confiança com o campo, tanto mais importante quanto a natureza da pesquisa exigia uma imersão em profundidade e dependia desta mesma relação. A professora já tinha tido um contato prévio com esta organização e resposta social, através da orientação de estágios curriculares de alunos/as na referida organização. Após a aceitação pela coordenadora, a professora dirigiu-se pessoalmente ao diretor executivo da organização, levando agora um pedido formal. Após alguns dias, recebi, via correio eletrónico, a resposta afirmativa ao pedido. E, foi assim, que entrei no mundo complexo do CAFAP. Devo referir que, embora eu fosse um elemento estranho, a equipa foi sempre bastante recetiva e disponível aos meus pedidos. No final do trabalho empírico, a educadora social já me referia a outras pessoas, como “ela já é cá da casa”.

O início do trabalho de campo deu-se a 11 de fevereiro de 2013 e começou com observação não participante numa reunião de equipa técnica do CAFAP. As observações seguintes deram-se em contextos diversificados: visita domiciliária da técnica de serviço social a uma família (18 de fevereiro); duas visitas domiciliárias pela educadora social, a duas famílias (4 de março); atendimento a uma família, no CAFAP (11 de março) e, mais tarde, em contexto de reunião do CAFAP com outros serviços (25 maio), tendo terminado neste dia o trabalho de campo. O facto de não ter existido um trabalho mais intensivo junto desta resposta organizacional, tendo-se resumido a deslocações semanais, durante um período do dia, geralmente manhãs, durante cerca de três meses, teve a ver com o exercício da minha atividade profissional, a tempo inteiro. A informação retirada da observação foi, todavia, complementada com entrevistas semi-estruturadas, diário realizado pela equipa técnica durante aproximadamente um mês, e análise de documentação.

De referir, ainda que, durante a observação, estive sempre atenta, procurando analisar as interações a partir das minhas categorias analíticas. No final de cada observação, despedia-me da equipa e, chegada ao carro, iniciava o processo de escrita num diário de campo, de forma a registar todos os aspetos que me pareciam relevantes de análise.

Relativamente às entrevistas, estas foram semi-estruturadas. Dado que, apesar de existir um guião com um conjunto de questões abertas, havia flexibilidade para introduzir outras questões que se considerassem pertinentes realizar ao longo das entrevistas. Foram realizadas quatro entrevistas. Uma primeira entrevista coletiva, realizada à equipa técnica do CAFAP, constituída por três elementos (27 de março); uma entrevista à coordenadora e assistente social (3 de abril); uma entrevista com a psicóloga e educadora social, sobre um caso observado pela equipa como um caso de insucesso (15 de abril) e uma entrevista com os mesmos elementos, agora sobre um caso observado como de sucesso (24 de abril). A seleção de casos de sucesso e insucesso, observados pela equipa técnica, teve como finalidade explorar a componente compreensiva e, sobretudo, reflexiva, da equipa técnica, na intervenção com as famílias e as redes.

As entrevistas realizadas, devem ser vistas como narrativas, na medida em que *“enable actors to express the meanings that underlie their own agency”* (Uprichard e Byrne, 2006: 666). Os mesmos autores referem que *“Narratives admit the voice of reflective agency”* (ibidem: 667) e *“Individual and collective narratives are descriptions of trajectories. All stories move through time. As such, narratives are descriptions not of single systems but of the interweaving of complex systems.”* (ibidem: 668).

Uma outra técnica de investigação utilizada foi o diário. Foi pedido à equipa que elaborasse um diário, colocando os problemas e/ou situações difíceis com que era confrontada, quer na relação com as famílias e/ou na relação com os serviços que intervêm junto das famílias que acompanha, descrevendo o problema; o motivo deste e como é que o/a técnico/a atuou. Pediu-se para que a equipa o fizesse, todos os dias, ao final do dia, durante um mês e com o limite máximo de 20 linhas (ver anexo II).

Neste sentido, não foi possível obter registos diários, durante o período de um mês, por indisponibilidade da equipa técnica, tendo sido recebidos, na totalidade, 15 registos. Segundo Bolger *et al.*, o diário permite analisar experiências e acontecimentos no contexto natural e espontâneo, fornecendo, desta forma, informação complementar à que é obtida na investigação tradicional (2003: 587).

Recorreu-se, ainda, à análise de fontes secundárias, tais como documentos institucionais, internos e externos, à organização e ao CAFAP, a saber: RI da organização e o RI do CAFAP; Plano estratégico 2013/2014 da organização; Estatutos da organização; organograma da organização; plano de atividades 2013 e relatório de atividades 2012 do CAFAP; Código de ética da organização; exemplos de PI do CAFAP, relatórios sociais do CAFAP; informações sociais do CAFAP e Lei de Promoção e proteção de crianças e jovens em risco.

A opção por estas estratégias de investigação teve a ver com o fato de permitirem ter um olhar compreensivo, abrangente e complementar sobre este sistema organizacional.

Por último, e relativamente à forma como se analisaram os dados, nomeadamente as entrevistas, estas foram gravadas, mediante autorização prévia dada pela equipa técnica do CAFAP, transcritas na íntegra e submetidas a análise de conteúdo (ver anexo III).

Consciente de que, enquanto observadora, não me encontro fora do sistema, mas em relação com ele, a minha estratégia analítica foi a de observar as observações do CAFAP através das lentes analíticas da complexidade, constituindo-me, assim, como observadora de segunda ordem. No entanto, também envolveu observações de primeira ordem, na medida em que, eu própria, tive que realizar seleções daquilo que iria observar, uma vez que não seria possível dar conta da totalidade da complexidade do CAFAP. O que significa que, o estudo da complexidade, implicou, ele próprio, redução da complexidade.

### *Conclusão*

Este capítulo, teve como finalidade articular os capítulos de enquadramento teórico com o capítulo empírico, onde serão explorados os conceitos e as teorias acima descritas, a partir da utilização do método de estudo caso, de tipo exploratório e recorrendo a fontes de informação diversificadas, como a observação não participante, as entrevistas semi-estruturadas, os diários realizados pela equipa técnica do CAFAP e a consulta e respetiva análise de documentos institucionais. Pretende-se, assim, compreender de que forma o CAFAP, enquanto mecanismo mediador complexo na forma de sistema organizacional, possui suficiente variedade requerida, para lidar com a complexidade, na relação com as famílias socialmente vulneráveis e com redes, formais e informais, que interagem com estas famílias.

## **Capítulo 4. Os mundos do CAFAP e os modos de complexidade: ontológica, epistemológica e funcional**

O presente capítulo está estruturado em três momentos, correspondendo, cada um, a um modo de complexidade que se pretende analisar. Assim, na primeira secção deste capítulo, que se encontra dividida em duas partes, iremos descrever e analisar a complexidade ontológica, observando de que forma o CAFAP se apresenta como sistema complexo. Na segunda parte desta secção, iremos observar de que forma o CAFAP observa os sistemas com quem interage - as famílias e as redes formais e informais -, e a forma como se observa enquanto mecanismo mediador destes sistemas. O segundo momento, corresponderá à análise da complexidade epistemológica do CAFAP, que terá como finalidade compreender de que forma o CAFAP, enquanto observador, integra reflexividade na sua ação com as famílias e redes, através da forma como age perante a retroatividade dos problemas que as famílias apresentam; através das decisões que toma e das estratégias mobilizadas para apoiar as famílias no seu processo de inclusão social. Por último, pretendemos descrever e analisar de que forma o CAFAP, enquanto sistema organizacional, tem capacidade de flexibilizar e aprender, como forma de se manter no meio. Para tal, a nossa observação e, portanto, seleção, recairá sobre a flexibilização do CAFAP com as famílias, quer na negociação do PI, quer no decorrer da intervenção, quer através da observação dos processos de adaptação do CAFAP ao meio, através da descrição das alterações/mudanças ocorridas no regulamento interno do CAFAP. Por último, iremos observar de que forma o CAFAP aprende a aprender. A operacionalização e análise dos modos de complexidade, poderão ser consultadas no anexo III.

### **4.1. Complexidade ontológica: a complexidade do CAFAP**

Nesta secção iremos, assim, descrever e analisar: 1) os elementos constituintes do CAFAP, 2) a forma como se observa, bem como observa as famílias e as redes formais e informais com quem interage e, ainda, como se observa enquanto mecanismo mediador entre as famílias e as redes.

#### **4.1.1. O CAFAP é mais do que a soma das suas partes**

Antes de mais, importa referir que as observações do CAFAP são enformadas pelo seu enquadramento legal e financeiro no contexto das políticas sociais, ou seja, o CAFAP é uma resposta organizacional e, portanto, um sub-sistema de um outro sistema que é uma OTS, e integra um contexto onde as políticas sociais, acentuam o papel de governança entre Estado e OTS, nas funções de produção de bem-estar, construindo-se, desta forma, uma narrativa em torno da importância do estabelecimento e reforço de parcerias, não só estatais, mas igualmente do foro privado, bem como do controlo de custos. Trata-se, portanto, de um mecanismo das políticas sociais, como temos vindo a afirmar.

Esta descrição está presente na afirmação do presidente da direção da organização, inscrita no Plano Estratégico 2013/2014:

Também ao longo do tempo descobrimos a importância das boas experiências com parcerias oficiais e privadas, pelo que pretendemos reforçá-las, doseando todas as decisões que impliquem dispêndios financeiros com extrema sensatez, visando sempre a sustentabilidade institucional (2012:3).

As observações produzidas pelo CAFAP irão conduzir-nos para a forma como esta resposta organizacional se constitui enquanto sistema complexo: por múltiplos e variados elementos, em interrelação, compondo a estrutura organizacional. Estamos, assim, a falar de programas, da equipa técnica, dos canais de comunicação e das decisões.

Figura 1. Elementos constituintes do CAFAP



#### *4.1.1.1. Programas que regulam a intervenção do CAFAP*

O CAFAP regula a sua intervenção através de um conjunto de programas que incorporam normas e princípios, constituindo-se, assim, como mecanismos reguladores, orientadores e organizadores da intervenção desta resposta e, como tal, mecanismos de redução da complexidade.

Constituem assim os programas do CAFAP: a) Lei de Proteção de Crianças e Jovens em Perigo; b) Sistema de Garantia e Certificação da Qualidade; c) Código de Ética da organização; d) RI da organização; e) RI do CAFAP, f) PI do CAFAP e, mais recentemente, a Portaria n.º 139/2013, da qual não nos iremos debruçar aqui, dado ser um instrumento bastante recente, no entanto, importa fazer referência, uma vez que obrigará o CAFAP a introduzir novos procedimentos e, conseqüentemente, novas formas de intervenção. De seguida iremos, de forma breve, deter-nos sucintamente sobre cada programa, referindo de que forma é que estes contribuem para regular, orientar e organizar a resposta CAFAP.

#### *a) Lei de Proteção de Crianças e Jovens em Perigo*

Os princípios pelos quais a equipa técnica do CAFAP se regula, estão inscritos na Lei nº 147/99 de 1 de Setembro (Lei de Proteção de Crianças e Jovens em Perigo). Tal como referido no Relatório de Atividades de 2012, a intervenção deste serviço é norteado pelos princípios desta lei, tais como: a) Interesse superior da criança; b) Privacidade; c) Intervenção Precoce; d) Intervenção mínima; e) Proporcionalidade e atualidade; f) Responsabilidade parental; g) Prevalência da família; h) Obrigatoriedade da informação; i) Audição obrigatória e participação; j) Subsidiariedade. Esta legislação influencia, assim, a forma como o CAFAP observa as famílias com quem intervém, descritas no RI do CAFAP, no que concerne aos direitos dos/as clientes, nomeadamente, no que concerne aos princípios da *privacidade*: “a) O respeito pela sua identidade pessoal e pelos seus usos e costumes, bem como o direito à reserva da intimidade privada e familiar”; *subsidiariedade*: “b) Usufruir de ajudas adequadas à sua situação e que se situem no âmbito da intervenção do CAFAP ou se possam concretizar mediante articulação com outros serviços e/ou entidades parceiras”; e *participação*: “e) Participar no Grupo de Auto Representação existente na Instituição de forma a promover o envolvimento da própria pessoa na defesa dos seus direitos e na expressão de suas necessidades.” (2013: s/n).

#### *b) Sistema de Garantia e Certificação da Qualidade*

Tal como referido anteriormente, no RI do CAFAP, um dos objetivos específicos deste serviço tem que ver com resposta afirmativa aos indicadores do referencial EQUASS. A este propósito, interessa referir que a organização obteve certificação em 2011, pelo referencial EQUASS – ASSURANCE nível 1. Segundo o Programa Operacional Potencial Humano (POPH), o referencial EQUASS,

é um sistema de reconhecimento, garantia e certificação da qualidade dirigido às organizações que actuam no âmbito dos serviços sociais, tais como reabilitação, formação profissional, assistência e cuidados às pessoas em situação de fragilidade social e outros do domínio dos serviços pessoais de interesse geral. Trata-se de um sistema que foi aprovado e é monitorizado por um Comité Europeu da Qualidade, concebido e gerido pela EPR – European Platform for Rehabilitation, inspirado nos sistemas de qualidade total, nos modelos de excelência, instituindo uma abordagem integrada, através da qual as organizações se comprometem com os

referenciais da excelência do desempenho, num processo de certificação externo que tem como eixos fundamentais a auto-avaliação e a aprendizagem organizacional (POPH, s/d:2)<sup>9</sup>.

De salientar que o EQUASS baseia-se em nove princípios da qualidade: Liderança; Direitos, Ética; Parcerias; Participação; Orientação para o Cliente; Abrangência; Orientação para Resultados e a Melhoria Contínua (POPH, s/d: 3-5), que são igualmente princípios que irão moldar a intervenção da organização e das respostas sociais, nomeadamente, a do CAFAP.

Segundo a observação da coordenadora do CAFAP, este programa permitiu a esta resposta encontrar organização e orientação na sua forma de funcionamento, na ausência de um enquadramento legal próprio:

**E1.** ... acho que temos tudo muito esquematizado, e mais definido, digamos assim, pronto e por nós nunca termos tido orientações técnicas, guiões técnicos, pronto, nada, legislação, não tínhamos nada, não é. Se calhar isso foi bom. De certo modo, porque nós já sabíamos que tínhamos de cumprir com aquelas coisas, e isso ajudou-nos a orientar, vá. (...) Deu uma trabalhadeira, mas visto por aí, até nos ajudou e pronto, temos instrumentos que nos permitem avaliar, temos também instrumentos que nos permitem ter momentos de revisão, momentos de disseminação da informação, pronto, está assim tudo muito esquematizado, muito definido e isso, de certo modo, ajuda. (Entrevista coordenadora).

### *c) Código de ética da organização*

Para além dos princípios supramencionados, existe igualmente um código de ética da organização onde se enquadra o CAFAP. Este código é constituído por um conjunto de valores, associados a um conjunto de princípios que, uma vez mais, atuam como reguladores e que deverão moldar a intervenção do CAFAP. São eles os valores da 1) *Inclusão*; 2) *Solidariedade*; 3) *Rigor*; 4) *Lealdade*; 5) *Excelência*; 6) *Justiça social* e, finalmente, a 7) *Responsabilidade*.

---

<sup>9</sup> POPH "EQUASS – European Quality Assurance for Social Services. Apresentação e Estratégia para Implementação em Portugal", [http://www.poph.gren.pt/upload/docs/eixos/6\\_4\\_EQUASS.pdf](http://www.poph.gren.pt/upload/docs/eixos/6_4_EQUASS.pdf) [3 de junho de 2013].

*d) Regulamento interno da organização*

O RI da organização constitui outro programa que regula a intervenção do CAFAP, definindo as normas e procedimentos, competências, direitos e deveres de cada uma das partes: organização/resposta social e famílias.

*e) Regulamento interno do CAFAP*

O RI do CAFAP, por sua vez, descreve os objetivos do CAFAP enquanto resposta social, os direitos e deveres dos/as clientes, as competências da equipa multidisciplinar, bem como os critérios de admissão e arquivamento dos processos e deve ser entregue a todas as famílias que acompanham. Este regulamento é igualmente moldado pelos princípios da organização.

*f) Plano de intervenção do CAFAP*

O PI constitui um outro programa desta resposta. Segundo a observação da coordenadora do CAFAP, o PI é definido como um instrumento que permite organizar a intervenção, co-responsabilizar as pessoas envolvidas e, permite, ainda, medir os objetivos em termos quantitativos e qualitativos. Nele constam três domínios de intervenção: pessoal; bem-estar e inclusão social<sup>10</sup>, bem como o objetivo geral/metas a alcançar; os objetivos específicos; os métodos e técnicas a usar; os/as colaboradores/as envolvidos/responsabilidade pela implementação; a avaliação final, e a condição desejada, necessidades e expectativas do/a cliente. Relativamente à avaliação final, espera-se que esta seja quantificada, através do cálculo da taxa de execução, mas espera-se igualmente uma avaliação qualitativa, relativamente aos benefícios e constrangimentos, na perspetiva do cliente.

---

<sup>10</sup> Domínios do Plano de Intervenção: 1 – Desenvolvimento Pessoal: relações interpessoais (promoção da rede de suporte social, realização pessoal, autonomia), autodeterminação (tomada de decisões, controlo pessoal); 2 – Bem Estar: emocional (autoconceito, autoestima), físico (saúde, realização nos domínios: alimentação, lazer, mobilidade, atividades da vida diária, competências para cuidar de si próprio, habitação), material (bens, rendimentos); 3 – Inclusão Social: empregabilidade (integração profissional, integração em atividades formativas, integração em atividades ocupacionais, educação, apresentação social), cidadania, direitos (conhecimento e mobilização de recursos comunitários).

A título ilustrativo, apresentamos os objetivos, gerais e específicos, traçados pela equipa técnica do CAFAP, no que concerne a um PI, com vista a retirar a criança da situação de risco:

Quadro 1. Exemplo de objetivos gerais e específicos de um Plano de Intervenção do CAFAP

Objetivos gerais	Objetivos específicos
“Integração em estabelecimento de ensino”	1.1. “O menor é assíduo e pontual”; 1.2. “No final do primeiro período o menor terá no máximo uma negativa”
“Serão assegurados os cuidados básicos”	2.1. “O menor tem o plano de vacinação atualizado”; 2.2. “O menor vai a todas as consultas que forem marcadas”
3) “A progenitora mantém os cuidados necessários ao nível da organização e da gestão doméstica”	3.1 “São retiradas as roupas que já não servem”; 3.2. “Os brinquedos que não são necessários são retirados de casa”; 3.3. “Em Dezembro a casa terá mais espaço devido à arrumação.”.
4) “É prestado apoio psicológico ao menor”	4.1. Tendo o menor que comparecer a todas as consultas marcadas”

Fonte: Plano de intervenção de uma família acompanhada pelo CAFAP

### *Análise*

Detenhamo-nos, primeiramente, numa análise mais micro: o Sistema *de Garantia e Certificação da Qualidade*. Um dos aspetos a considerar na implementação deste Referencial, tem a ver com a introdução de elementos de linearidade/ordem, na medida em que o trabalho do/a profissional passa a ser mais acerca do cumprimento (linear) dos procedimentos do que da análise dos processos (não linear). Tudo passa a ser redigido de forma a ser quantificado, perdendo-se, em parte, conteúdo e momentos potenciadores de variedade requerida. Parece, igualmente, que se pretende organizar e ordenar para melhor controlar, na medida em que as preocupações com a sustentabilidade financeira são igualmente importantes na estratégia da organização. Desta forma, mobilizamos os autores Curvello e Scroferneker, quando estes referem que no modelo administrativo que dominou a passagem do século XIX para o XX,

as questões são avaliadas a partir da perspectiva da racionalidade, através da otimização dos meios, com rapidez, em busca da eficácia. Essa racionalidade, aliada às estruturas burocráticas, acaba por impor barreiras ao livre trânsito de informação. Só circulam livremente aquelas informações e aquelas ideias voltadas para a produtividade. (2008: 2-3).

Podemos, assim, afirmar, que este programa vai introduzir um paradoxo: ao mesmo tempo que reduz complexidade, introduz complexidade. Ou seja, reduz complexidade, na medida em que seleciona e organiza a intervenção do CAFAP, e introduz complexidade, na medida em que, o CAFAP vai criar novas normas e procedimentos, materializadas em instrumentos de planeamento, monitorização e avaliação, aumentando, assim, a complexidade ontológica deste sistema. Por outro lado, o Referencial EQUASS vai introduzir e/ ou reforçar elementos da complexidade na intervenção, ao sublinhar a importância do trabalho em parceria e a participação dos/as clientes, fomentado pela criação de um grupo de autorepresentação na organização<sup>11</sup>.

Uma outra observação está relacionada com o PI do CAFAP e com a definição e avaliação dos objetivos. Pressupõe-se que se se cumprir determinadas tarefas e procedimentos, a criança deixa de estar em risco. Tal como Geyer e Rihani referem,

This type of perspective is exactly what many policy actors want to see because it is easy to follow the progress of any country, institution and/or individual (where are they on the graph?), easy to calculate the average country/institution/patient is on the graph, and easy to judge how efficient any given policy/treatment is (...). All of this should sound very familiar since it is the dominant policy framework (2010: 60-61).

Neste sentido, importa aqui distinguir a forma como a abordagem baseada na ordem e a abordagem da complexidade olham para o estabelecimento de objetivos. Na abordagem da ordem, *“the goal is to get to point B as fast as possible and to stay stable at that level for as long as possible.”* (Geyer e Rihani, 2010: 60). Esta visão transporta consigo as seguintes implicações: os/as especialistas sabem como levar os clientes do objetivo A para o B, sendo que os/as clientes só terão que fazer o que os

---

<sup>11</sup>Aquando o término do trabalho de campo, ainda não existia um/a representante indicado por esta resposta organizacional, mas este será incontornável num futuro próximo, dado que o RI prevê isso mesmo.

especialistas referem; devido ao fraco desempenho e à falta de conhecimento dos/as clientes, estes são fundamentalmente passivos, dependendo dos/as especialistas e daquilo que eles/as lhe dizem para fazer; o não alcance do objetivo B, implica que o/a cliente não seguiu as regras. A falha/culpa é, assim, atribuída, ao/à cliente. O/a especialista é infalível (ibidem:61). Ligado a este olhar, está o olhar que concebe a mudança de forma linear. No entanto, os sistemas complexos não se movem de forma linear, pelo que a mudança nos sistemas complexos deve ser compreendida a partir da mudança emergente, que sublinha a experiência e a aprendizagem dos/as clientes como peças fundamentais e facilitadoras do processo da mudança.

Os objetivos, tal como estão definidos, não podem ser desligados da forma como as novas políticas públicas e os projetos de intervenção social daí decorrentes, importaram do setor empresarial a *Logical Framework Analysis* (Logframe) ou o *Project Cycle Management* (PCM) que, na ânsia de quantificar, conduzem à leitura linear dos processos de mudança das famílias.

Uma terceira análise, agora com um olhar mais macro, também pode ser realizada. O CAFAP, na aceção luhmaniana, constitui-se como um sistema dentro de um outro sistema (OTS), moldado por um conjunto de mecanismos de governação da organização, apresentados aqui como programas, condicionando, de certa forma, a sua autonomia, questionando-nos, desta forma, acerca da sua capacidade autopoietica. Todavia, duas observações podem ser feitas: São estes elementos normativos, representados por programas, que vão permitir criar estabilidade no sistema CAFAP (as já designadas *order-generating rules*), delimitando a fronteira deste sistema com os restantes sistemas (famílias e redes), permitindo, assim, ao CAFAP a manutenção da sua identidade. Este elemento constitui-se, assim, como um importante fator para que o CAFAP não seja absorvido pela complexidade do ambiente. Apesar desta autonomia condicionada, é na interação com o ambiente, ou seja, com as famílias e redes, que o CAFAP irá definir a sua capacidade autopoietica. Desenvolveremos mais à frente este argumento, dado que ainda necessitamos de conhecer e analisar as outras componentes do CAFAP enquanto sistema organizacional.

#### 4.1.1.2. *Equipa técnica do CAFAP*

A intervenção do CAFAP junto das crianças e/ou jovens em situação de risco e suas famílias, é realizada por uma equipa multidisciplinar, composta por uma técnica de serviço social, que assume igualmente o papel de coordenadora; uma psicóloga e uma educadora social. As diferentes áreas de *expertise*, funções e competências contribuem, igualmente, para a variedade requerida do CAFAP. É importante realçar que as funções definidas pelo CAFAP, consoante a formação de cada elemento, estão enquadradas num contexto profissional mais amplo, extravasando, assim, o contexto do CAFAP.

##### 4.1.1.2.1. *Funções e competências dos/as profissionais na intervenção com famílias socialmente vulneráveis*

Assim, da descrição do RI do CAFAP e das entrevistas realizadas à equipa técnica, a técnica de serviço social refere que a sua função consiste em:

**E1.** (...) fazer o diagnóstico social, acompanhamento das famílias, encaminhamento, portanto, tudo o que envolve o trabalho com a família. O que normalmente... o que eu faço... quando recebemos a situação fazemos atendimento, onde se faz o tal diagnóstico, onde já vem alguma informação da entidade sinalizadora, depois, para se fazer esse acompanhamento são feitas visitas domiciliárias, articulação com outros serviços, hum, mas basicamente é intervenção social propriamente dita com a família. (Entrevista coordenadora).

A técnica de serviço social, acumula, igualmente, a função de coordenadora que, na observação da mesma, implica dirigir, orientar e representar o serviço:

**E.** Enquanto coordenadora, qual é o seu papel na equipa? **E1.** Enquanto coordenadora é dirigir o serviço todo, não é? **É,** é, orientar o CAFAP, digamos assim, é, é, distribuir determinadas tarefas pela equipa. Portanto, é planear, avaliar o serviço... e depois representá-lo nas mais diversas entidades e aqui na instituição. Basicamente é isso. **E.** E enquanto coordenadora, qual o seu papel perante a direção? **E1.** Portanto, perante a direção represento este serviço, não é, o CAFAP. E tenho que dar feedback de tudo o que se passa no serviço. Em termos de planeamento, monitorização e depois avaliação do serviço... do CAFAP em si. (Entrevista coordenadora).

Assim, as funções da coordenadora estão relacionadas, sobretudo, com a gestão da resposta social. A utilização das palavras, quer no RI, quer em situação de entrevista apontam para isso mesmo: dirigir, orientar, representar, programar, organizar e propor. Ainda segundo a coordenadora, responsável pela implementação do sistema de gestão da qualidade no CAFAP, este trabalho, que classifica como mais burocrático, veio, de certa forma, retirá-la do contato mais próximo com os/as utilizadores/as desta resposta. Tal como ela refere:

**E1.** (...) o que piorou foi isso, foi qualidade de trabalho, quer dizer... porquê? Porque é um trabalho que requer muito tempo, não é, e se queremos fazer um bom trabalho, temos que intervir muitas vezes, temos que estar muitas vezes com as pessoas, e quer dizer, e para conseguirmos fazer tudo e para darmos resposta à questão da qualidade, temos que tirar à intervenção. E então, acho que foi por aí que perdemos um bocadinho, vá. Acho que foi. (Entrevista coordenadora).

As funções da educadora social e psicóloga assumem mais um carácter executivo: fazer, apoiar, motivar, acompanhar, executar e elaborar. Desta forma, observamos uma relação hierárquica, da coordenação relativamente à restante equipa técnica. No entanto, importa referir que esta relação hierárquica, convive igualmente com uma relação horizontal, na medida em que a equipa trabalha e decide em conjunto, na definição da intervenção com as famílias, como foi possível verificar em diversos momentos da observação não participante e através das narrativas nas entrevistas à equipa técnica.

Relativamente às competências necessárias para se trabalhar com famílias socialmente vulneráveis, a coordenadora do CAFAP descreve as seguintes: humildade, capacidade de escuta e de comunicação, empatia e confiança:

**E1.** Então, eu acho que os técnicos têm que ser, têm que ser humildes, têm que ser bons ouvintes e têm que ter uma atitude, como nós costumamos, dizer, não podem “entrar a matar”. Pronto, têm que saber ouvir, têm que tentar-se pôr no lugar do outro, porque senão, nada feito (...) E depois realmente, quer dizer, se a pessoa até for... tem que ser boa comunicadora, de certo modo, e tentar criar uma relação de empatia. Quer dizer, se for uma pessoa assim, como nós costumamos dizer, carrancuda, não é, e que, quer dizer, é difícil, porque temos que cativar, temos que criar a tal relação de empatia na fase inicial, para depois então se conseguir chegar a determinados pontos, porque senão é muito difícil. (Entrevista coordenadora).

Ainda segundo a coordenadora, deve-se igualmente, assumir uma postura flexível, adaptando-se às situações;

**E1.** ... eu acho que é importante ser dinâmico, também, porque há situações que requerem alguma... sei lá, contornar algumas situações e temos que ser um bocadinho perspicazes, e então acho que, acho que também tem que ser pessoas positivas, porque senão... (risos), a depressão profunda ataca logo (riso). (Entrevista coordenadora).

A mesma pessoa reconhece que a atitude do/a profissional influencia, positiva ou negativamente, o comportamento da família:

**E1.** (...) Acho que a atitude das pessoas influenciam muito no sucesso ou não da intervenção. (Entrevista coordenadora).

A educadora social, por sua vez, refere o respeito pela pessoa e o não julgamento:

**E2.** Eu acho que, para já, temos que ter humildade e não podemos julgar, portanto, a família, julgar as suas atitudes e comportamentos, portanto, cada um é como é, cada caso é um caso. (Entrevista educadora social e psicóloga).

Outra das características da complexidade, presente no olhar da técnica sobre a família é a *path dependency*, ou seja, a compreensão de que a trajetória da família, o seu passado, influencia o seu comportamento actual:

**E2.** (...) tentamos sempre compreender o porquê da família agir de determinada forma e também compreender o que está por detrás, portanto, as aprendizagens que cada pessoa foi realizando e as suas vivências, portanto, tentamos sempre compreender isso. E, portanto, trabalhar a família relativamente aos aspetos do seu passado também, porque o seu passado influencia sempre no presente, não é, acho que é inevitável. (Entrevista educadora social e psicóloga).

### *Análise*

Tal como os programas, também as funções permitem às pessoas que desempenham esses papéis, não serem totalmente absorvidas pela complexidade do ambiente, ou seja, pelas estruturas com quem interagem e pelas próprias famílias.

Podemos, ainda referir que, para se lidar com sistemas complexos, como é o caso das famílias, os/as profissionais terão que desenvolver determinadas competências pessoais, que irão contribuir para a variedade requerida do sistema CAFAP. Assim, a equipa técnica salienta como competências fundamentais para a intervenção com as famílias: a humildade, a capacidade de escuta e de comunicação, a empatia e a confiança, a flexibilidade, o respeito pela pessoa e o não julgamento, sendo estas competências fundamentais quando se lidam com sistemas complexos, na medida em que as famílias, enquanto sistemas auto-organizados, recebem informações e orientações que necessitam de compreender e processar de acordo com as suas regras de organização e, só depois disso - tendo também em linha de conta a imprevisibilidade associada aos sistemas complexos - poderão alterar, ou não, a sua estrutura. Deste modo, a atitude e as competências referenciadas por estas profissionais poderão constituir-se como elementos facilitadores da auto-organização da família. A literatura vai exatamente no mesmo sentido, ao sublinhar que “as atitudes e características pessoais do profissional são cruciais no desenvolvimento de relações eficazes com as famílias.” (Sousa *et al.*, 2007: 73).

Relativamente à influência que a atitude do/a profissional tem sobre o comportamento da família, e analisando a partir das lentes da complexidade, podemos sublinhar aqui o reconhecimento, por parte da coordenadora do CAFAP, da posição de interdependência entre o/a profissional e o/a cliente, ao referir que a atitude de um/a influencia a atitude do/a outro/a, quer positiva quer negativamente. Pelo que, reconhecer essa interdependência, poderá ajudar na compreensão dos comportamentos das famílias. Tal como referido por Vega (1997), a noção de interdependência torna-se fundamental, na medida em que facilita a análise e busca de relacionais posições negociadoras entre profissionais e serviços, para atingir intervenções colaborativas.

#### 4.1.1.3. Canais de comunicação do CAFAP

Os canais de comunicação são outro dos elementos constituintes do CAFAP enquanto sistema complexo. É igualmente importante perceber de que forma a equipa técnica do CAFAP comunica, dado que é mais um elemento para compreender a variedade requerida do CAFAP. Assim, foi possível observar que os canais de comunicação assumem duas formas: internos e externos. Dentro destes canais, podemos encontrar formas de comunicação diretas e indiretas, formais e informais.

Também aqui os canais de comunicação integram um conjunto de normas e procedimentos, no que concerne à informação e comunicação, inscritas no RI da organização e pela qual o CAFAP se rege. A comunicação na organização assume duas formas: 1) ordem de serviço, contendo orientações ou diretivas de carácter normativo e emanadas da direcção da organização e a 2) comunicação, interna e externa, contendo informação sobre matérias e factos relevantes para a vida da organização, emanada da direcção, diretor executivo ou coordenadoras/chefias das valências/serviços.

A comunicação externa, poderá ter o formato de comunicação escrita (ofícios e relatórios), e deverá zelar pela “qualidade, rigor técnico e qualidade de linguagem”, devendo ser assinada pelo diretor Executivo e/ou direcção, ou por quem tenha competência delegada. Os documentos de carácter técnico são assinados pelos/as responsáveis pela sua elaboração e acompanhados de ofício, assinado pelo diretor executivo. Desde já, podemos, verificar que a comunicação, quer interna, quer externa, responde a uma estrutura hierarquizada e formal sendo, assim, reduzida a sua complexidade funcional. A comunicação interna e externa é ainda realizada via telefone, fax, correio eletrónico e através do site da organização.

No que concerne à comunicação interna entre o CAFAP e a direcção, esta pode ser realizada de forma *indireta* com a direcção, através do diretor executivo, em reunião do grupo de coordenadores/as, ou através do envio de comunicações internas ao mesmo, para que este as exponha em reunião de direcção, mas pode igualmente realizar-se de forma *direta*, em que a coordenadora solicita a sua presença na reunião

de direção ou, então, reúne diretamente com o diretor de pelouro, que integra igualmente a direção. O diretor de pelouro é a figura responsável, ao nível da direção, por esta resposta, levando e trazendo informações do/ao CAFAP, conforme refere a coordenadora:

**E1.** Nós com a direção propriamente dita, não temos periodicidade. Isto porquê. Porque existe um grupo que é o Grupo Coordenador, ou seja, reúnem todos os coordenadores com o director executivo. E o director executivo é quem faz a ponte depois com a direção (...). Portanto, a direção normalmente reúne todas as semanas, nós mandamos as comunicações internas, etc., mas, quando é necessário, não temos qualquer problema de ir a uma reunião de direção e expormos aquilo que quisermos, mas o feedback dado à direção é feito normalmente pelo director executivo. Ou eu directamente a esse meu diretor de Pelouro. (Entrevista coordenadora).

No que concerne à comunicação do CAFAP com o exterior, ou seja, organizações/serviços, esta pode assumir duas formas: *formal*, em formato de comunicação escrita, através da emissão/receção de ofícios, pareceres e relatórios sociais, sobretudo, para/das entidades sinalizadoras, tais como Segurança Social e a CPCJ, bem como o Tribunal; e *informal*, sobretudo, via telefone, ou em contexto de reunião, com os diferentes serviços com quem interage, com fins de encaminhamento, articulação e acompanhamento das famílias, de forma a agilizar o acesso à informação e a consequente resposta à família, tal como referido pela equipa técnica do CAFAP em entrevista, tendo sido igualmente observado nos vários momentos em que realizei observação não participante.

Um dos constrangimentos descritos pela equipa técnica do CAFAP, na articulação com outros serviços, deve-se precisamente à formalidade da comunicação e, consequente, demora na resposta solicitada,

**E3.** Por exemplo, nós queremos uma informação escolar sobre um menor. Primeiro temos que pedir autorização ao Conselho Executivo, depois o Conselho Executivo é que vai remeter esse pedido ao diretor de turma, depois o diretor de turma elabora a informação, depois remete outra vez para a direção da escola e depois só com a autorização da escola é que nos encaminha. Às vezes estamos um mês à espera de uma informação escolar. Isso às vezes não facilita muito o nosso trabalho. (Entrevista coletiva equipa técnica).

Os canais de comunicação com a família assumem, igualmente, o formato formal e informal. A formalidade está presente, sobretudo, em reuniões de elaboração e avaliação dos PI e a informalidade domina o decorrer da intervenção, quer através de telefonemas, reuniões de acompanhamento e visitas.

### *Análise*

Podemos, assim, observar que, os canais de comunicação do CAFAP assumem um carácter formal e hierárquico, quer interna, quer externamente. No entanto, não deixa de se observar igualmente o carácter informal da comunicação, sobretudo realizado através de telefone ou em contexto de reunião, pela equipa técnica do CAFAP com os serviços, como o intuito de obter/dar informação e agilizar e mobilizar recursos, de forma a responder às necessidades das famílias. Importa ainda referir que a comunicação da equipa técnica com os serviços ao realizar-se de forma informal, quando realizada com conteúdo reflexivo, permite introduzir elementos de flexibilidade numa estrutura de comunicação que apresenta sintomas de menor complexidade funcional, contribuindo para a variedade requerida do CAFAP. Assim, estas várias formas e meios de comunicar são igualmente importantes na construção da diversidade do CAFAP, contribuindo para a complexidade deste sistema.

Segundo Luhmann, é através da comunicação que se desencadeia a seleção, sendo que, para este autor, o sistema está sempre a fazer seleções que geram decisões, que vão gerar novas seleções, para novas decisões, num fluxo contínuo e auto-referencial (Curvello e Scroferneker, 2008). Passamos, assim, a introduzir a última componente do CAFAP: as decisões.

#### *4.1.1.4. Decisões no e com o CAFAP*

Dado que as decisões na organização influenciam e são influenciadas pelo CAFAP, descrevemos aqui os vários espaços formais e informais de produção de decisões, quer na organização, quer no CAFAP.

Assim, podemos observar três principais espaços formais de produção de decisões na organização, tais como: 1) *reunião de assembleia geral* – órgão máximo de deliberação - onde: se decide acerca das linhas fundamentais de atuação da associação; se elegem os corpos gerentes; se aprecia e vota anualmente o orçamento e o programa de ação para o ano seguinte, bem como o relatório e contas de gerência, etc.; 2) *reunião de direção*, com periodicidade semanal, onde se tomam as principais decisões relativamente às estratégias e funcionamento geral e quotidiano da organização; 3) *reunião do grupo de coordenadores*, realizada mensalmente, coordenada pelo diretor executivo, constituindo um espaço informativo, mas igualmente de tomadas de decisão relativamente às atividades da organização e aos projetos a apresentar e em curso;

Encontramos outros cinco espaços de produção de decisões no CAFAP, que podem assumir um carácter mais formal ou informal: 1) *reunião coordenadora do CAFAP – direção*, sem periodicidade definida; 2) *reunião de equipa*, realizada mensalmente, onde se planeia, monitoriza e avalia as atividades previstas em plano de atividades, mas também onde se decide sobre a intervenção com determinada família, que envolve, quase sempre, outros serviços; 3) *reunião dos/as técnicos/as do CAFAP com as famílias*, sem periodicidade definida, onde se decide o plano de intervenção das famílias e se (re)avalia o mesmo; 4) *reunião dos/as técnicos/as do CAFAP com os outros serviços*, sem periodicidade definida, onde se decide sobre a intervenção com determinada família e se (re)avalia; 5) *reunião dos/as técnicos/as do CAFAP com os outros serviços e família em acompanhamento*, sem periodicidade definida, onde se decide sobre a intervenção com determinada família e se (re)avalia. Todos os espaços acima identificados produzem documentos de decisões, materializados em atas; relatórios sociais; pareceres, etc.

### *Análise*

Também aqui encontramos modos de tomada de decisão em contextos hierárquicos (ex: reunião de direção da organização com o CAFAP), mas igualmente

modos de tomada de decisão em contexto de governação em rede (ex.: reunião do CAFAP com outros serviços).

Com a apresentação desta componente do CAFAP, possuímos mais um elemento para descrever a capacidade autopoiética desta resposta organizacional. Dado que este sistema comunica através de decisões e, tal como refere Ferreira a partir de Andersen, “As operações autopoiéticas das organizações são decisões que se ligam a decisões que se ligam a outras decisões e que têm como premissas de decisão os elementos das organizações.” (2008 *apud* Ferreira, 2012: 118). Ainda relativamente às decisões, Ferreira salienta que “as decisões podem criar acoplamentos estruturais, produzindo decisões que usam os códigos e os meios de comunicação de diferentes sistemas.” (ibidem). Iremos deter-nos de forma mais aprofundada sobre as decisões, quando introduzirmos o modo de complexidade epistemológico.

### *Conclusão*

Três principais observações merecem ser aqui destacadas. A primeira está relacionada com os elementos que compõem a estrutura do CAFAP: Programas, equipa técnica, canais de comunicação e decisões. Todos estes elementos integram diversos sub-elementos, aumentando, desta forma, a complexidade ontológica, no que concerne à sua quantidade e variedade. Além disso, estes elementos encontram-se em constante interação, transportando-nos para o sub-título com que iniciámos: O CAFAP é mais do que a soma das suas partes. Tal como refere Cilliers (1998), o sistema como um todo, não pode ser totalmente compreendido analisando apenas os seus componentes, uma vez que estes estão em constante interação: o que acontece num elemento afeta todos os outros e vice-versa, produzindo resultados imprevisíveis e, portanto, não lineares, sendo que uma das características, senão a principal, dos sistemas complexos é precisamente a sua não linearidade. A comunicação do CAFAP com o meio, ou seja, com as famílias e com as organizações das redes que integra, faz-se através de decisões, que estão interligadas com os programas que regulam o

CAFAP, e com as próprias funções e competências da equipa técnica. Cada um destes elementos alimenta os outros, numa circularidade global.

Uma segunda observação tem a ver com o conceito de autopoiese. Os elementos constituintes do CAFAP permitem, assim, estabelecer uma fronteira com o ambiente (fechamento) e, desta forma, diferenciar-se deste. No entanto, esta fronteira não sendo totalmente fechada, permite ao CAFAP interagir com o meio, retirando dele informação, através de seleções, iniciando-se, assim, o processo autopoietico, permitindo a necessária sobrevivência deste no meio e a eficácia da sua intervenção nesse mesmo meio, mantendo, ao mesmo tempo, a sua identidade. Desta forma, é através do fechamento autopoietico, que se cria a condição básica para as possibilidades de comunicação do CAFAP com o ambiente e a sua eficácia enquanto mecanismo de política social. Sem fechamento autopoietico, o CAFAP seria absorvido pela complexidade do ambiente.

A terceira observação, tem a ver com o facto de que os programas, enquanto mecanismos de regulação do CAFAP, reduzem a complexidade, seleccionando e organizando a intervenção, mas simultaneamente, introduzem complexidade, na medida em que criam mais normas e procedimentos na organização, aumentando a complexidade ontológica deste sistema. Tal como refere Ferreira, “Qualquer observação, ao mesmo tempo que reduz a complexidade do mundo, aumenta-a porque acrescenta à complexidade ontológica o impacto das suas seleções.” (2009: 171).

#### **4.1.2. As famílias socialmente vulneráveis**

Enquanto na secção anterior se observou o CAFAP enquanto organização, constituída por um conjunto de elementos em interrelação, iremos, nesta secção, descrever e analisar de que forma o CAFAP observa um sistema, igualmente complexo, com quem interage, as famílias multiproblemáticas, no que concerne às suas características e à forma como se opera a mudança nestas famílias. Torna-se

pertinente trazer estas observações para este espaço, dado que as observações que o CAFAP faz das famílias socialmente vulneráveis, vão influenciar a forma como o CAFAP intervém junto das mesmas.

#### *4.1.2.1. Observação das famílias multiproblemáticas*

O CAFAP, através do relatório anual de atividades 2012, observa as famílias a partir das suas fragilidades e problemas:

A grande maioria da população alvo do CAFAP são de classe social **baixa**, com **fracos** recursos económicos e com **poucas** habilitações literárias. Na sua maioria, os menores vivem com a família biológica (mãe e/ou pai) ou com familiares com relação de parentesco. São famílias em que [existe] **violência, consumos de álcool e drogas, negligência**. Os sintomas severos co-existem por longos períodos de tempo e que, muitas vezes, já contam no seu percurso de vida vários tratamentos **falhados**. Estes sintomas generalizam-se aos seus membros manifestando-se através de crises familiares múltiplas, acentuada **instabilidade** profissional e uma perturbação ao nível do funcionamento interpessoal (2013:s/n) (sublinhado meu).

Ainda segundo a mesma fonte, e relativamente aos problemas associados aos/às menores, a equipa descreve os seguintes: “Negligência; Absentismo/Insucesso escolar; Exposição a modelos de comportamento desviante; Maus tratos psicológicos/Abuso emocional; Consumo excessivo de álcool; Desemprego, etc.” (Relatório anual de atividades 2012, 2013: s/n)

A equipa define problema como algo que está a prejudicar a dinâmica da família e que importa minimizar ou colmatar:

**E2.** Ora, um problema é algo que, portanto, é difícil de resolver ou que não tenha solução. **E1.** E que vai prejudicar, de certo modo, a dinâmica de uma família. (...).E é aquilo que se pretende minimizar ou colmatar com a intervenção, para que logo, se há um problema, à partida, aqui no CAFAP, portanto, essa criança está em risco, à partida se está em risco será por causa de um problema ou vários problemas (...). (Entrevista coletiva equipa técnica).

Através das entrevistas, foi possível analisar soluções de 1.ª e 2.ª ordem para os problemas diagnosticados pela equipa. A título ilustrativo, podemos verificar, através da coordenadora, soluções de 1.ª ordem:

**E1.** (...) para arranjar um trabalho, tem que se ir inscrever ao centro de emprego, não é, logo, pronto, o objetivo é: inscrever no centro de emprego. Mas há um menor, aquela criança ainda não está na escola, está em idade de creche, se a mãe quer trabalhar, tem que inscrever a menina na creche, pois está claro, então, esse é outro ponto a atingir, pronto, vamos assim. (Entrevista coletiva equipa técnica).

Considera-se uma solução de 1.ª ordem, dado que a inscrição no centro de emprego ou a procura de vaga na creche, por si só, não vai resolver o problema do desemprego da mãe, trata-se, assim, de uma ajuda do/a profissional para a contribuição da resolução de um problema. E soluções de 2.ª ordem, tendo em conta a afirmação da coordenadora:

**E1.** Depois temos aquelas situações mais difíceis, que é... humm, sei lá... mais difíceis de atingir, sei lá, o marido bebe, não é, e está assim: “Sim, eu estou disposto, eu vou-me tratar, eu vou fazer o tratamento onde quiserem, eu faço e aconteço”, pronto, isso é um ponto, mas... se calhar quer, mas não quer nada (riso). E então às vezes é difícil de atingir os objetivos, mas pronto, são também situações que... não passam propriamente por nós, quer dizer, passam e não passam, quer dizer, nós tentamos motivar, mas, mas se aquela pessoa não quiser mesmo, não é. (Entrevista coletiva equipa técnica).

Neste caso, temos uma solução de 2.ª ordem, na medida em que o/a profissional procura que o/a cliente autodiagnostique/auto-identifique o seu próprio problema, dado que só assim, este pode ser ultrapassado.

As famílias que o CAFAP acompanha são, ainda, observadas como tendo “múltiplos problemas”, exigindo vários encaminhamentos:

**E3.** Porque como a F. disse, se calhar a maior parte das famílias que nós acompanhamos, na verdade, têm múltiplos problemas, são acompanhadas por nós, ao mesmo tempo beneficiam de RSI, ao mesmo tempo vão buscar alimentação ao Banco Alimentar, ao mesmo tempo são acompanhadas por outras instituições e portanto (...) (Entrevista coletiva equipa técnica).

A equipa técnica observa as famílias socialmente vulneráveis como complexas, associando este conceito, ao de instabilidade e, como consequência, imprevisibilidade:

**E1.** Porque o que é agora, daqui a uns tempos pode não ser. E depois são famílias muito instáveis. Então em termos de relação... hoje estão bem, amanhã já não estão. Hoje vivem aqui, amanhã já não vivem. São mesmo

muito instáveis a todos os níveis: em termos de trabalho, de relação familiar, num dia estão bem, noutra dia já estão chateados com a família toda. É um bocadinho difícil, é (...) temos que, que intervir em várias vertentes, não é, e temos que... ou encaminhar ou... ou seja, temos que perceber uma série de coisas, para atuar também numa série de situações e então é muito mais complexo do que... ora fulano que precisa de terapia ao joelho, ponto final, não é, ou então precisa de fazer exercício físico todos os dias das 5 às 6 e não passa daquilo. Nestas famílias, nestas situações não, porque é preciso encontrar uma casa, porque é preciso arranjar um emprego, porque é preciso encaminhar para a cantina social, porque o menino não sei quê, mas a mãe também tem e o avô que está... quer dizer, é ui! (riso) E depois está a correr tudo muito bem, mas depois o avô já não está, e depois eles separam-se e entretanto falece não sei quem, quer dizer... é muito complicado. É assim um mundo. (Entrevista coordenadora).

### *Análise*

Da observação do CAFAP sobre as famílias multiproblemáticas, três conclusões podem ser retiradas. Em primeiro lugar, tal como referido pela literatura e investigação apresentada no primeiro capítulo, também aqui se verificou que as famílias são, sobretudo, observadas, a partir dos seus problemas e necessidades, que encerram fraquezas e fragilidades. Embora o CAFAP tenha adotado um instrumento - Ficha de Avaliação de Necessidades e Potenciais do Cliente -, que tem como objetivo identificar pontos fortes, pontos fracos e respetivas necessidades, relativamente ao ambiente familiar e competências parentais, bem como ao desenvolvimento da criança, as narrativas da equipa técnica, bem como os documentos produzidos internamente pelo CAFAP (relatórios sociais; relatório anual; etc.), remetem sobretudo para uma visão e, conseqüente intervenção, a partir dos problemas. A literatura defende uma mudança de perspetivas, deslocando o problema para a solução, o défice para a força e o risco para a oportunidade. A mesma literatura salienta que todas as famílias, mesmo as que acumulam vários problemas, têm competências e recursos, desenvolvendo, tal como refere Melo (2011), uma grande flexibilidade e capacidade de adaptação, de forma a lidar de forma eficaz com a adversidade do meio onde se encontram, levando a autora a falar em famílias multidesafiadas em detrimento de multiproblemáticas.

Em segundo lugar, dado que o CAFAP lida sobretudo com problemas, não deixa de ser igualmente pertinente mobilizar para este espaço, a questão do problema social enquanto construção social, no paralelismo que estes debates possuem com o conceito de observação na aceção que lhe foi dada por Spencer-Brown. Lenoir, na sua obra *“Object sociologique et problème social”*, salienta que os problemas sociais “estão, com efeito, instituídos em todos os instrumentos que participam na formação da visão vulgar do mundo social, quer se trate dos organismos e das regulamentações que procuram resolvê-los, quer se trate das categorias de percepção e pensamento que lhes correspondem” (1989: 57 *apud* Ferreira, 1994: 17). Podemos, assim, referir que os problemas identificados pela equipa técnica do CAFAP são o resultado de um processo de construção social, tendo como efeito naturalizar uma realidade que não existe, senão a partir do momento em que é designada como tal. Pegando no problema negligência, podemos referir que os discursos que construíram e categorizaram este problema enquanto problema social, denunciando a sua existência e criando mecanismos para o combater, não são neutros, veiculando uma avaliação moral e política do fenómeno que designam. A negligência é, assim, um conceito socialmente construído, baseado em valores e crenças culturais, a partir de uma determinada visão, geralmente a visão dos grupos sociais dominantes, que acabam por legitimar a sua visão na sociedade. Apresentamos, assim, a afirmação de Hacking, quando refere que,

Sometimes, our sciences create kinds of people that in a certain sense did not exist before. I call this “making up people”. In other words, all ‘groups’ are a product of descriptions of some kind, and one of the consequences of this process is the valourisation of particular kinds of human difference, thus making these differences ‘matter’. By making things matter, we mean bringing them into the purview of enquiry as scientific objects, accessible to other researchers – as well as to policy makers, media commentators and so on (2002 *apud* Carter e Sealey, 2009: 76-77).

Uma terceira conclusão está relacionada com a observação do CAFAP sobre estas famílias enquanto famílias complexas e, portanto, instáveis e imprevisíveis. Também aqui, tal como na investigação sobre famílias, estas são caracterizadas pela instabilidade na estrutura e nas relações (Sousa, 2005b). No entanto, a abordagem da complexidade, refere-nos que é a instabilidade que permite que o sistema mude e,

como consequência, desenvolva capacidade adaptativa, relativamente ao meio envolvente, desde que não seja absorvido pelo excesso de complexidade do ambiente.

#### *4.1.2.2. Observação da mudança nas famílias multiproblemáticas*

Dado que a intervenção tem como finalidade a mudança, importa observar de que forma a equipa técnica do CAFAP observa o processo de mudança na família. Observa-a a partir das lentes da linearidade ou da complexidade? Ou de ambas? Iremos, assim citar alguns excertos resultantes das entrevistas, que serão submetidos a análise.

A educadora social refere que, geralmente, após a evolução de um comportamento de uma família, esta volta a regredir:

**E2.** (...) depois chega aqui, ao CAFAP, e investimos na família, e damos aqui votos de confiança e estamos expectantes de que as coisas até funcionam e depois, apesar de várias tentativas as coisas não funcionam, ou até evoluem um bocadinho, depois regridem novamente (...) (Entrevista colectiva equipa técnica).

A não mudança, atribuída pela educadora social, é caracterizada como resistência da família:

**E2.** (...) eles na realidade não admitiam que haviam ali muitos aspetos que necessitavam de ser alterados, e que houvesse uma mudança, e eles faziam realmente muita resistência a qualquer técnico, a qualquer pessoa que viesse, portanto, do exterior. (Entrevista educadora social e psicóloga).

A equipa técnica reconhece que as pequenas mudanças observadas nas famílias representam “vitórias” para as mesmas:

**E2.** É assim, o que nós aprendemos com esta família é que, portanto, existem pequenas mudanças, (...) que para nós são coisas básicas, do senso comum, não é, mas existem pequenas mudanças que realmente são vitórias para estas famílias, não é. (...) houve algumas melhorias que esta progenitora fez ao nível habitacional. Portanto, no início, eles até no quarto fumavam, estavam deitados e durante a noite fumavam com a criança no berço! E, portanto, eles conseguiram, realmente com muita insistência, conseguiram deixar de fumar dentro de casa. Não só no quarto, mas dentro de casa (...) Ao nível da limpeza, da organização doméstica, portanto... quer dizer pequenas coisas como apanhar o lixo depois de varrer a casa, portanto foram coisas que tiveram que ser trabalhadas, coisas que para nós são um

bocado básicas e de senso comum, com esta família teve que ser tudo trabalhado. O facto de descongelar, portanto, a alimentação. Vamos imaginar, descongelar carne... pensar... esta progenitora organizar-se de forma a pensar o que é que poderia fazer para o jantar ou para o almoço, e por exemplo o facto de descongelar a carne umas horas antes ou até deixar na noite anterior, portanto, tentar-se que a alimentação fosse variada, e fazer com que percebessem que às vezes com pouco dinheiro, poder-se-ia comer de forma mais saudável, porque no início, esta família comia salsicha e atum. Portanto, tentou-se ali que aquela família fizesse uma sopa, que entretanto começou a fazer, também foi um aspeto positivo. Uma alimentação... fazer uma alimentação mais variada. Não comiam fruta, portanto a criança... não lhe era dado qualquer hábito de comer fruta, entretanto nisso ela também começou a comprar fruta e a dar à criança. Portanto, cada vez que lá íamos ela já dizia: “Está a ver a minha fruteira, tem banana, tem pêra, tem maçã”, pronto, esses aspetos, esses pequenos aspetos a nível habitacional... que depois veio-se a refletir muito na vida da criança, não é (...).(Entrevista educadora social e psicóloga).

### *Análise*

Tal como nos diz a literatura, as mudanças nos sistemas complexos, não se realizam de forma linear mas em espiral, com avanços e recuos, e é nestes avanços e recuos, que a família se auto-organiza, retirando a informação que necessita do meio, mudando, assim, a sua estrutura. Podemos confirmar o que acabámos de referir através do excerto referido acima, onde a educadora social salienta as melhorias observadas no comportamento da família. A resistência identificada pelo CAFAP, relativamente à não mudança da família está relacionada, de acordo com a abordagem da complexidade, com a autopoiese da família. Tal como nos salienta Vos (2003), o ambiente só consegue influenciar um sistema auto-referencial se esse sistema mostrar vontade de cooperar com ele.

Tal como referido no segundo capítulo, olhar para a mudança, através das lentes da complexidade, implica compreendê-la como um processo que se desenvolve de forma descontínua, através de sistemas auto-organizados regidos pelas variáveis tempo e espaço. A mudança, ao mesmo tempo que mantém estabilidade, produz desordem, permitindo ao sistema auto-organizar-se e selecionar elementos novos e úteis para a sua estrutura. Daí que se deduz que uma intervenção pode abrir caminho a uma nova modalidade organizativa, ao introduzir desordem num sistema social, pelo que o resultado será em parte imprevisível, dado que também dependerá da

capacidade auto-organizadora do sistema. Para tal, é necessário aprender a valorizar as mudanças mínimas ou melhoras ligeiras, dado que, pelas características destas famílias, estas podem chegar a ser impercetíveis. A equipa técnica do CAFAP revelou essa mesma capacidade, através do excerto atrás mencionado.

#### ***4.1.3. O CAFAP enquanto sistema organizacional complexo entre a família e as redes formais e informais***

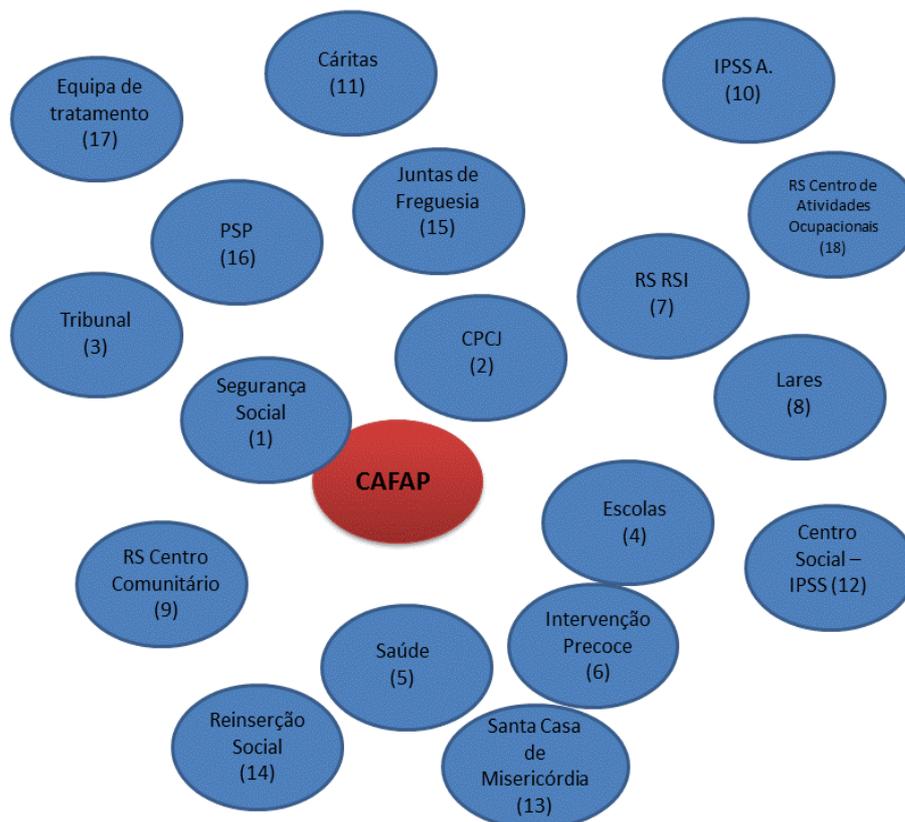
Outra observação que o CAFAP faz de si próprio, está relacionada com o seu papel de intermediário entre as famílias que acompanha e os serviços com quem articula. O CAFAP descreve-se, no site da organização, “como elo de ligação entre instituições e serviços públicos, procurando capacitar as famílias, crianças e jovens de autonomia e conhecimentos que lhes permitam, por si só, dar resposta às suas necessidades.”.

O CAFAP articula e interage com as famílias e as redes formais e informais, na procura de respostas e recursos para as famílias. A equipa técnica descreve a articulação entre os serviços como algo fundamental na procura da resolução das necessidades das famílias:

**E2.** (...) andamos sempre em articulação e realmente acho que as coisas funcionam bem assim. Portanto... acho que há técnicos das diversas áreas e realmente a relação entre nós e, portanto, o trabalho em conjunto acho que funciona, para que os problemas sejam colmatados. **E1.** E se não for assim, acho que então... se assim é difícil, não é, em colaboração com outros colegas de diversas áreas, se fossemos só nós, quer dizer, era mais do que difícil, era quase impossível. (Entrevista coletiva equipa técnica).

Durante a entrevista coletiva, foi pedido à equipa que representasse numa folha, os vários serviços intra e inter organizacionais com quem interagem. Transpomos, através da figura 3, tal como nos foi apresentado pela equipa, essa representação.

Figura 3. Mapeamento dos serviços com que o CAFAP articula, para responder às necessidades das famílias, a partir da observação da equipa técnica



E, através da tabela 1, descrevemos o que é que o CAFAP procura em cada um dos serviços e com que frequência estabelecem contato, tal como descrito pela equipa técnica.

Quadro 2. Serviços, recursos e frequência de contatos estabelecidos pelo CAFAP

<b>Instituição/Resposta</b>	<b>Recursos procurados</b>	<b>Frequência de contatos</b>
<b>1. Segurança Social</b>	Entidade sinalizadora dos processos. Transmissão de informação. Colaboração na área social e na intervenção (atendimentos e visitas domiciliárias)	Diariamente
<b>2. CPCI</b>	Entidade sinalizadora dos processos. Transmissão de informação. Colaboração na área social e na intervenção (atendimentos e visitas domiciliárias)	Diariamente
<b>3. Tribunal</b>	Pedido de esclarecimento de processos.	Mensalmente
<b>4. Escolas</b>	Informação escolar (assiduidade, pontualidade, comportamento, aproveitamento e participação do encarregado de educação)	Semanalmente
<b>5. Saúde (Centro de saúde e</b>	Informação da situação de saúde (plano de	Centro de saúde:

<b>hospitais)</b>	<i>vacinação); consultas de desenvolvimento; planeamento familiar; consultas de psiquiatria, pedopsiquiatria, nutrição, pediatria e ação social dos hospitais</i>	<i>semanalmente Hospitais: mensalmente</i>
<b>6. Intervenção precoce</b>	<i>Medidas de avaliação do desenvolvimento das crianças. Terapia da fala; terapia ocupacional; apoio pedagógico</i>	<i>Semanalmente</i>
<b>7. RSI</b>	<i>Encaminhamento da família para requerer prestação; articulação no âmbito do cumprimento do acordo de inserção</i>	<i>Semanalmente</i>
<b>8. Lares (Lar das Raparigas; Lar dos Rapazes)</b>	<i>Pedido de informação sobre as crianças institucionalizadas, visitas e contactos realizados pelos progenitores, percurso escolar e apoios às crianças</i>	<i>Quinzenalmente</i>
<b>9. Centro Comunitário</b>	<i>Pedidos de encaminhamento das famílias para solicitarem alimentação, vestuário, calçado, mobiliário; ATL e Cantina Social</i>	<i>2 vezes por semana</i>
<b>10. IPSS A.</b>	<i>Pedidos de encaminhamento das famílias para solicitarem alimentação, vestuário, calçado, mobiliário</i>	<i>Mensalmente</i>
<b>11. Cáritas</b>	<i>Pedidos de encaminhamento das famílias para solicitarem alimentação, vestuário, calçado, mobiliário</i>	<i>Mensalmente</i>
<b>12. Centro Social - IPSS</b>	<i>Cantina Social</i>	<i>Semanalmente</i>
<b>13. Santa Casa de Misericórdia</b>	<i>Cantina Social</i>	<i>Mensalmente</i>
<b>14. Reinserção Social</b>	<i>Troca de informação sobre processo tutelar educativo</i>	<i>Quinzenalmente</i>
<b>15. Juntas de Freguesia</b>	<i>Pedido de informação e inserção de progenitores em CEI, trabalho comunitário</i>	<i>Mensalmente</i>
<b>16. PSP</b>	<i>Troca de informação; queixas, denúncias, encaminhamento; pedidos de colaboração para ações de sensibilização</i>	<i>Quinzenalmente</i>
<b>17. Equipa de tratamento</b>	<i>Encaminhamento de familiar com problemas de alcoolismo/toxicodependente e respetiva articulação</i>	<i>Quinzenalmente</i>
<b>18. Centro de actividades ocupacionais</b>	<i>Articulação e trabalho conjunto</i>	<i>Semanalmente</i>

Fonte: Informação fornecida pela equipa técnica durante a entrevista coletiva

Deste modo, podemos observar que o CAFAP procura nas instituições e serviços, sobretudo, 1) *informação*, a) quer ao nível de respostas e recursos para as famílias que acompanha, no sentido de as poder encaminhar, b) quer ao nível do acompanhamento e cumprimento de determinados objetivos traçados com as famílias; 2) *colaboração* na intervenção de determinada família, através de atendimentos e visitas domiciliárias conjuntas e/ou consultas de terapias e 3) *recursos materiais, alimentares e económicos*.

A numeração dos serviços (1 ao 18) foi realizada pela equipa, de acordo com o grau de proximidade do CAFAP relativamente a estes serviços. O CAFAP observa-se como estando mais próximo dos parceiros públicos, tais como a Segurança Social, a

CPCJ, o Tribunal e a Escola. De referir que as duas primeiras são simultaneamente entidades sinalizadoras dos processos das famílias e igualmente parceiras na intervenção com as famílias. O parceiro Escola está também próximo do CAFAP, na medida em que a família chega a esta resposta através da sinalização dos menores em situação de risco. Após a Escola, surge a Saúde, a Intervenção Precoce, a equipa do Rendimento Social de Inserção da organização, os Lares, o Centro Comunitário, uma IPSS local, a Cáritas, uma outra IPSS local (Centro Social), a Santa Casa de Misericórdia, a Reinserção Social, as Juntas de Freguesia, a PSP, a Equipa de tratamento e o Centro de Atividades Ocupacionais da organização. Os que estão representados mais próximos são também aqueles em que os contatos são mais regulares, com exceção do Tribunal. A equipa não representou o Centro de Emprego, embora este seja igualmente um recurso do CAFAP, evidenciado em alguns planos de intervenção, disponibilizados pela equipa.

O CAFAP observa o trabalho em parceria como uma mais-valia, dado que permite obter uma visão multidimensional sobre a família, uma vez que a equipa técnica do CAFAP interage com vários sistemas (educação, saúde, ação social, etc.), tal como referem:

**E1.** Bem, porque só assim é que temos conhecimento realmente de toda a situação, não é, porque apesar de estarmos... por exemplo, estarmos com uma família, precisamos também de saber o lado da escola, o lado da saúde, portanto, todos os subsistemas que estão em torno daquela criança... ou da família. **E2.** Acho que também o essencial é trabalharmos todos com o mesmo objectivo, não é, que é ajudar a criança ou jovem, para que ele tenha o maior sucesso possível em todas as áreas. E acho que se for feito um trabalho em conjunto, o sucesso vai ser muito maior. **E3.** Também para não repetir um bocadinho o trabalho, não é... **E1.** Pois. **E3.** ... se houver articulação entre as pessoas não se repete a intervenção. (Entrevista coletiva equipa técnica).

Por outro lado, permite ainda, segundo a equipa, a não duplicação da intervenção, através da articulação entre os serviços:

**E1.** Nós temos o cuidado de... por exemplo, se for uma família que é primeiro acompanhada aqui, nós temos o cuidado de não andar tudo lá em casa. Ou seja, o CAFAP não andar lá todas as semanas mais a equipa do RSI... pronto, tenta-se articular e há um, nós ou os colegas do RSI é que são o elemento, há ali o elemento de referência. (Entrevista coletiva equipa técnica).

Todavia, também existem constrangimentos observados pela equipa técnica do CAFAP, sendo o principal o da burocracia:

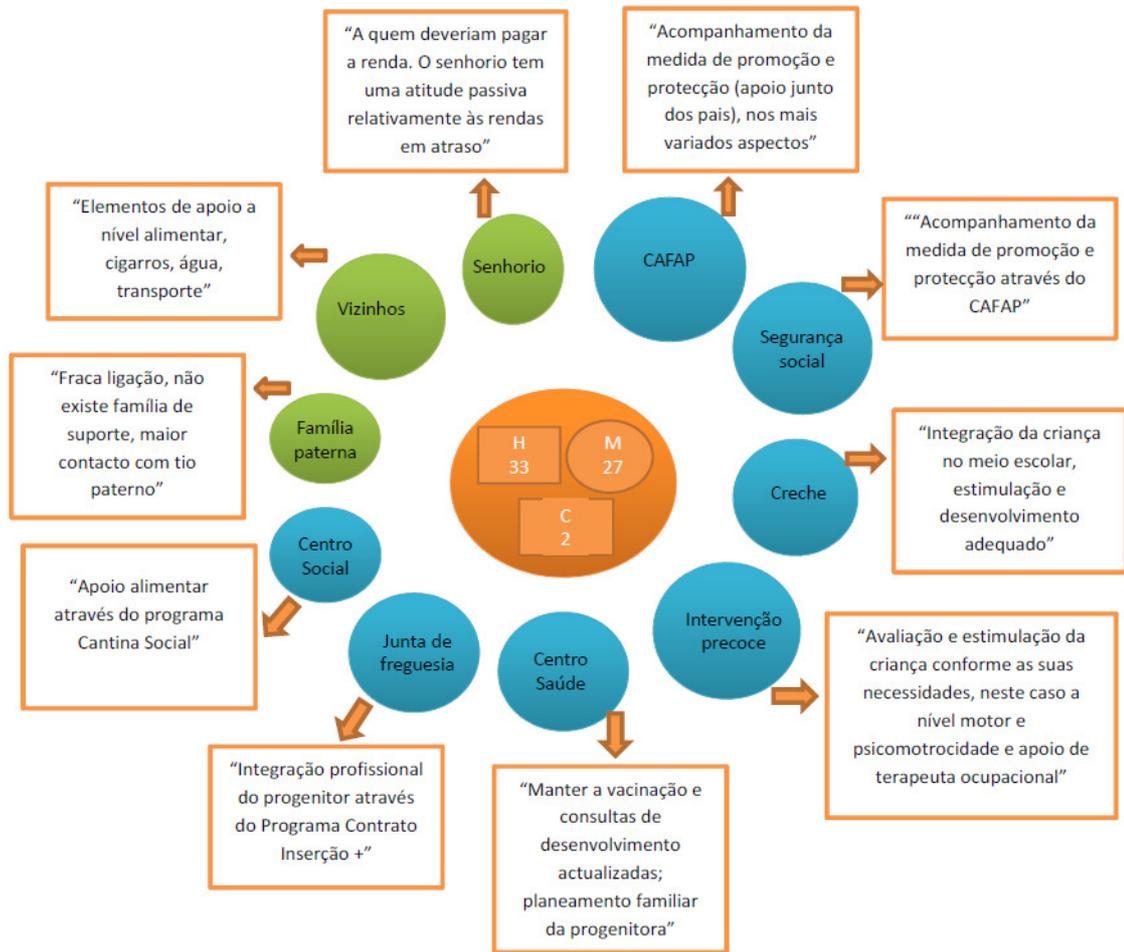
**E2.** Por vezes a burocracia, a burocracia exigida que, por vezes, nos leva imenso tempo para pedir certas informações e até para articularmos. **E1.** É capaz. **E3.** Por exemplo, e nós com as escolas percebemos isso muito bem. Por exemplo, nós queremos uma informação escolar sobre um menor. Primeiro temos que pedir autorização ao Conselho Executivo, depois o Conselho Executivo é que vai remeter esse pedido ao director de turma, depois o director de turma elabora a informação, depois remete outra vez para a direção da escola e depois só com a autorização da escola é que nos encaminha. Às vezes estamos um mês à espera de uma informação escolar. Isso às vezes não facilita muito o nosso trabalho. **E1.** Deve ser o pior. O principal obstáculo deve ser esse, porque de resto acho que... (Entrevista coletiva equipa técnica).

Detivemo-nos até agora sobre as redes formais com quem o CAFAP interage. Importa agora tecermos algumas linhas sobre as redes informais, ou melhor, à forma como o CAFAP observa as redes informais, compostas por amigos, vizinhos e familiares. Deste modo, as redes informais são igualmente descritas como um recurso importante na determinação do sucesso da intervenção, tal como refere a educadora social:

**E.** (...) Comparativamente ao caso de insucesso que falámos na semana passada, o que é que aconteceu de forma diferente para que aquele caso fosse um caso de insucesso e este caso fosse considerado um caso de sucesso. **E2.** (...) foi principalmente a família alargada. Porque até nesse caso que falámos de insucesso, portanto, acho que foram mobilizados muitos mais serviços, foram feitos, portanto, foram utilizadas muito mais estratégias, e as coisas mesmo assim não funcionaram. Porquê? Porque não havia ninguém, nem família, nem amigos, portanto, de suporte àqueles progenitores. Tenho a certeza que neste caso que nós referimos como sucesso se não existisse, portanto, estes avós maternos, teria sido, de certeza, um caso de insucesso. E as crianças, o mais certo, era estarem até hoje em instituição. E referencio aqui a família alargada, realmente, como o grande agente que mobilizou para o sucesso desta situação. (Entrevista educadora social e psicóloga).

Representamos aqui as redes formais e informais descritas pela equipa técnica do CAFAP em entrevista, relativamente ao acompanhamento de uma família. Os círculos que representam as redes, são maiores ou menores, consoante a proximidade dos serviços à família, na observação da equipa.

Figura 3. Mapeamento das redes formais e informais que interagem com a família, segundo a observação da equipa do CAFAP



Fonte: Informação fornecida pela educadora social e psicóloga durante a entrevista

O papel de mediação, na descrição da educadora social, exige uma articulação constante:

**E2.** Tem que ser uma articulação constante, na minha opinião, e acho que aqui todos juntos podemos fazer melhor e mais por esta criança. **E.** E de que forma é que o CAFAP faz esta articulação? **E2.** De que forma? Ou através de contato telefónico ou presencialmente. (...) Portanto, dirigimo-nos aos serviços ou combinamos, portanto, um encontro para irmos falar sobre a situação, quer por telefone quer presencialmente. Ou às vezes até por e-mail, também se pode dar o caso (...) Portanto num primeiro contato descrevemos um bocadinho o trabalho que o CAFAP faz, aquilo que se pretende, portanto, o que pretendemos da parte da entidade em si, e

explicamos um bocadinho a situação. (Entrevista educadora social e psicóloga).

Esta intermediação situa-se a nível sistémico (Medd *et al.*, 2005), na medida em que envolve a rede formal e informal:

**E2.** (...) CAFAP, Creche, Intervenção Precoce, portanto, a família, reunimos por acaso há relativamente pouco tempo, pronto, para ver como é que se poderia aqui ajudar o agregado a...porque foi uma situação em que o agregado revelou as suas fragilidades e algumas das suas preocupações. E, em conjunto, digamos que dividimos um bocadinho as tarefas para cada serviço, para em conjunto conseguirmos fazer alguma coisa de positivo. Isto realmente há serviços em que há mais facilidade de se juntar do que outros, mas continuamos a manter contacto entre todos. **E.** E é frequente? Fazem-no também relativamente a outros casos? Há momentos de discussão, de reflexão? **E2.** Sim. Principalmente com a área escolar, portanto a escola, a segurança social, CAFAP, progenitores, fazemos sempre que achamos pertinente. (Entrevista educadora social e psicóloga).

### *Análise*

As famílias, por acumularem vários problemas são, geralmente, descritas na literatura, como multiassistidas, na medida em que vários especialistas desenvolvem ações para diminuir ou resolver os problemas diagnosticados da família, correndo-se o risco de, tal como refere Sousa (2005b), assistirmos à fragmentação da intervenção, quer para a família, quer para os/as técnicos/as. Daí que a figura do intermediário seja fundamental para articular, de forma sistémica, os/as vários/as profissionais e respetivos serviços e as famílias.

Desta forma, através da observação do CAFAP no que concerne ao seu papel de mediação entre a família e as redes com que articula, podemos observar que o CAFAP se apresenta, em primeiro lugar, como um mecanismo das políticas públicas que surge aqui, tal como se referiu no segundo capítulo, como coadjuvante nas funções de produção de bem-estar e na governação (Ferreira, 2007), fazendo a mediação entre a família e as organizações/serviços com que esta articula, assumindo, desta forma, o papel de mediador, na medida em que a) procura e dá informação às redes formais e informais com que articula; b) encaminha a família para as diferentes

respostas e serviços e c) acompanha esse encaminhamento, realizando uma intermediação sistémica.

Por outro lado, o CAFAP ao mobilizar um conjunto de recursos, quer junto de redes formais, quer de redes informais, na procura de respostas para os problemas das famílias, vai aumentar a diversidade e variedade deste sistema organizacional.

### *Conclusão*

Nesta secção, analisámos a ontologia do CAFAP, descrevendo os elementos – programas, equipa técnica, canais de comunicação e decisões - e a relação não linear destes, constituindo o CAFAP enquanto sistema complexo. Descrevemos ainda que, alguns destes elementos, tais como os programas, reduzem a complexidade, na medida em que seleccionam a intervenção e, simultaneamente, introduzem complexidade, através da criação de normas e procedimentos. Referimos, ainda, que o CAFAP se constitui como sistema autopoietico. Os elementos constituintes do CAFAP permitem, assim, estabelecer uma fronteira com o ambiente (fechamento) e, desta forma, diferenciar-se deste. No entanto, esta fronteira não sendo totalmente fechada, permite ao CAFAP interagir com o meio, retirando dele informação, através de seleções, iniciando-se, assim, o processo autopoietico, permitindo a sobrevivência e intervenção deste no meio, mantendo, ao mesmo tempo, a sua identidade.

No segundo ponto deste capítulo, que se constitui como um ponto que vai alimentar a análise do modo de complexidade epistemológica, descrevemos e analisámos de que forma o CAFAP observa as famílias com quem intervém. Assim, o CAFAP observa as famílias, sobretudo, a partir dos problemas e fragilidades. O CAFAP observa o processo de mudança nas famílias a partir das lentes da linearidade na medida em que a considera como contínua. No entanto, nos sistemas complexos, como é o caso das famílias, a mudança realiza-se de forma descontínua, em espiral, com avanços e recuos, sendo nestes avanços e recuos, que a família se auto-organiza. A resistência que as entrevistadas do CAFAP referem como motivo para a não

mudança das famílias é, na ótica da complexidade, o resultado da autopoiese da família. Assim, a acoplação do sistema família com o sistema CAFAP, poderá acontecer quando as comunicações do sistema CAFAP, deixem de ser compreendidas como “irritações” ou “barulho” pelo sistema família, transformando-se em informação. Assim, a utilização de estratégias como o estabelecimento de relações de confiança entre o CAFAP e as famílias, a promoção do pensamento reflexivo nas famílias e a flexibilização da intervenção, poderão constituir-se como elementos-chave de forma a facilitar o processo de mudança nas famílias.

O CAFAP observa o processo de mudança, a partir das lentes da complexidade ao reconhecer que as pequenas melhorias representam grandes mudanças na vida das famílias.

No terceiro ponto deste capítulo, observámos o CAFAP enquanto mecanismo das políticas públicas, fazendo a mediação entre a família e as organizações/serviços, assumindo, desta forma, o papel de mediador. Neste papel, o CAFAP procura e dá informação às redes formais e informais com que articula, encaminha a família para as diferentes respostas e serviços e acompanha esse encaminhamento, realizando uma intermediação sistémica.

Posto isto, a ontologia do CAFAP, enquanto sistema complexo, e em relação com os mundos com que interage, vai influenciar a forma como este mecanismo complexo mediador descreve e atua. Estas relações e, consequentes, interações entre os vários sistemas, comportam reflexividade. Assim, iremos observar, na próxima secção, de que forma o CAFAP, enquanto observador, incorpora reflexividade na intervenção e age de acordo com essa reflexividade.

## **4.2. Complexidade epistemológica: A descrição do CAFAP enquanto observador reflexivo, na intervenção com as famílias e redes**

Entrámos agora no modo de complexidade epistemológica, onde iremos descrever e analisar de que forma o CAFAP se constitui como observador reflexivo na intervenção com famílias socialmente vulneráveis.

Iremos, assim, focar-nos em três aspetos: 1) analisar de que forma a equipa técnica tem em linha de conta a retroatividade dos problemas das famílias, quando desenha o plano de intervenção; 2) descrever e analisar as decisões na intervenção com as famílias, bem como as 3) principais estratégias mobilizadas para a intervenção com estas famílias.

### **4.2.1. Retroatividade dos problemas das famílias**

Tal como mencionado no primeiro capítulo, Alarcão (2000) salienta que, para compreendermos o que acontece a um dos elementos de uma família, é necessário ter uma visão circular das interações, dado que os acontecimentos influenciam-se mutuamente, sendo cada um simultaneamente causa e efeito do outro. Assim, e de uma forma geral, quando falamos de famílias socialmente vulneráveis, que convivem com vários problemas, o resultado de um comportamento é o resultado de um conjunto de interações, ações, retroações deste comportamento com outros.

Através das narrativas da equipa técnica do CAFAP, pudemos observar que a equipa reconhece parte dessa circularidade, ao referir que uns problemas podem desencadear outros problemas:

**E1.** Então por exemplo, um menor é sinalizado por... o problema é o abandono escolar. (...) Pronto, vai para a comissão porque ele é menor e tem que cumprir a escolaridade obrigatória, etc., mas se calhar na família existem vários problemas, existe desemprego, alcoolismo (...) **E2.** Desorganização a nível habitacional, económica... **E1.** Isso tudo levou a que o miúdo abandonasse a escola e se calhar foi referenciado, sinalizado aquele único problema, não é... (Entrevista colectiva equipa técnica).

Assim, de forma a compreender se o CAFAP atua tendo presentes causalidades lineares ou emergentes, apresentamos um caso que acompanham. Trata-se de uma família, constituída por um pai, de 33 anos, uma mãe de 27 anos e três filhos. Um filho foi institucionalizado e, posteriormente, adotado; outro está com a família alargada e outro, com 2 anos, está com os pais. O CAFAP iniciou o acompanhamento há cerca de três anos a esta família. Esta família estava a ser acompanhada num outro concelho, por uma Comissão de Proteção de Crianças e Jovens e, tendo existido mudança de residência, o processo transitou para tribunal que, após decisão do mesmo, seguiu para a Segurança Social, que o encaminhou para o CAFAP. O caso foi sinalizado devido à negligência, ao nível da prestação de cuidados básicos (alimentação, higiene, vestuário), afetos e à fraca estimulação da mãe em relação à criança. Foram, ainda, sinalizados problemas ao nível da gestão doméstica.

Embora se reconheça que uns problemas desencadeiam outros, o desenho dos objetivos para o PI, parece não ter em linha de conta a forma como estes se interrelacionam entre si, definindo-se, assim, os objetivos a partir da observação da mudança linear, esperando-se, desta forma, que se se cumprir determinado objetivo, o problema em causa diminua ou se resolva:

**E2.** Portanto, os objetivos definidos foi essencialmente a prestação dos cuidados básicos, para o menor. A nível dos cuidados básicos, entende-se ao nível da alimentação, uma alimentação variada, equilibrada de acordo com a idade da criança; prestação de cuidados ao nível da higiene e também do vestuário, portanto, vestuário adequado à estação, limpo e adequado à sua idade. Assegurar também o acompanhamento ao nível da saúde da criança, manter o plano de vacinação e as consultas de desenvolvimento actualizadas, e sempre que se verificar algum problema de saúde, ir com a criança ao centro de saúde ou ao hospital. Portanto, a criança também foi inserida em creche, depois de muita insistência da nossa parte e nós no plano de intervenção colocámos que um dos objetivos seria: os progenitores deveriam manter uma relação de proximidade com a creche. Portanto, falar com a educadora, estarem inteirados daquilo que se passa na creche, o desenvolvimento que a criança faz. Também colocámos, portanto, resolução de burocracias exigidas pelos serviços de forma atempada, pagamento das despesas pessoais, habitacionais, de saúde e escolares. Isto porquê? Porque é um agregado que não cumpre com os seus deveres, portanto, não cumpre com o que é exigido por lei, a documentação que tem que ser tratada, quer seja, por exemplo, a realização de IRS, isto é apenas um exemplo. E depois é uma família que, mesmo tendo dinheiro, não se conseguem organizar a nível financeiro, daí pormos também que é importante pagar as despesas, a creche da criança, a renda da casa, pronto, terem o máximo possível as contas organizadas. Depois também colocámos as procuras de emprego por

parte da progenitora ou frequência de um curso de formação (...) E depois também manter a nível doméstico a casa organizada, limpa, pronto, e é só. Depois de todos estes objetivos todos, também há pequeninas coisas que vamos falando e que vamos tentando que a progenitora cumpra. (Entrevista educadora social e psicóloga).

Pressupõe-se, assim, tal como referido na secção 4.1., que se se cumprir com determinadas tarefas e procedimentos, a criança deixa de se encontrar em situação de risco. No entanto, estes objetivos poderão não garantir, por si só, que a criança deixe de se encontrar em situação de risco. Tal como referem Stevens e Cox, *“Approaches to safeguarding children which are based on linear understanding can leave social service practitioners with a false sense of security”* (2008: 1332).

Geyer e Rihani, referem que, quando estamos a lidar com sistemas complexos, devemos ter em conta que os sistemas se movem de forma não linear, e por isso, de forma imprevisível ao longo do tempo. Não existe um *endpoint*, o principal objetivo e estratégia é a adaptação e o equilíbrio na mudança. O principal ator é o/a cliente, em que as escolhas, as opiniões pessoais, as experiências e aprendizagens são importantes. Os profissionais têm o papel de ajudar nesse caminho (2010: 108).

Parece-nos, assim, que a teoria da mudança social subjacente à afirmação anteriormente exposta assenta, sobretudo, na perceção da mudança através de causalidades lineares. Pelo que, o olhar do CAFAP deverá deslocar-se do “paradigma da resolução dos problemas” para a atenção dos processos de interação múltipla, aceitando que os problemas são uma construção social (Guerra, 2006). O CAFAP, em alternativa à análise simplista de causa-efeito, poderá investir, assim, na construção e manutenção das relações de confiança com as famílias, dado que estas poderão potenciar o caminho para a mudança, bem como trabalhar com as histórias e biografias destas pessoas que nos remetem para a experiência, conhecimento e recursos destas famílias (Reeler, 2007).

#### 4.2.2. Decisões na intervenção

Toda a intervenção do CAFAP exige decisões. Tal como vimos na secção anterior, há vários momentos relacionais e reflexivos que geram decisões: equipa – direção; equipa – equipa; equipa – serviços; equipa – famílias; equipa – família e serviços. Deste modo, iremos descrever as principais decisões tomadas ao longo da intervenção com as famílias:

Quadro 3: Decisões no e com o CAFAP

<p>Na fase inicial, aquando da sinalização da família pelas entidades sinalizadoras. A equipa procura perceber o que já foi feito, de forma a não repetir a intervenção anterior; o que não resultou e os motivos, para poder decidir acerca do PI:</p>	<p><b>E2.</b> É assim, primeiro temos que perceber se já foi feita alguma coisa, o que é que foi feito, o que é que resultou, não resultou, e porque é que não resultou, também para delinear um bocadinho a nossa intervenção. (Entrevista coletiva equipa técnica)</p>
<p>Na elaboração do PI, com a família:</p>	<p><b>E3.</b> Depois, normalmente, começamos com um atendimento, marcamos uma data com a família, e depois nesse primeiro atendimento elaboramos o PI com a família, no caso de haver acompanhamento psicológico, assina-se um consentimento informado, e a partir daí delinea-se o que é que se começa a trabalhar com a família, as visitas que são realizadas, algum outro tipo de trabalho, se for preciso fazer algum tipo de encaminhamento, também percebemos através desse atendimento (...). (Entrevista coletiva equipa técnica)</p>
<p>Em reunião, envolvendo outros serviços e a própria família para avaliarem a intervenção e repensarem o futuro:</p>	<p><b>E2.</b> Portanto, CAFAP, Creche, Intervenção Precoce, portanto, a família, reunimos por acaso há relativamente pouco tempo, pronto, para ver como é que se poderia aqui ajudar o agregado a...porque foi uma situação em que o agregado revelou as suas fragilidades e algumas das suas preocupações. E, em conjunto, digamos que dividimos um bocadinho as tarefas para cada serviço, para em conjunto conseguirmos fazer alguma coisa de positivo. Isto realmente há serviços em que há mais facilidade de se juntar do que outros, mas continuamos a manter contacto entre todos. <b>E.</b> E é frequente? Fazem-no também relativamente a outros casos? Há momentos de discussão, de reflexão? <b>E2.</b> Sim. Principalmente com a área escolar, portanto a escola, a segurança social, CAFAP, progenitores, fazemos sempre que achamos pertinente. (Entrevista educadora social e psicóloga)</p>
<p>Na monitorização da intervenção, envolvendo outros serviços:</p>	<p><b>E.</b> Costumam reunir em equipa com outros serviços para discutir ou monitorizar um processo? <b>E1.</b> Normalmente quando reunimos é com as entidades sinalizadoras (...) Com a segurança social e a CPCJ.C. Sim, isso é constante. Quer dizer estamos sempre... <b>E2.</b> Também costumamos reunir com a equipa do RSI por causa das situações que temos em comum, inclusive as colegas do RSI até estão a colocar cada vez mais no, no contrato de inserção também a nossa intervenção. Que a família tem que aceitar a nossa intervenção, e reunimos essencialmente por causa disso. <b>E1.</b> E a S. com as escolas. <b>E3.</b> Também já tem acontecido muitas vezes reunir com a professora e com o encarregado de educação. (Entrevista coletiva equipa técnica)</p>
<p>Em reunião com a família quando a intervenção não está a ter o impacto desejado:</p>	<p><b>E3.</b> Então, normalmente quando isso acontece, tentamos falar com as pessoas e em conjunto tentamos perceber porque é que não está a correr bem e pensarmos noutra forma de trabalhar, noutras alternativas... (...) <b>E.</b> E fazem-no com a família ou fazem-no entre a equipa? <b>E3.</b> Geralmente primeiro partilhamos em equipa, e depois</p>

	fazemos sempre esse atendimento com a família, tentar perceber o que é que não está a correr bem e porquê e o que é que podemos tentar melhorar. <b>E.</b> Hum, hum. <b>E2.</b> Sim, essencialmente, pedir a opinião da família, a participação da família, depois falarmos entre nós e adequarmos as estratégias mais pertinentes. (Entrevista coletiva equipa técnica)
Quanto têm que decidir sobre o parecer a dar acerca do arquivamento do processo de uma família:	<b>E1.</b> Pois é sobre... às vezes é sobre algum parecer, sobre um parecer de uma medida. (...) Portanto, eu acho que o menino deve continuar na família, a colega acha que ele deve ir para uma instituição, porque se calhar não há futuro na família. Pode ser... normalmente o acordo ou o desacordo é por aí. Ou, deve ser arquivado, não deve ser arquivado (...). As vezes acontece mais... por exemplo, a S. que tem a perspectiva da criança, não é, porque dá o apoio psicológico àquela criança, e nós em termos familiares, quer dizer, se calhar para nós está tudo bem, pode ser arquivado, mas a S. na perspectiva dela, visto que acompanha o menino, acha que não. Ou vice-versa. Mas normalmente é mais, porque se calhar nós temos um olhar sobre uma coisa e a S. tem outro olhar e então aí, pode haver esse desacordo. Então quando há assim um... no caso de arquivar e não arquivar, realmente quando há muita dúvida, é preferível não arquivar. Mais vale jogar pelo seguro, não é. (Entrevista coordenadora)
Relativamente à adoção de uma medida de promoção e proteção:	<b>E1.</b> Quando é a questão das medidas <sup>12</sup> temos que discutir... acabamos por discutir muito, o que é que é melhor, o que é que não é, quais é que são as consequências. Normalmente, damos sempre uma hipótese à família. Pronto, não sabemos se isso às vezes é o melhor ou não, mas nós achamos que sim. (Entrevista coordenadora)
Quando envolve a decisão de dar um parecer sobre uma medida de promoção e proteção com outros serviços envolvidos. Ilustramos aqui um momento de desacordo, em que a equipa decidiu - contrariando a opinião da técnica da Segurança Social que também acompanhava o processo e que considerava que a criança devia ser institucionalizada-, trabalhar com a família, no sentido de manter a criança no seio familiar:	<b>E2.</b> Quando esta criança nasceu, a técnica da Segurança Social achava que esta criança não deveria ir para a família. Devido já aos antecedentes, não é, e a técnica da Segurança Social achava que eles não tinham competência. Entretanto, nós estávamos a acompanhar há relativamente pouco tempo e achámos que esta família com acompanhamento e se fosse trabalhada, achámos que sim, que poderiam receber esta nova criança. E foi o que aconteceu, portanto, em articulação nossa com a técnica do hospital, portanto, que também preparou os pais para esta nova fase da vida deles e os tentou sensibilizar... (Entrevista colectiva equipa técnica)

Fonte: Informação retirada a partir das entrevistas realizadas à equipa técnica do CAFAP

Podemos, assim, referir que as decisões no CAFAP são, sobretudo, sobre formas de intervenção e sobre pareceres. A decisão final sobre o processo de uma família cabe ao tribunal, que pode decidir, ou não, de acordo com o parecer da equipa técnica. Assim, as decisões na intervenção com famílias socialmente vulneráveis são, sobretudo, acerca dos objetivos a atingir com as famílias, a adoção das medidas de promoção e proteção, a (re)avaliação dos objetivos a atingir e o arquivamento dos

<sup>12</sup> Segundo o artigo 35.º da Lei de Proteção de Crianças e Jovens em Perigo, as medidas de promoção e protecção são as seguintes: a) Apoio junto dos pais; b) Apoio junto de outro familiar; c) Confiança a pessoa idónea; d) Apoio para a autonomia de vida; e) Acolhimento familiar; f) Acolhimento em instituição (1999:6121).

processos. É aqui que se pode observar a capacidade autopoietica desta resposta, em interação com os vários sistemas.

Importa referir que, relativamente às decisões descritas acima, 1) estas não podem ser observadas de forma isolada, mas em constante interação com os restantes elementos constituintes do CAFAP: os canais de comunicação; os programas e a própria equipa que influenciam e são influenciados pelas decisões. Mas também em relação com os outros sistemas, nomeadamente as famílias, as organizações e pessoas das redes formais e informais. É através das decisões que se dão as operações autopoieticas; 2) As decisões implicam seleções e é através das seleções que o sistema reduz a complexidade; 3) As decisões, fruto de relações e interações, incorporam reflexividade, exatamente na medida em que a “comunicação de uma decisão comunica também as decisões alternativas que podiam ser tomadas e não foram.” (Seidl e Becker, 2006 *apud* Ferreira, 2012: 118).

O CAFAP está também envolvido em decisões dentro da própria organização, nomeadamente, no âmbito do grupo de coordenadores, que reúne mensalmente e que tem como função reportar à direção as decisões tomadas. Através da seguinte afirmação da coordenadora, podemos observar que tipo de decisões se tomam no grupo de coordenadores/as:

**E.** E o que é que geralmente tratam nessas reuniões? **E1.** É um bocadinho de tudo. Desde a qualidade ao planeamento, portanto agora a última foi a questão do relatório, anual, portanto, todas aquelas questões que são comuns às valências todas, portanto, planeamento, avaliação, monitorização, que todas as valências têm que fazer, nós tratamos na reunião do Grupo Coordenador. Depois lá transmitimos uns aos outros todas as informações, que a minha valência faz, que a valência da outra colega está a pensar fazer isto e isto, portanto, o director executivo dá-nos também informações gerais, portanto, “vai haver uma candidatura a não sei quê”, “no dia não sei quantas vai acontecer isto”, ou então “se quiserem se manifestar sobre qualquer coisa, têm até dia x”, pronto e depois todas aquelas informações da direção: “A direção decidiu que a partir de hoje ninguém sai de não sei aonde...” (...) Esse tipo de coisas. Portanto, e damos parecer sobre candidaturas. Por exemplo, o C., neste caso, a valência X vai... seja o que for, “vamo-nos candidatar ao projecto Escolhas”, o grupo pronuncia-se sobre isso (...). Atividades, festa de natal, o arraial, etc., essas atividades mais gerais: “Quem é que vai organizar, quem é que não vai, contratamos alguém, não contratamos” (...) (Entrevista coordenadora).

Desta forma, é possível observar, por um lado, a forma como, mais recentemente, o grupo coordenador, constituído por todos/as os/as coordenadores/as das valências e diretor executivo, é envolvido nas decisões globais da organização, dando pareceres sobre o relatório anual de atividades e de contas e, por outro lado, a forma como as decisões são tomadas, numa perspetiva de *bottom up*, ou seja, de baixo para cima, seguindo o seguinte percurso: grupo coordenador, direção e, por último, assembleia geral, embora nem todos os assuntos possam chegar a este último órgão, tal dependerá da competência de cada um.

Estamos, assim, perante um outro elemento que contribui para a complexidade desta resposta: a participação e envolvimento dos/as colaboradores/as nas decisões da organização, num percurso de *bottom up*. Podemos, assim, afirmar que as decisões transportam consigo reflexividade, sendo realizadas sobretudo, através de mecanismos de diálogo, contribuindo assim, para uma maior complexidade epistemológica do CAFAP.

#### **4.2.3. Estratégias lineares e complexas**

Associado à reflexividade na intervenção, estão igualmente as várias estratégias utilizadas pelo CAFAP com as famílias. A equipa técnica descreve vários tipos de estratégias que mobilizam junto das famílias, que observámos e categorizámos, de acordo com a perspetiva da ordem e da complexidade, como estratégias lineares e complexas, respetivamente. Constituem assim estratégias lineares, as visitas domiciliárias e estratégias complexas: a articulação com as redes formais e informais; conquistar a confiança da família; reconhecer a singularidade de cada família, flexibilizar a intervenção e promover pensamento reflexivo nas famílias.

#### 4.2.3.1. Estratégias lineares

##### a) *Visitas domiciliárias*

As visitas domiciliárias constituem uma estratégia linear, na medida em que assumem mais uma perspetiva de controlo, dado que a equipa, regra geral, não avisa a família quando se desloca a sua casa. A educadora social, através do diário, refere que,

As visitas domiciliárias que realizamos são, geralmente, sem aviso prévio. É claro que se marcarmos a visita, na maior parte das vezes, a família prepara a habitação para que as Técnicas não tenham qualquer crítica a fazer. Quando isto acontece, conclui-se que afinal não é por não saberem fazer mas sim por não quererem ou não apetecer. Em outros casos, o considerado normal é mesmo a desarrumação, sujidade e desorganização (diário da educadora social).

Através deste excerto, podemos observar que a técnica, na incapacidade de lidar com a complexidade da família, acaba por ser absorvida por essa mesma complexidade, podendo-se, assim, referir que estamos, em parte, perante uma perda de variedade requerida do sistema.

O facto de a equipa, geralmente, não avisar a família da sua visita, pode dificultar a intervenção. Também aqui apresentamos um exemplo, em que a educadora social é absorvida pela complexidade do ambiente. Ilustramos, assim, com o diário realizado pela educadora social:

O CAFAP acompanha uma família, sinalizada pela CPCJ, que também usufrui de alguns serviços no Centro Comunitário X (uma outra valência do X). Em contexto de sessão de acompanhamento Psicológico no Centro Comunitário X, a progenitora referiu à Psicóloga que a situação habitacional do agregado não estava a correr bem porque a Técnica do CAFAP não realizava visita há dois meses. A Psicóloga entrou em contato comigo para articular sobre a situação. Na realidade, nestes últimos dois meses conseguiu-se realizar efetivamente uma visita e por outras 3 vezes, não passaram somente de tentativas. Ou a progenitora não estava em casa ou não queria abrir a porta. Posteriormente, tentou-se entrar em contato com a progenitora através de telefone mas também não atendeu as chamadas. Considero que esta é uma situação constrangedora porque para além de esta mãe estar a mentir e a pôr em causa o meu trabalho, está também a desculpabilizar as suas falhas e falta de empenho para cumprir os objetivos a que se propôs, referindo que se as coisas não estão a correr bem é porque não está ser realizado o acompanhamento que necessita. Devido à dificuldade em abordar esta progenitora, decidiu-se convocá-la através de carta registada. Pretendo elaborar com ela um plano para a realização de visitas, algumas delas marcadas previamente. Este plano será assinado pela cliente para que esta se sinta responsabilizada. (Diário da educadora social).

Esta estratégia é, assim, contraditória com a estratégia de conquistar a confiança da família utilizada pelo CAFAP e descrita de seguida, uma vez que a família percebe este ato como desconfiança por parte da equipa em relação si. E, tal como refere Sousa *et al.* (2007), a confiança estabelecida entre profissional e cliente é fundamental no sucesso da intervenção, constituindo-se, como salientado por Reeler (2007), um caminho para a mudança. Deixo aqui uma nota de terreno que realizei, enquanto observadora não participante, acompanhando uma técnica a uma visita domiciliária:

Pelo caminho, e uma vez que a A. não introduzia assunto, comecei por perguntar onde íamos. Referiu que íamos visitar duas famílias. Uma que acompanhava há pouco tempo e que tinha 5 filhos, 4 deles menores. O casal fez um empréstimo há alguns anos para construir uma casa que, apesar de “ser jeitozinha”, está muito degradada e deu exemplos: a bancada da cozinha está em mau estado, os estores estão colados com fita cola; as três filhas dormem todas num quarto, num colchão. Perguntei-lhe como é que esta família chegou ao CAFAP, ao que me respondeu que foi através da CPCJ, uma vez que, a família abordada pela CPCJ, não deu consentimento para a intervenção, pelo que a CPCJ encaminhou-a para esta resposta (...) Estacionámos (...) e dirigimo-nos para a porta. A A. bateu e passado alguns segundos apareceu a D. C.. Quando nos viu, a expressão facial foi de algum desconforto e referiu “la agora arrumar a casa.”, ao que a F. respondeu “D. C. deixe estar, eu não a vou ajudar.”. Entrámos pela janela da sala, dado que a porta se encontrava estragada, como referiu mais tarde a D. C. O interior da casa estava frio. Dirigimo-nos para o corredor e a D. C. entrou no quarto e ia começar a arrumar coisas. As paredes e o teto do quarto estavam forradas a bolor. Olhei para o teto do corredor e observei o mesmo. De facto, estávamos perante uma habitação cuja construção foi feita com materiais de fraca qualidade. A A. teve necessidade de lhe voltar a referir que não era preciso arrumar agora, e que queria apenas falar com ela (Nota da observação não participante).

Desta forma, o desafio que se coloca à equipa técnica do CAFAP é demonstrar às famílias que acompanham, que observam e atuam a partir das lentes analíticas da complexidade e não da linearidade/controlo. Tal como já referido por Geyer e Rihani, os métodos de controlo e comando são inúteis para situações complexas. *“They might succeed temporarily when applied with sufficient force but they are not sustainable as long-term policies.”* (2010: 51).

#### 4.2.3.2. Estratégias complexas

##### a) Articulação com as redes formais e informais

A articulação com as redes formais e informais é uma estratégia utilizada pelo CAFAP, na tentativa de responder à complexidade dos problemas das famílias. A título ilustrativo, descrevo uma reunião, da qual participei, enquanto observadora não participante, convocada pela Segurança Social, com a finalidade de desenhar o PI de um agregado, cujo menor, de 14 anos, estava a ser acompanhado pelo CAFAP. Além do CAFAP, que contou com a presença da assistente social e da psicóloga, estiveram presentes duas técnicas de outras duas organizações (uma na área da deficiência e outra na área dos idosos) que se relacionam com o agregado. A avó do menor frequenta o centro de dia e a mãe e a tia do menor frequentam a resposta Centro de Atividades Ocupacionais da organização que o CAFAP integra.

De acordo com a coordenadora do CAFAP, os motivos que levaram este agregado e, em especial, este menor, a estar sinalizado pela Segurança Social e a ser acompanhado pelo CAFAP, devem-se ao facto de, tal como referiu, não existirem “hábitos de higiene [pessoal], de limpeza habitacional, de alimentação saudável”.

A reunião iniciou com o levantamento de hipóteses, relativamente à situação futura do menor, e foram colocadas as seguintes hipóteses, pela ordem que as expomos aqui:

Quadro 4: Hipóteses formuladas em contexto de reunião com vários serviços, com a finalidade de decidir acerca da intervenção junto de um agregado familiar

Hipótese 1	Procurar uma família de acolhimento para o menor, sugerido pela técnica da Segurança Social. A técnica da organização na área da deficiência, considerou que não seria uma medida adequada, dado que o jovem tem 14 anos e já se torna difícil conseguir o acolhimento com esta idade. A técnica da segurança social concordou, referindo que a idade ronda os 10 anos e que o pagamento às famílias de acolhimento é baixo, tornando-se pouco atrativo para as famílias. Hipótese abandonada.
Hipótese 2	Institucionalização do menor, avançada novamente pela técnica da Segurança Social. Esta técnica tinha já realizado um contato prévio com um Lar do concelho mas, tendo em conta a importância da proximidade com a família, que seria importante manter, este encontrava-se sem vagas. Questionou os parceiros de como seria aceite esta proposta pelo menor. A psicóloga do CAFAP, que está a acompanhar este menor em consultas de psicologia, referiu que considerava que seria bem aceite, dado que seria importante para o menor conhecer outros modelos de referência. Dado que não existiam vagas neste lar, passou-se para outra

	hipótese.
Hipótese 3	Dado que o dinheiro que o agregado recebe é gerido pelo tio e que este apenas compra “massa, pão e leite” para casa, seria importante que, parte das pensões recebidas pela avó, mãe e tia do menor, não fossem entregues na totalidade ao tio, e que, com a ajuda da organização na área da deficiência e o CAFAP, acompanhassem a mãe do menor ao supermercado, numa fase inicial, permitindo, desta forma proporcionar uma melhor alimentação ao menor, que apresenta excesso de peso. Hipótese em aberto.
Hipótese 4	A técnica da Segurança Social referiu que o pai do menor poderia ser outra hipótese a considerar. Os pais do menor estão divorciados e a relação entre estes é conflituosa, tendo a mãe impedido o pai de visitar o filho, segundo informação do pai. A psicóloga do CAFAP referiu que o menor se refere ao pai como alguém que “não quis saber dele”, sendo esta a mensagem que a mãe lhe tem passado. A técnica da Segurança Social sugeriu que seria importante perceber se o pai tinha condições para receber o filho, de forma gradual, iniciando aos fins-de-semana, dado que atualmente, se encontra a viver em casa da irmã e está desempregado. Propôs, assim, que o CAFAP juntamente com ela, fossem fazer uma visita. A coordenadora do CAFAP referiu que, como o pai não vive no concelho de atuação do CAFAP, teriam que pedir autorização à direção da organização para efetuar tal deslocação. A técnica da Segurança Social não comentou e propôs que a psicóloga do CAFAP, numa próxima consulta com o menor, percebesse de que forma se poderia fazer a ligação entre o pai e o menor, ao que a técnica acenou afirmativamente. Hipótese priorizada. Neste momento, observou-se uma tensão entre a coordenadora do CAFAP e a técnica da Segurança Social, relativamente à forma como a técnica da Segurança social propôs a visita do CAFAP a um outro concelho, que não o de atuação deste, confirmada, com a coordenadora, após a reunião.
Hipótese 5	A técnica da organização na área dos idosos, que recebe a avó no centro de dia, referiu que há uma senhora que, não sendo da família, tem influência sobre o tio e que foi ela que sugeriu que a avó do menor fosse para o Centro de dia daquela organização. Face a esta informação, a técnica da Segurança Social, referiu que se deveria realizar uma reunião com esta senhora. A técnica do Centro de dia mostrou-se disponível, ao que se juntou a coordenadora do CAFAP. Hipótese priorizada.
Voltando à hipótese 3	A técnica da organização na área da deficiência sugeriu que a mãe e tia do menor fossem convocadas formalmente pela segurança social para uma reunião, no sentido de conversarem sobre a possibilidade de aceitarem que parte das pensões fossem canalizadas para uma melhor alimentação do agregado, assegurada pela mãe do menor. A técnica da Segurança Social aceitou esta proposta. Hipótese priorizada.
Hipótese 6	A técnica da organização na área da deficiência, referiu que, se nenhuma das estratégias anteriormente discutidas funcionasse, havia, ainda, a possibilidade de arranjar uma casa durante alguns meses, de forma gratuita, para a mãe e filho, no sentido de eles se poderem organizar. Hipótese em aberto.
Hipótese 7	A técnica da Segurança Social questionou ainda a técnica do Centro de dia da possibilidade deste agregado usufruir de apoio domiciliário, de forma a manter a habitação limpa. A técnica do Centro de dia referiu que teria que ir avaliar as condições da casa. No entanto, referiu, ainda que, segundo as normas da Segurança Social, quem usufrui de Centro de dia, não pode usufruir de serviço de apoio domiciliário, acrescentando que, tal poderia ser contornado se ficasse em nome de outra pessoa do agregado. Esta técnica combinou com a coordenadora do CAFAP irem fazer uma visita para avaliação das condições. Hipótese priorizada.

Fonte: Informação retirada a partir da observação não participante, numa reunião entre serviços

Perante as várias hipóteses levantadas, foi decidido, assim, priorizar as hipóteses 3, 4, 5 e 7; abandonar a 1 e 2 e manter em aberto a 6, caso nenhuma das outras funcionasse.

Perante este exercício, podemos tirar algumas conclusões, a partir do quadro teórico: 1) Os motivos que levaram à sinalização deste agregado, remetem-nos, uma vez mais, para uma leitura através das lentes da causalidade linear, na medida em que se pressupõe que se o agregado passar a ter hábitos de higiene, de limpeza habitacional e de alimentação saudável, os problemas deste agregado estarão resolvidos, invisibilizando-se, desta forma, a dimensão relacional e interacional, que produzem estes mesmos comportamentos; 2) Dado que estamos a lidar com a imprevisibilidade do comportamento dos familiares, torna-se necessário maximizar a variedade de respostas possíveis, ativando-as caso necessário. Tal como refere Jessop, *“Because of the infinite variety of perturbations that could affect a system in a complex world, one should try to maximize its internal variety (or diversity) so that the system is well prepared for any contingencies.”* (2002:8); 3) Observamos, ainda, que as OTS e o CAFAP surgem aqui como prestadores de serviços em parceria com o Estado, neste caso, representado pela Segurança Social, mas também como participantes nas decisões acerca dessa mesma provisão (Ferreira, 2012), na linha dos pressupostos da governação democrática em rede (Sorensen e Torfing, 2007:9 *apud* Ferreira, 2012:110); 4) Por último, interessa ainda sublinhar a importância que as redes formais, representadas aqui por organizações e serviços, atribuíram à rede informal, quer na articulação com estas redes, quer na mediação com a família em causa, procurando influenciar as decisões do agregado, tal como já aconteceu no passado. Tal, poderá ser explicado pela proximidade entre a rede informal e a família em causa.

#### *b) Conquistar a confiança da família*

Uma outra estratégia descrita pela equipa técnica do CAFAP aquando o início da intervenção, passa por conquistar a confiança da família:

**E2.** (...), pronto, inicialmente e para cativarmos também, hummm, portanto, para cativarmos a família de forma a que elas colaborem connosco, assumimos uma postura de..., portanto “Estamos aqui para ajudar”, para ajudar (...).(Entrevista coletiva equipa técnica).

Tal como referido anteriormente, esta estratégia é fundamental no processo de mudança da família, pelo que se torna importante conquistar e manter a confiança

das famílias ao longo da intervenção. A conquista da confiança passa também pela motivação a promoção de autoestima nas famílias, tal como referem a educadora social e a coordenadora:

**E2.** Até o simples facto de tentarmos motivar, por exemplo, a maior parte das mulheres para a auto-estima, para, para se arranjam um bocadinho, também passa por aí, o reforço positivo, a motivação. (...) **E1.** É bom. Elas levam uns elogios e ficam muito mais animadas. Que é isso que às vezes também falta, é elas ouvirem... serem elogiadas. Até os miúdos, os rapazes, as raparigas, os adolescentes, precisam às vezes de ouvir assim umas coisas boas. (Entrevista coletiva equipa técnica).

Sendo esta uma estratégia utilizada pela equipa, a mesma reconhece que a ausência de confiança por parte de uma família, poderá comprometer a intervenção, tal como ilustrado no diário da coordenadora:

Para que uma família tivesse conhecimento que o processo de promoção e proteção tinha transitado para tribunal dirigi-me, juntamente com uma colega, a casa destes. Porém, após ter anunciado tal facto, os progenitores reagiram bastante mal, tendo uma interpretação totalmente errada do que se ia passar e acusando-nos de os termos enganado. A progenitora chamou a polícia, o progenitor disse que ia matar-se, acabando por simular. Quem deveria ter entrado em contacto com a família deveria ser a CPCJ mas, talvez por inexperiência, fomos lá nós dar a tal notícia. O grande problema agora prende-se com a possível falta de confiança que a família poderá ter nesta equipa. (Diário da coordenadora).

### *c) Reconhecer a singularidade de cada família, flexibilizando a intervenção*

Um dos elementos da equipa técnica refere a utilização de estratégias diferentes consoante as famílias que acompanham, reconhecendo a singularidade de cada família (cada família é um caso), sublinhando, desta forma, a importância de se adaptarem e flexibilizarem a intervenção perante cada família:

**E2.** (...) As famílias são todas diferentes, portanto, têm problemas diferentes. Alguns desses problemas até são iguais, mas eles reagem a esses problemas de forma diferente, e muitas vezes, portanto, para uma família adquirimos determinada estratégia, para umas funcionam para outras não, apesar de terem o mesmo problema. Portanto, e temos que nos adaptar um bocadinho à forma de ser de cada família, e acho que temos que ser muito versáteis na forma de lidar com os vários membros da família. (Entrevista educadora social e psicóloga).

Relativamente às estratégias utilizadas durante o acompanhamento às famílias, estas são alvo de reflexão e reavaliação, quando não estão a funcionar de acordo com o esperado pela equipa:

**E3.** Portanto, a C. é uma rapariga que nunca trabalhou, portanto e foi um bocadinho estimular na procura do emprego, também para conhecer pessoas novas, para sentir-se ocupada, para não depender, no fundo, do pai dos filhos, porque foi sempre isso que aconteceu, e que lhe fazia bem estar noutra ambiente, estar ocupada, conhecer também a vida profissional, foi também um bocadinho nesse sentido, mas depois sempre houve muitos obstáculos, porque não havia transportes, também por um bocadinho de falta de motivação da C. a fazer essa procura, até porque nós damos as pistas, as sugestões, eles é que têm também que procurar e sentir que não havia essa vontade (...) então pensámos: Se calhar é melhor começar a trabalhar coisas mais pequenas e na verdade começou a resultar. (Entrevista educadora social e psicóloga).

Aquando o fechamento da família à intervenção, a equipa também é obrigada flexibilizar a intervenção, ativando estratégias alternativas:

**E3.** O meu trabalho com esta família foi mais no início, tentei realizar algumas sessões de treino de competências sociais e pessoais com esta mãe, como eles na altura viviam aqui numa aldeia do concelho de X e os transportes, os horários dos transportes eram muito reduzidos, acabava por ir lá a casa, mas na verdade nunca funcionou muito bem, porque nessa altura a mãe não estava muito motivada, era uma pessoa muito apática, e na altura estava ainda um bocadinho revoltada, não connosco, mas com as técnicas do E., porque o filho tinha-lhe sido retirado há pouco tempo, tinha sido institucionalizado há pouco tempo e não senti, na verdade, grandes melhorias. E achámos que se calhar trabalhar outros aspetos como a gestão doméstica, ensinar a fazer outro tipo de receitas, trabalhar coisas mais focalizadas, se calhar resultaria melhor. (Entrevista educadora social e psicóloga).

#### *d) Promover a reflexão na família*

As estratégias passam, igualmente, pela promoção do pensamento reflexivo nas famílias, tal como refere a coordenadora e a educadora social:

**E1.** Ao fim ao cabo, isto faz-se se calhar com todas as famílias, trabalha-se a família para atingir o bem estar da criança. E quando se trabalha é realmente mostrar-lhes os aspetos positivos, fazê-los pensar o que é que é melhor, o que é que é pior (...) (Entrevista coletiva equipa técnica).

**E3.** Às vezes tentamos que as famílias percebam quais são as consequências desse problema, as positivas e as negativas, para eles realmente verem que é um problema, se mudassem alguns comportamentos tinham uma vida mais saudável, eles e os filhos. (Entrevista coletiva equipa técnica).

Esta estratégia, merece igualmente, análise, na medida em que a equipa técnica procura ativar soluções de 2.ª ordem, na definição de Andersen (2007), envolvendo as famílias no seu processo de inclusão social, através da promoção da reflexividade. Tal como referido em entrevista:

**E2.** Eu acho que a família tem que interiorizar que tem que haver ali alguma mudança, não é porque o técnico diz que se calhar é melhor fazer assim...  
**E1.** Hum, hum. **E2...** é melhor fazer aquilo, é melhor ir acolá. Tem que ser a própria família a interiorizar que tem que mudar hábitos, tem que haver ali algumas mudanças para o próprio bem estar pessoal e dos restantes elementos. Hããã, ou se há um problema de alcoolismo, tem que ser realmente essa pessoa a assumir que realmente tem um problema, porque se a encaminharmos para um tratamento, se realmente a pessoa não o assumir que o tem, as coisas não vão funcionar e acho que parte muito por aí. (Entrevista coletiva equipa técnica).

A própria coordenadora reconhece que a postura de comando e controlo se torna ineficaz quando se procura envolver a família:

**E1.** Pois, porque se nós entrarmos, como se costuma dizer, “a matar”, não conseguimos resultados. Se chegarmos ao pé do pai e da mãe e dissermos: “Olhe, desculpe lá, mas isto não pode ser assim, tem que mudar, tem que fazer, não sei quê” e, pronto, é mais difícil. Se a pessoa perceber realmente, “Eu tenho que fazer, porque é o melhor”, se eles interiorizarem isso, mais facilmente se chega a essa mudança. (Entrevista equipa coletiva).

As estratégias complexas aqui apresentadas comportam, assim, reflexividade, associada ao modo de complexidade epistemológica tendo, uma vez mais, o diálogo como principal instrumento de suporte. Outros exemplos poderão ser consultados na operacionalização e análise dos modos de complexidade que se encontram no anexo III.

### *Conclusão*

Através deste capítulo, pudemos observar de que forma o CAFAP se constitui como observador reflexivo e age de acordo com essa reflexividade. Desta forma, no que concerne à forma como este mecanismo observa a retroatividade dos problemas das famílias, podemos referir que, apesar de, teoricamente, o CAFAP reconhecer que uns problemas são desencadeados por outros, esse reconhecimento torna-se invisível

no desenho da intervenção, transportando-nos para as causalidades lineares. Assim, a forma como o CAFAP observa o processo de mudança nas famílias influencia a forma como desenha os objetivos no PI. Pressupõe-se, assim, que se se cumprir com determinadas tarefas e procedimentos a criança deixa de se encontrar em situação de risco. Todavia, dado que quando estamos a lidar com sistemas complexos, devemos ter em conta que os sistemas se movem de forma não linear e, por isso, de forma imprevisível ao longo do tempo, sendo importante olhar para a forma como os problemas de interrelacionam. A teoria da mudança social subjacente a esta observação do CAFAP remete-nos para a mudança através de causalidades lineares. Todavia, esta observação convive em simultâneo com a observação da mudança emergente, na medida em que o CAFAP ativa estratégias complexas na intervenção, nomeadamente, a conquista da confiança das famílias, o reconhecimento da singularidade de cada família, a promoção do pensamento reflexivo e a articulação com as redes formais e informais.

Um outro ponto analisado foram as decisões, enquanto processos reflexivos. Observámos que as decisões não se tomam de forma isolada, encontrando-se em constante interação com os restantes elementos constituintes do CAFAP, bem como com os outros sistemas, nomeadamente as famílias, as redes formais e informais. É através das decisões que se dão as operações autopoieticas nas organizações. As decisões implicam seleções e é através das seleções que o sistema reduz a complexidade. As decisões, fruto de relações e interações, incorporam reflexividade, exatamente na medida em que a “comunicação de uma decisão comunica também as decisões alternativas que podiam ser tomadas e não foram (Seidl e Becker, 2006 *apud* Ferreira, 2012: 118).

Por outro lado, analisámos as estratégias do CAFAP na intervenção com as famílias, tendo observado, desta forma, estratégias lineares, baseadas no controlo, mas igualmente estratégias complexas, baseadas no diálogo, na flexibilidade e na confiança.

Desta forma, podemos concluir que no CAFAP coexistem formas de intervenção lineares que implicam perda de variedade requerida, dado que este se torna incapaz de transformar a complexidade do ambiente em complexidade organizada, mas também formas de intervenção complexas, na medida em que este mecanismo procura dialogar com a família, promovendo o pensamento reflexivo junto destas, facilitando, desta forma, a sua inclusão social.

Também nesta secção nos fomos aproximando do modo de complexidade funcional, onde pretendemos identificar de que forma o CAFAP se constitui como sistema flexível face aos múltiplos e variados elementos que compõem a complexidade ontológica, bem como aprende a aprender, através da reflexividade associada à intervenção e, desta forma, ao modo de complexidade epistemológica.

#### **4.3. Complexidade funcional: O CAFAP enquanto sistema que flexibiliza e aprende**

Nesta última secção, que diz respeito ao modo de complexidade funcional, iremos observar de que forma o CAFAP se constitui como um sistema que flexibiliza e aprende a aprender na relação com as famílias. Sendo impossível, neste espaço, dar conta de toda a complexidade funcional existente no CAFAP, procedemos, assim, a uma seleção que irá incidir sobre a observação da flexibilidade do CAFAP na negociação com as famílias; nas alterações introduzidas no RI e na flexibilidade introduzida ao longo do acompanhamento às famílias. Por último, iremos observar e analisar de que forma o CAFAP incorpora aprendizagem na sua intervenção.

##### **4.3.1. Flexibilidade no CAFAP**

Observar e analisar de que forma o CAFAP integra flexibilidade a) na forma como se processa a negociação dos objetivos da equipa técnica com a família, b) ao

longo da intervenção da equipa, e c) nas alterações ao RI, constituem os objetivos desta primeira parte.

Tal como Sousa *et al.* salientam,

As vidas das famílias multiproblemáticas pobres caracterizam-se por instabilidade, trajectórias labirínticas e crises sucessivas. Para lidar com esta especificidade é necessário flexibilidade na acção e atitude dos profissionais e na gestão dos programas de apoio. Essencialmente, a flexibilidade descreve-se como a capacidade de o profissional e de os programas de intervenção se adaptarem e ajustarem às necessidades quotidianas das famílias (2007: 77).

#### *4.3.1.1. Negociação do CAFAP com as famílias*

A negociação constitui-se como um indicador que nos permite compreender a flexibilidade do mecanismo complexo CAFAP, junto das famílias com quem trabalha. O primeiro momento da negociação do CAFAP com as famílias tem por base o PI e a definição dos objetivos a serem cumpridos. A este propósito, Andersen, salienta que as políticas sociais têm deslocado a contratualização entre administração e cliente do plano de ação, onde o/a profissional agia em resposta aos problemas do/a cliente introduzindo, desta forma, dicotomias entre: problema/solução; trabalhador/a social/cliente; sujeito/objeto – estando, assim, a trabalhar as necessidades de primeira ordem – para o conceito de contrato com o/a cidadão/ã, onde o foco está na forma como o plano é usado para organizar o diálogo. Os elementos processuais tornam-se mais importantes do que os puramente substanciais e os planos de ação começam a ter características de acordo (2007: 136).

O que se espera de um contrato com o/a cidadão/ã, está expresso nas palavras de Lissner, ao afirmar que,

The use of contractual ideas in relation to agreements is something I have been interested in as a way to increase the client's ability to look after his own interests in the system. It is based on a recognition of the fact that the interests of the administration and the client are not necessarily identical and that the relationship requires careful negotiations: this is my position – what is yours? Where and about are we able to meet? (1994: 4-5 *apud* Andersen, 2007: 134).

Neste sentido, podemos observar o PI do CAFAP como um *quase* contrato com a família, na medida em que procura envolvê-la e responsabilizá-la, desde a sua elaboração à sua avaliação:

**E1.** A própria família, como eles participam na elaboração e na avaliação desse plano, portanto, seja um instrumento também dela e que eles se identifiquem e assim se responsabilizem também. (Entrevista coordenadora).

Podemos, assim, observar que os mecanismos de diálogo com a família permitem que a epistemologia do CAFAP seja diferente, na medida em que a família pode participar no modo como este mecanismo constrói a descrição dos problemas e as soluções para a família.

No entanto, o *quase* contrato com a família merece análise à luz da complexidade, na medida em que esta participação é mais baseada numa perspectiva de que a equipa técnica “*wants the citizen to want something for himself*”. (Andersen, 2007: 133). Tal como refere a coordenadora do CAFAP, o primeiro contato é realizado pelo serviço que procura a família, e não o contrário, procurando-se criar, a partir daqui, espaços que potenciem uma relação de confiança. Por esse mesmo motivo, a negociação com as famílias relativamente aos objetivos a cumprir inicia-se a partir da visão da equipa técnica daquilo que são as necessidades da família, procurando que a família reconheça tais necessidades e se envolva na supressão das mesmas. Tal pode ser ilustrado com a seguinte afirmação da educadora social:

**E2.** É assim, os objetivos são definidos com a família e, na realidade, como nós definimos os objetivos, tentamos que a família perceba que realmente é necessário atingir estes objetivos, portanto, que o que eles estão a fazer não é suficiente e, para bem, também deles, mas essencialmente da criança, que é necessário que eles atinjam estes objetivos. Portanto, são coisas sempre faladas com eles, e que eles, à partida concordam sempre. (Entrevista coletiva equipa técnica).

No que concerne à participação dos/as cidadãos/ãs, esta constitui, certamente, um dos maiores desafios das organizações que trabalham com famílias socialmente vulneráveis, não estando o CAFAP fora deste desafio, embora se observe que existe potencial para criar condições para a participação, nomeadamente com o

grupo de autorrepresentação, que poderá constituir-se como ponto de partida para outras formas de participação.

Ainda assim, podemos observar flexibilidade na intervenção da equipa com as famílias, no decorrer da intervenção, em que se adequam as estratégias, consoante as famílias, tal como referido na secção anterior. A equipa técnica mostra, igualmente, disponibilidade para a intervenção em dias e horários que não os definidos no horário normal de trabalho. Ilustramos com um caso em que o filho se encontrava institucionalizado e vinha a casa aos fins-de-semana. A equipa decidiu, flexibilizando a intervenção, realizar visitas ao fim-de-semana no sentido de, por um lado, observar a interação entre pais e filho e, por outro lado, apoiar na criação de condições para que o filho pudesse voltar para casa. Um outro momento em que se observou flexibilidade na intervenção teve a ver com a redefinição dos objetivos do agregado, tal como refere a coordenadora:

E. E o que é que fazem quando os objetivos definidos no plano de intervenção não estão a ser atingidos? **E1.** Normalmente aí, antecipa-se, digamos. Faz-se uma revisão ao plano, pronto. E depois adequa-se. Até porque pode surgir, sei lá, há um casal que tem dois filhos e aquilo foi feito em função dessa família, passado um mês separam-se e então depois é necessário adequar tudo, até porque os meninos depois passam a frequentar duas casas, e porque, pronto, *n* coisas. Faz-se revisões e tenta-se adequar (...) Pronto, porque a necessidade hoje por ser uma e depois pode ser outra. Pronto, não vamos dizer que aquela família teve um retrocesso e que a situação é extremamente não sei quê... porque até pode nem ser essa a questão, pode ser porque num momento faz sentido aqueles objetivos e noutra momento já não e até estar a haver uma evolução positiva de determinadas coisas. Depois depende muito das situações. (Entrevista coordenadora).

Iremos, de seguida, observar de que forma o CAFAP flexibiliza o programa RI, introduzindo alterações, de forma a se (re)ajustar às necessidades das famílias.

#### *4.3.1.2. Alterações no regulamento interno do CAFAP*

As alterações que foram sendo introduzidas no RI do CAFAP, constituem um outro indicador de flexibilidade deste mecanismo complexo ao meio envolvente, contribuindo, para a variedade requerida deste sistema. Desde a constituição do

CAFAP já foram várias as alterações introduzidas, de forma a responder a necessidades detetadas pela equipa técnica do CAFAP. Uma das alterações teve a ver com o alargamento da abrangência da intervenção do CAFAP, de forma a responder a necessidades não cobertas pelos serviços da comunidade ao nível da prevenção, tal como refere a coordenadora:

E1. Ah, já, já muitas! (riso). Por exemplo, quer dizer, não é assim coisas extraordinárias, mas nós desde que começámos já mudámos *n* coisas, portanto, desde, desde formulários, isso então andamos sempre a mudar, portanto, no início recebíamos, só unicamente e exclusivamente situações com processos de promoção e proteção, depois entretanto decidimos, não senhora, que deveríamos ser mais abrangentes e que acompanhar algumas situações, porque chegavam a nós e nós ficámos ali, “isto não é do nosso âmbito, mas quer dizer, ninguém acompanha? Não pode ser.”, por isso alargámos, depois tínhamos as situações de prevenção, nós chamávamos de prevenção, mas onde se incluíam também alguma medida tutelar educativa, onde tínhamos alguma situação de exercício de responsabilidades parentais, processos tutelar cível, quer dizer, chegava-nos situações para onde nós não tínhamos para onde encaminhar, por isso tínhamos o dever de acompanhar. Pronto, mudámos. (Entrevista coordenadora).

Uma outra alteração, prendeu-se com o facto de a equipa técnica ter sentido necessidade de adquirir novas competências, na área da mediação familiar, para apoiar as famílias, tendo realizado formação nesta área, introduzindo, a posteriori, essa nova competência no RI. Outra alteração introduzida no RI, teve a ver com o grupo de autorrepresentação. A criação deste grupo surge na sequência da certificação desta organização, como proposta de melhoria do auditor, no âmbito da participação dos/as clientes. A coordenadora do CAFAP descreve este grupo da seguinte forma:

E1. Portanto, autorrepresentação, aquilo serve para... portanto, existe um porta-voz da valência, não é, que representa os utentes da valência e então aí dá contributos para novas atividades, dão sugestões, alertam para necessidades que a instituição ou que a valência X tenha, e portanto, e depois todos esses contributos são recolhidos e são dados à direção, onde a direção pode aproveitar alguns desses contributos para o plano de atividades, o que aconteceu... e, portanto, nós temos que realmente de informarmos as pessoas que, se quiserem, podem integrar este grupo e podem representar a valência e todas as pessoas que integram... que fazem parte, não é, a população alvo. (Entrevista coordenadora).

Do excerto acima, podemos observar que a organização onde o CAFAP está integrado, encontra-se a investir num processo de participação, não só dos próprios

colaboradores/as mas, igualmente, dos/as clientes, procurando que os/as mesmos/as possam dar contributos para o desenvolvimento da atividade organizacional, de que eles/as próprios/as irão beneficiar. A este propósito, mobilizamos para esta secção a literatura no que concerne ao envolvimento ativo dos/as clientes. Tal como refere Bovaird e Löffler, de forma a quebrar a visão do cliente como “passivo”,

we now realize that service users: are essential to making a service actually work by going along with its requirements (“users as critical success factors”); know things that many professionals don’t know (“users as thinking people”); have time and energy that they are willing to put into helping others (“users as resources”); have diverse capabilities that make them potentially valuable contributors to their communities, not simply supplicants asking the public sector to make good some perceived “deficit” they have (“users as asset-holders); (...) can engage in collaborative rather than paternalistic relationships with staff, with other service users and with others members of the public. (2012:36-37).

Embora se pretenda que este grupo integre um/a representante de cada resposta social, ainda não se conseguiu obter essa representatividade, dado que, na observação da coordenadora do CAFAP, é difícil envolver os/as clientes desta resposta:

**E1.** De facto, a nossa, o RSI, o Centro Comunitário, quer dizer são valências que... é difícil as pessoas quererem ou organizarem-se e quererem participar. Porquê? Porque as pessoas não querem estar envolvidas, é muito complicado, realmente, até porque o grupo reúne de x em x tempo, tem que conhecer muito bem a instituição, não são propriamente pessoas que frequentem como os... como temos a nossa população, não é, nós se calhar temos situações que a pessoa vai lá uma vez. (Entrevista coordenadora).

Parece, assim, existir uma relação entre esta observação e a observação que a equipa técnica tem acerca das famílias que acompanha, definindo-as a partir dos problemas e das fragilidades.

#### **4.3.2. Aprendizagem**

Tal como referem Geyer e Rihani, *“learning, like adaptation and diversity, is a fundamental element of conscious systems.”* (2010: 52). É através da aprendizagem, que o CAFAP vai mudando e com isso, conseguindo manter-se no meio. Tal como referido no quadro teórico, a cibernética de 2.<sup>a</sup> ordem dá ênfase ao contexto que permite aprender a aprender; ora, é este tipo de aprendizagem que faz com que um

organismo seja capaz de se adaptar ao meio ambiente (Weber, 2011:52) e a capacidade de aprendizagem depende das pessoas e das suas interações (Wenger, 2009:63).

A aprendizagem do CAFAP é influenciada por um contexto específico, o da nova geração de políticas sociais, que sublinham a importância da governança e da participação dos/as cidadãos/ãs, bem como pelos programas resultantes deste contexto. A título de exemplo, mobilizamos dois programas e uma rede. O Programa Ser Criança, que, em parte, contribuiu para a criação deste CAFAP, e que sublinhava já um conjunto de elementos associados à complexidade, como a participação, as parcerias, a flexibilidade e a inovação e o referencial EQUASS, programa de garantia e certificação da qualidade, que molda, igualmente, a intervenção desta resposta social, através dos valores e princípios defendidos e dos instrumentos criados para monitorizar e avaliar quantitativa e qualitativamente o desempenho do CAFAP.

A introdução deste programa constitui, igualmente, um bom exemplo de não-linearidade, mas também de aprendizagem, na medida em que a equipa técnica passou a lidar com a incerteza e a imprevisibilidade (seremos capazes de implementar este sistema nesta resposta?). Esta incerteza foi sentida sobretudo pela coordenadora do CAFAP, responsável pela implementação, dado que, tal como vimos anteriormente, não existia um manual de apoio à implementação da qualidade nesta resposta, obrigando a um processo de auto aprendizagem, tal como expresso na seguinte afirmação da coordenadora:

**E1.** (...) foi preciso muito, muito, muito trabalho e é e tem sido, muito trabalho, muito tempo despendido, (...). andei, eu nem sei quanto tempo, que eu não fazia mais nada que estar na minha secretária com papéis, de lado, no chão, em todo o lado, (riso), era papéis, estive quase a dar em doida, (riso), (...) fazíamos, “aquilo está mal ali”, foi uma loucura, pronto, desse ponto de vista, piorou, é tudo muito mais burocrático, não é (...) (Entrevista coordenadora).

O CAFAP resulta, igualmente, das articulações e aprendizagens da Rede Nacional dos CAFAPs. Tal, como refere a coordenadora do CAFAP:

**E1.** Tivemos também muito tempo reunidos por causa desta portaria, já sabíamos que ia sair alguma coisa, ainda no tempo do Dr. Edmundo

Martinho (...) E demos também um contributo para a portaria, há ali muita coisa que não era nova para nós, já conhecíamos e eu acho que também foram... recolheram esse contributo, que foi bom. E pronto e quer dizer, como somos tão diferentes, a rede também serve para nos conhecermos e para tentarmos uniformizarmos algumas coisas que alguns CAFAPs possam ter. (Entrevista coordenadora).

A aprendizagem é também realizada na interação da equipa com as famílias que acompanham, tal como refere a educadora social:

**E2.** Também nos ensinam a nível pessoal, não é, que há situações de vida muito complicadas, e pessoas que se calhar tiveram uma infância já difícil e que hoje são pais e continuam com uma vida difícil e mesmo assim, continuam a querer ou demonstrar que querem mudar alguma coisa. Umas conseguem outras não. (Entrevista coletiva equipa técnica).

A aprendizagem no CAFAP realiza-se igualmente pela formação, fornecendo instrumentos para apoiar as famílias com quem trabalham. Mas a aprendizagem também se faz por tentativa erro, evidenciado nas narrativas da psicóloga:

**E3.** Sim, já senti e nós às vezes aqui, no trabalho, desabafamos, falamos as 3, até porque às vezes temos reuniões de equipa onde temos esse espaço para refletir e às vezes tomámos uma decisão juntamente com a família e, se calhar, devíamos ter tomado outra, mas como a família é tão imprevisível, lá está, também para nós não é fácil saber o que é que é melhor naquela altura. E por isso é que estamos sempre a aprender com os erros, não é. Mas sim, já aconteceu. (...) Mas fico um bocadinho frustrada comigo, penso “porque é que eu não pensei que aquela sugestão ia dar aquele resultado?”, fico um bocadinho frustrada, mas também penso “Olha, agora já sei, para a próxima vou pensar doutra forma, vou tentar resolver de outra maneira.” (Entrevista psicóloga e educadora social).

Observa-se, ainda, que existe espaço para errar na organização, sobretudo ao nível do CAFAP, que permite à equipa, na análise da psicóloga, “crescer e fortalecer, no nosso trabalho e na nossa relação”.

Assim, tal como referido pela equipa técnica do CAFAP, este encontra-se continuamente a aprender a lidar com situações complexas. O CAFAP demonstra que a aprendizagem se faz pela criação de espaços de partilha de experiências, informação, quer entre profissionais, quer entre profissionais e direção; quer entre profissionais de outros serviços; quer com as famílias que acompanham. Estes espaços podem ser materializados em contexto de reunião, quer em contextos de formação, existindo,

ainda assim, potencial de crescimento na organização, relativamente à criação de mais espaços para a aprendizagem.

### *Conclusão*

Através deste último capítulo, podemos constatar que, relativamente à flexibilidade do CAFAP, no que diz respeito à negociação dos objetivos do PI entre o CAFAP e a família há uma *quase* negociação, na medida em que o CAFAP procura envolver e responsabilizar a família, desde a sua elaboração à sua avaliação. Podemos, assim, observar que os mecanismos de diálogo com a família permitem que a epistemologia do CAFAP seja diferente, na medida em que a família pode participar no modo como este mecanismo constrói a descrição dos problemas e as soluções para a família.

No entanto, a *quase* negociação merece análise, à luz da complexidade, na medida em que esta participação é mais baseada numa perspetiva de que a equipa técnica “*wants the citizen to want something for himself*” (Andersen, 2007). A negociação com as famílias relativamente aos objetivos a cumprir inicia-se a partir da visão da equipa técnica daquilo que são as necessidades da família, procurando que a família reconheça tais necessidades, envolvendo-se na supressão das mesmas. Ainda assim, encontramos flexibilidade em vários momentos ao longo da intervenção, com a (re)adequação de estratégias, com a flexibilização da intervenção fora do horário normal de trabalho, com a redefinição de objetivos do PI do agregado.

Também as alterações realizadas ao RI constituem um bom indicador de revelação desta adaptação e flexibilidade do CAFAP. Assim, foram várias as alterações realizadas, quer sugeridas pelo próprio CAFAP, quer pela organização que acomoda o CAFAP, como foi o caso do grupo de autorrepresentação.

Por último, a aprendizagem constitui-se como mais um elemento fundamental quando analisamos a complexidade de uma resposta organizacional, na medida em que a aprendizagem, tal como o conhecimento, não tem fim, sendo um

processo contínuo, daí que se torne importante aprender a aprender. O CAFAP tem demonstrado essa capacidade de aprendizagem, através de vários espaços de partilha de experiências, de reflexão e de informação com vários atores e sistemas, considerando igualmente que a aprendizagem também se faz por tentativa erro.

## **Conclusões**

Iniciámos este trabalho fazendo referência ao paradigma newtoniano, baseado na ordem, no reducionismo, na previsibilidade e no determinismo, bem como na sua forte presença na sociedade ocidental persistindo, ainda nos dias de hoje, na ciência, na política e na sociedade em geral. Todavia, a mesma ciência, a física, que legitimou este paradigma, mostrou-nos, mais tarde, que existe um outro paradigma, o da complexidade, que nos veio mostrar que nem todos os fenómenos podem ser explicados com base na ordem, reducionismo, previsibilidade e determinismo. Esses fenómenos chamaram-se de complexos, cabendo aqui os fenómenos naturais, mas igualmente sociais. Assim, uma família e uma organização constituem sistemas complexos, pelo que deverão ser compreendidos e explicados através da teoria da complexidade. Foi desta maneira, que seleccionámos um sistema organizacional complexo, o CAFAP, que trabalha com outros sistemas complexos: famílias e redes formais e informais. Este sistema complexo, constitui-se como um produto de uma nova filosofia de atuação do Estado, ao nível das políticas sociais, face à intensificação da complexidade societal, que passou a sublinhar as práticas de governança (Jessop, 2002), bem como a participação dos/as clientes nas medidas de política social de que usufruem, tornando-se também eles/as agentes de coprodução de serviços (Pestoff, 2012).

Face a este contexto, foi nosso objetivo compreender de que forma este sistema organizacional, selecionado como objeto de estudo, e observado como mecanismo das políticas públicas, bem como mediador incorporava suficiente variedade requerida para responder, direta ou indiretamente, à complexidade das famílias socialmente vulneráveis e às redes que com elas interagem. Pretendia-se, assim, observar de que forma o CAFAP maximizava a sua variedade interna, ou diversidade, de forma a lidar com a complexidade do ambiente. Para responder a esta hipótese central, foram formuladas três sub-hipóteses, que corresponderam a três modos de complexidade: ontológica, epistemológica e funcional. Perante tal desafio, procurámos, em primeiro lugar, descrever a posição ontológica do CAFAP, relativamente aos elementos que compunham a sua estrutura organizacional e, por

outro lado, como é que este sistema se observava a si próprio, às famílias que acompanha e às redes, formais e informais, com as quais interagem as famílias, observando-se, igualmente, como mediador entre estes sistemas. Compreender como é que o CAFAP observa o seu mundo e os mundos com que interage era, assim, o primeiro desafio e hipótese, neste caso, ontológica. O CAFAP observa-se, assim, como uma estrutura capacitadora das famílias, contribuindo para a sua autonomia, valorizando a articulação e a reflexão entre os/as profissionais, de forma a otimizar a intervenção, procurando ainda, responder afirmativamente ao referencial EQUASS, programa estruturante na intervenção desta resposta.

Em relação a este modo de complexidade ontológica, podemos concluir o seguinte. Os elementos que compõem a estrutura do CAFAP – programas, equipa técnica, canais de comunicação e decisões são, todos eles, compostos por sub-elementos, aumentando, desta forma, a complexidade ontológica, no que concerne à sua quantidade e variedade. Além disso, estes elementos encontram-se em constante interação, transportando-nos para o subtítulo com que iniciámos a primeira parte do capítulo empírico: O CAFAP é mais do que a soma das suas partes. O que acontece num elemento afeta todos os outros e vice-versa, produzindo resultados imprevisíveis, e, portanto, não lineares. Assim, a comunicação do CAFAP com o meio, ou seja, com as famílias e com as organizações, serviços e pessoas nas redes, faz-se através de decisões, que estão interligadas com os programas que regulam o CAFAP, e com as próprias funções e competências da equipa técnica. Cada um destes elementos alimenta os outros, numa circularidade global. Daí que estejamos perante um sistema complexo. Uma outra observação tem que ver com o conceito de autopoiese. Os elementos constituintes do CAFAP permitem-lhe estabelecer uma fronteira com o ambiente (fechamento) e, desta forma, diferenciar-se deste. No entanto, esta fronteira não sendo totalmente fechada, permite ao CAFAP interagir com o meio, retirando dele informação, através de seleções, iniciando-se, assim, o processo autopoietico, mantendo, ao mesmo tempo, a sua identidade. Desta forma, é através do fechamento autopoietico, que se cria a condição básica para as possibilidades de comunicação do

CAFAP com o ambiente. Sem este fechamento, o CAFAP seria absorvido pela complexidade do ambiente.

Na segunda parte desta secção descrevemos e analisámos de que forma o CAFAP observava as famílias com as quais intervém. Assim, o CAFAP observa as famílias sobretudo a partir dos problemas e fragilidades. Relativamente à forma como descreve o processo de mudança nas famílias, este é observado a partir das lentes da linearidade, na medida em que concebe a mudança como um processo contínuo. A resistência que o CAFAP refere como motivo para a não mudança das famílias é, na ótica da complexidade, a autopoiese da família, que determina qual a informação do ambiente que pode entrar no sistema. Assim, a acoplação do sistema família com o sistema CAFAP, poderá acontecer quando as comunicações do sistema CAFAP, deixem de ser compreendidas como “irritações” ou “barulho” pelo sistema família, transformando-se em informação. Assim, a utilização de estratégias complexas, tais como o estabelecimento de relações de confiança entre o CAFAP e as famílias, a promoção do pensamento reflexivo nas famílias, a flexibilização da intervenção, a articulação entre redes formais e informais, poderão constituir-se como elementos-chave de forma a facilitar o processo de mudança nas famílias.

No terceiro ponto desta secção, observámos o CAFAP enquanto mecanismo de políticas públicas fazendo a mediação entre a família e as organizações/serviços com que esta articula, assumindo, desta forma, o papel de mediador, na medida em que procura e dá informação às redes formais e informais com as quais articula, encaminha a família para as diferentes respostas e serviços e acompanha esse encaminhamento, realizando uma intermediação sistémica. Para além das redes formais, o CAFAP destaca igualmente, as redes informais, nomeadamente, familiares próximos da família, bem como vizinhos, como sendo mais um recurso de suporte à família.

No que concerne ao modo de complexidade epistemológica, procurámos compreender de que forma o CAFAP se descreve e age como observador reflexivo na intervenção com as famílias e as redes formais e informais. Neste sentido,

seleccionámos para observação três elementos que se encontram associados à reflexividade: 1) retroatividade dos problemas das famílias; 2) decisões na intervenção e 3) estratégias mobilizadas para a intervenção com as famílias. Observámos que a forma como o CAFAP observa o processo de mudança nas famílias, influencia a forma como desenha os objetivos no PI para colmatar os problemas, ou seja, o CAFAP desenha a intervenção tendo presente que as causalidades são lineares e não emergentes. Pressupõe-se que, por exemplo, se se cumprirem determinadas tarefas e procedimentos a criança deixa de se encontrar em situação de risco. Todavia, dado que quando estamos a lidar com sistemas complexos, devemos ter em conta que os sistemas se movem de forma não linear, e por isso, de forma imprevisível ao longo do tempo, sendo importante olhar para a forma como os problemas de interrelacionam. A teoria da mudança social subjacente a esta observação do CAFAP remete-nos para a mudança através de causalidades lineares. Todavia, esta observação convive em simultâneo com a observação da mudança emergente, na medida em que o CAFAP reconhece que as pequenas melhorias observadas por este sistema constituem grandes mudanças para as famílias.

No que concerne às decisões, estas surgem igualmente como um elemento da reflexividade, uma vez que comportam escolhas (possibilidade de escolher um caminho em alternativa a outro), encontrando-se em praticamente todos os momentos de intervenção do CAFAP: início da intervenção com a família, no desenho do plano de intervenção, em contexto de reuniões com outros serviços e famílias para avaliação/monitorização da intervenção, no processo de arquivamento de um processo, na adoção de uma medida de promoção e proteção, etc. Observámos que as decisões não se tomam de forma isolada, encontrando-se em constante interação com os restantes elementos constituintes do CAFAP, bem como com os outros sistemas, nomeadamente as famílias, as redes formais e informais. É através das decisões que se dão as operações autopoiéticas. As decisões implicam seleções e é através das seleções que o sistema reduz a complexidade.

O terceiro elemento da reflexividade são as estratégias utilizadas pela CAFAP na intervenção com as famílias, que designámos de lineares e complexas. As visitas domiciliárias constituem uma estratégia linear na medida em que são realizadas, geralmente, sem aviso prévio, numa perspetiva de controlo, sendo esta uma estratégia contraditória para conquistar a confiança das famílias (complexa). As estratégias complexas identificadas foram as seguintes: articulação com as redes formais e informais, conquista da confiança das famílias, reconhecer a singularidade de cada família, flexibilizando a intervenção, promover o diálogo e o pensamento reflexivo junto da família, procurando o seu envolvimento no processo de inclusão social.

Desta forma, podemos concluir que no CAFAP coexistem formas de intervenção lineares, que implicam perda de variedade requerida no sistema, na medida em que se tornam incapazes de transformar a complexidade do ambiente em complexidade organizada, mas também formas de intervenção complexas, ativadas por estratégias complexas, referidas acima.

Na terceira e última secção deste trabalho, tendo presente o modo de complexidade funcional, procurámos compreender de que forma o CAFAP flexibiliza e aprende, de forma a responder à complexidade das famílias e redes. Relativamente à flexibilidade, observámos que a negociação dos objetivos do PI, entre o CAFAP e a família, assenta no diálogo, permitindo que a epistemologia do CAFAP seja diferente, na medida em que se dá oportunidade à família de participar no modo como este mecanismo constrói a descrição dos problemas e as soluções para a família. Ainda assim, estamos perante uma *quase* negociação, dado que esta participação é mais baseada numa perspetiva de que a equipa técnica *“wants the citizen to want something for himself”* (Andersen, 2007). A negociação com as famílias, relativamente aos objetivos a cumprir, inicia-se a partir da visão da equipa técnica daquilo que são as necessidades da família, procurando que a família reconheça tais necessidades, envolvendo-se na supressão das mesmas. Encontrámos, ainda, flexibilidade em vários momentos ao longo da intervenção, com a (re)adequação de estratégias, a flexibilização da intervenção fora do horário normal de trabalho, a redefinição de

objetivos do PI do agregado. Observámos, ainda, as alterações realizadas ao RI, constituindo-se como mais um indicador de flexibilidade do CAFAP. Foram várias as alterações realizadas, quer sugeridas pelo próprio CAFAP, quer pela própria organização, como foi o caso do grupo de autorrepresentação. Por último, a aprendizagem constitui-se como mais um elemento fundamental aquando da análise da complexidade de uma resposta organizacional, na medida em que, tal como o conhecimento, não existe um *endpoint*, sendo esta um processo contínuo. Daí que se torne importante aprender a aprender. O CAFAP tem, assim, demonstrado capacidade de aprendizagem, através de vários espaços de partilha de experiências, de reflexão e de informação com vários atores e sistemas, considerando igualmente que a aprendizagem também se faz por tentativa erro. Existe, ainda, potencial de crescimento na organização, relativamente à promoção de mais espaços para a aprendizagem.

Perante tudo o que foi dito atrás, podemos referir o seguinte: o CAFAP incorpora ainda elementos do paradigma linear em situações complexas. Tal pode ser explicado pelo facto da visão do referido paradigma ter dominado durante séculos no mundo ocidental. Mas encontrámos igualmente elementos do paradigma complexo, que estão a emergir devido à própria complexificação dos problemas sociais. Todavia, uma vez que os métodos de controlo e comando são, tal como pudemos observar, inúteis para atuar com sistemas complexos, cabe ao CAFAP apropriar o quadro teórico da complexidade, através de momentos formativos, de supervisão e de espaços de troca de experiências e informação, que permita compreender o funcionamento complexo das famílias, diminuindo a frustração perante a aparente não mudança destas e, por outro lado, munir-se de outros instrumentos e estratégias, que poderão facilitar o diálogo e o trabalho colaborativo com as famílias que acompanha e, como consequência, ativar o caminho para a mudança das mesmas.

Para Geyer e Rihani, a principal estratégia dos sistemas complexos deverá ser a de permanecer o maior tempo possível, na zona da complexidade criativa (2010: 89).  
A zona da complexidade criativa,

is generally the most productive for human activity systems. It combines a stable evolving framework that establishes core boundaries and enables as wide a variety of local interactions as possible. Systems in this zone have a general direction, but are not rigidly locked into a particular pathway. They adapt, shift and respond to evolving conditions and are allowed to explore, make mistakes and learn as they go along (2010: 56).

Podemos, assim, afirmar que o CAFAP integra maior complexidade no modo de complexidade ontológico e funcional e uma menor complexidade no modo de complexidade epistemológico, fazendo com que consiga responder com complexidade a determinadas situações, mas não a outras. Assim, a apropriação do quadro teórico da complexidade, poderá constituir um contributo na compreensão dos sistemas complexos.

Algumas considerações acerca das escolhas metodológicas. Privilegiou-se a abordagem qualitativa, preocupada com a compreensão dos fenómenos, tendo-se selecionado o método de estudo de caso singular, de tipo exploratório, procurando-se realizar uma pesquisa intensiva de uma resposta organizacional – o CAFAP – recorrendo-se a fontes de informação diversificadas.

O motivo pelo qual se focou o sistema complexo CAFAP e não o sistema complexo família, está relacionado, por um lado, com a insuficiência de estudos realizados em Portugal, acerca deste tipo de resposta e tipo de intervenção, tendo como abordagem a teoria da complexidade, existindo, por outro lado, já vários estudos acerca de famílias socialmente vulneráveis numa perspetiva da complexidade. Consideramos, assim, que este trabalho sobre a complexidade deste sistema organizacional em relação com outros sistemas, igualmente complexos, fornece uma perspetiva alternativa, compreensiva e complementar à intervenção dos/as profissionais das OTS, que trabalham com famílias socialmente vulneráveis e, em especial aos/às que trabalham na resposta CAFAP, contribuindo, assim, para apoiar a sua intervenção. Tal como referido no início deste estudo, a teoria da complexidade é essencialmente um quadro de referência, uma forma de compreender como as coisas são, como funcionam e como é que podem funcionar (Byrne, 2001).

Assim, também este estudo me permitirá, enquanto técnica de uma OTS, que trabalha na área social, compreender melhor os sistemas complexos com quem interajo, sejam eles organizações, profissionais e pessoas em situação de pobreza e exclusão social, influenciando, desta forma, a minha prática profissional.

Embora não seja nosso objetivo generalizar as conclusões saídas deste estudo, tendo em conta a abordagem privilegiada e o caráter contextual deste trabalho, podemos, no entanto, afirmar que este trabalho tem potencial de transferibilidade para organizações e respostas sociais com características semelhantes ao CAFAP, ao demonstrar que a intervenção com as famílias socialmente vulneráveis, pela complexidade que caracteriza este sistema, deverá ser compreendida e analisada, através lentes da complexidade, sublinhando as estratégias complexas como a colaboração e o diálogo, a confiança, a flexibilização na intervenção e a aprendizagem horizontal, e não tanto as medidas de controlo e comando que, como se referiu, quanto mais complexos são os sistemas, mais infrutíferos serão os esforços em tentar controlá-los e dirigi-los, e muito mais proveitoso será facilitar as condições para que as organizações se tornem capazes de dialogar com as mudanças (Bauer 1999 *apud* Silva e Rebelo, 2003).

Por último, e dado que este trabalho assumiu um caráter essencialmente compreensivo e exploratório, através da utilização do método do estudo de caso singular, será igualmente pertinente explorar, em futuros estudos, as mesmas dimensões analisadas, agora em diferentes respostas sociais CAFAP, recorrendo, assim, ao método de estudo de caso comparativo.

## Lista das Referências Bibliográficas

Alarcão, Madalena (2000) *(Des)Equilíbrios familiares*. Coimbra: Quarteto.

Allen, Chris (2003) "On the Logic of 'New' Welfare Practice: An Ethnographic Case Study of the 'New Welfare Intermediaries'" *Sociological Research Online*. Vol. 8, 1, <http://socresonline.org.uk/8/1/allen.html> [13 de junho de 2013].

Andersen, Niels A. (2007) "Creating the Client Who Can Create Himself and His Own Fate – the Tragedy of the Citizens' Contract" *Qualitative Sociology Review*. Vol. III, Issue 2, 119-143.

Andersen, Niels; Born, Asmund (2000) "Complexity and Change: Two "Semantic Tricks" in the Triumphant Oscillating Organization" *Systemic Practice and Action Research*. Vol. 13, 3, 297-328.

Beja, Maria (2009) *Escola e Família: da inevitabilidade da comunicação à construção de uma realidade relacional*. Tese de Doutoramento em Psicologia. Universidade da Madeira.

<http://digituma.uma.pt/bitstream/10400.13/178/1/MariaJo%C3%A3oBejaDoutoramento.pdf> [3 de agosto de 2013]

Bolger, Niall; Davis, Angelina; Rafaeli, Eshkol (2003) "Diary Methods: Capturing Life as it is Lived" *Annual Reviews*. 54, 579-616, <http://www.deepdyve.com/lp/annual-reviews/diary-methods-capturing-life-as-it-is-lived-qjRlKBLzdg> [18 de fevereiro de 2013].

Bovard, Tony; Löffler, Elke (2012) "From Engagement to Co-Production: How Users and Communities Contribute to Public Services" in Pestoff, Victor; Brandsen, Taco; Verschuere, Bram (eds.) *New Public Governance, the Third Sector and Co-Production*. New York: Routledge, 13-34.

Bunge, Mario (2004) "How Does It Work? The search for explanatory mechanisms" *Philosophy of the Social Sciences*. 34, 182-210, <http://pos.sagepub.com/content/34/2/182.full.pdf+html> [5 de abril de 2013].

Burnes, Bernard (2005) "Complexity theories and organizational change" *International Journal of Management Reviews*. Vol. 7, 73-90.

Byrne, David (2009) "Working within a complexity frame of reference – the potential of 'integrated methods' for understanding transformation in complex social systems" in UNAIDS. United Kingdom.

Byrne, David (2009) "Complex Realist and Configurational Approaches to Cases: A Radical Synthesis" in Byrne, David; Ragin, Charles (eds.) *The Sage Handbook of Case-Based Methods*. London: Sage Publications, Ltd. 101-111.

Byrne, David (2005) "Complexity, configurations and cases" *Theory, Culture & Society*. 22(5), 95-111, <http://tcs.sagepub.com/cgi/content/abstract/22/5/95> [3 de março de 2013].

Byrne, David (2001) "Complexity Science and Transformations in Social Policy" *Social Issues*. Vol.1, 2, 1-10, <http://www.whb.co.uk/socialissues/db.htm> [21 de janeiro de 2013].

Byrne, David (2000) "The politics of complexity – Acting locally matters" *Soundings*. 14, 141-150.

Carter, Bob; Sealey, Alison (2009) "Reflexivity, Realism and the Process of Casing" in Byrne, David; Ragin, Charles (eds.) *The Sage Handbook of Case-Based Methods*. London: Sage Publications, Ltd. 69-83.

Castellani, Brian; Hafferty, Frederic (2009) "Introduction: The Complexity of sociology", *Sociology and Complexity Science: A New Field of Inquiry*. Springer Verlag, 1-65.

Cilliers, Paul (1998) *Complexity & Postmodernism. Understanding complex systems*. London and New York: Routledge.

Comissão Calouste Gulbenkian (1996) *Para abrir as ciências sociais*. Mem Martins: Publicações Europa-América.

Curvello, João José, Scroferneker Cleusa Maria Andrade (2008) “A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin” *E-compós*. V. 11, 3, 1-16, <http://compos.org.br/seer/index.php/e-compos/article/view/307/300> [30 de novembro de 2012].

Ferreira, Claudino (1994) *Pobreza, Cidadania e Desqualificação Social. Uma abordagem sociológica da exclusão social em Portugal*. Provas de aptidão Científica e Capacidade Pedagógica. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Ferreira, Sílvia (2012) “Observando a indecidibilidade da participação do terceiro sector na complexidade da governação em rede” *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 97, 107-132, <http://rccs.revues.org/4955>, [3 de junho de 2013].

Ferreira, Sílvia (2011) *The Paradox of the Third Sector: a systems-theoretical, relational approach to the role of third sector in welfare governance via local partnerships*. Degree of Doctor of Philosophy, Sociology Department. Lancaster University.

Ferreira, Sílvia (2009) “A invenção estratégica do terceiro sector como estrutura de observação mútua: Uma abordagem histórico-conceptual” *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 84, 169-192, <http://rccs.revues.org/422> [18 de julho de 2013].

Ferreira, Sílvia (2002) “Exclusão social e o papel do Estado e do terceiro sector” in *Esquerda Unitária Europeia/Esquerda Nórdica Verde A Cidade é de Tod@s: Democracia, Integração, Urbanismo e Cultura*. Lisboa, 16-17 março de 2007, [http://www.academia.edu/1699874/Exclusao\\_social\\_e\\_o\\_papel\\_do\\_estado\\_e\\_do\\_terceiro\\_sector](http://www.academia.edu/1699874/Exclusao_social_e_o_papel_do_estado_e_do_terceiro_sector) [20 de março de 2013].

Francisco, Daniel (2007) “Territórios chamados desejo: Da largueza dos conceitos à contenção das experiências” *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 77, 165-199, <http://rccs.revues.org/797> [1 de agosto de 2013].

Francisco, Daniel (2002) “Poder Local em Portugal: Heranças Pesadas e Desafios Emergentes” *Sociedade e cultura* 4. Cadernos do Noroeste, Vol. 18 (1-2), 245-270.

Geyer, Robert; Rihani, Samir (2010) *Complexity and Public Policy – a new approach to twenty-first century politics, policy and society*. London and New York: Routledge.

Guerra, Isabel Carvalho (2006) *Participação e acção colectiva. Interesses, conflitos e consensos*. Estoril: Principia Editora.

Guerra, Isabel (2003) “Polémicas e Modelos para uma Sociologia de Intervenção” *Centro de Estudos Africanos do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa*, <http://hdl.handle.net/10071/318> [1 de agosto de 2013].

Guerra, Isabel (2002) “Cidadania, exclusões e solidariedades. Paradoxos e sentidos das “novas políticas sociais” *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 63, 47-74, [www.ces.uc.pt/rccs/includes/download.php?id=793](http://www.ces.uc.pt/rccs/includes/download.php?id=793) [18 de julho de 2013].

Jessop, Bob (2002) “Governance and metagovernance: On Reflexivity, Requisite Variety; and Requisite Irony” *Lancaster University: Department of Sociology*, <http://www.comp.lanc.ac.uk/sociology/papers/Jessop-Governance-and-Metagovernance.pdf> [10 de novembro de 2012].

Medd, W.; Marvin, S.; Bowd, R. (2005) “Researching Inbetweenness: Understanding the Transformative Role of Intermediaries” *The Surf Centre*. 1-37.

Medd, Will (2002) “Complexity and the social world” *International Journal of Social Research Methodology*. Vol. 5, 1, 71-81, <http://www.researchgate.net/publication/233302431> Complexity and the social world [10 de novembro de 2012].

Melo, Ana (2011) *As forças dos profissionais e da família multidesafiada na protecção da criança. Um modelo de avaliação e intervenção familiar integrada para os CAFAP*. Tese de doutoramento. Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/18471> [3 de março de 2013].

Melo, Ana; Alarcão, Madalena (2009) “Centros de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental: proposta de um modelo global de organização” *Psicologia & Sociedade*, 21 (1): 55-64, <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v21n1/07.pdf>, [13 de novembro de 2012].

Morin, Edgar (2008) *Introdução ao pensamento complexo*. Lisboa: Instituto Piaget, 5.ª edição.

Nassehi, Armin (2005) "Organizations as decision machines: Niklas Luhmann's theory of organized social systems" *Sociological Review*. Oxford: Blackwell Publishing, Ltd., 178-191.

Pardal, Luís; Lopes, Eugénia (2011) *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores.

Pestoff, Victor (2012) "Co-Production and Third Sector Social Services in Europe: Some Crucial Conceptual Issues" in Pestoff, Victor; Brandsen, Taco; Verschuere, Bram (eds.) *New Public Governance, the Third Sector and Co-Production*. New York: Routledge, 13-34.

Pickel, Andreas (2004) "Systems and Mechanisms: A Symposium on Mario Bunge's Philosophy of Social Science" *Philosophy of the Social Sciences*. V. 34, 2, 169-181, <http://pos.sagepub.com/content/34/2/169.full.pdf+html> [23 de janeiro de 2013].

Reeler, Doug (2007) "A Three-fold of Theory of Social Change and implications for Practice, Planning, Monitoring and Evaluation". *Centre for Developmental Practice*. 1-33.

Rescher, Nicholas (1998) *Complexity: A Philosophical Overview*. New Brunswick e London: Transaction Publishers.

Silva, Anielson; Rebelo, Luiza (2003) "A emergência do pensamento complexo nas organizações" *RAP Rio de Janeiro*. 37(4), 777-96, [bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/6501/5085](http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/6501/5085) [6 de maio de 2013].

Sousa, Liliana (2008) "Strengthening vulnerable families in developed countries" *Nova Science Publishers, Inc.*, 1-16.

Sousa, Liliana, Hespanha, Pedro, Rodrigues, Sofia e Grilo, Patrícia (2007) *Famílias pobres: desafios à intervenção social*. Lisboa: Climepsi editores, colecção Sistemas Familiares e Terapias, 11.

Sousa, Liliana, Ribeiro, Cláudia (2005a) "Percepção das famílias multiproblemáticas pobres sobre as suas competências" *Psicologia*. Vol. XIX (1-2). Lisboa: Edições Colibri, 161-191.

Sousa, Liliana (2005b) *Famílias Multiproblemáticas*. Coimbra: Quarteto.

Sousa, Liliana (2005c) "Diagnósticos e problemas: uma perspectiva sistémica centrada nas famílias multiproblemáticas pobres" *Universidade de Aveiro*. 1-29.

Stevens, Irene and Cox, Pat (2008) "Complexity theory: Developing New Understandings of Child Protection in Field and in Residential Child Care" *British Journal of Social Work*. 38, 1320-1336.

Uprichard, Emma; Byrne, David (2006) "Representing complex places: a narrative approach" *Environment and Planning A*. Vol. 38, 665-676, [http://www.academia.edu/151135/Uprichard E. and Byrne D. 2006 Representing Complex Places A narrative approach Environment and Planning A Special Issue on Space Place and Complexity Science 38 4 665-676](http://www.academia.edu/151135/Uprichard_E_and_Byrne_D_2006_Representing_Complex_Places_A_narrative_approach_Environment_and_Planning_A_Special_Issue_on_Space_Place_and_Complexity_Science_38_4_665-676) [2 de fevereiro de 2013].

Vega, Susana (1997) "Instrumentos de trabajo" in Coletti, Maurizio, Linares, Juan L. (eds.), *La intervención sistémica en los servicios sociales ante la familia multiproblemática. La experiencia de Ciutat Vella*. Barcelona: Paidós, 167-200.

Vos, J. P. (2003) "Making Sense of Strategy. A Social Systems Perspective" *Eindhoven Centre for Innovation*. Working Paper 03. 10. The Netherlands, <http://cms.tm.tue.nl/Ecis/Files/papers/wp2003/eciswp84.pdf> [22 de abril de 2013].

Weber, Philippe (2011) *Dinâmicas e Práticas do Trabalhador Social*. Porto: Porto Editora, colecção Educação e Trabalho Social.

Wenger, Etienne (2009) “Capacidade Social de Aprendizagem. Quatro Ensaios sobre Inovação e Aprendizagem em Sistemas Sociais” *Cadernos Sociedade e Trabalho*. 12, 63-80.

Yin, Robert K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

### **Outras fontes bibliográficas**

Associação Integrar, “Protocolo Rede Nacional de Centros de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental”, [http://www.integrar.org/pdf/protocolo\\_rede\\_nacional\\_CAFAP.pdf](http://www.integrar.org/pdf/protocolo_rede_nacional_CAFAP.pdf) [5 de abril de 2013].

Carta Social “Consulte a Carta Social”, <http://www.cartasocial.pt/index2.php> [3 de junho de 2013].

Comissão Nacional de Protecção de Crianças e Jovens em Risco “Comissões de protecção de crianças e jovens”, <http://www.cnpcjr.pt/left.asp?14.01> [3 de junho de 2013].

Direcção Geral da Segurança Social, da Família e da Criança (2006) “Respostas sociais – Nomenclaturas/Conceitos” Direcção Geral da Segurança Social, da Família e da Criança.

Instituto da Segurança Social, I.P. (2009) “Guia prático – Respostas sociais – Infância e Juventude – Crianças e Jovens em Situação de Perigo” *Instituto da Segurança Social, I.P.*. 2-11.

Instituto da Segurança Social “Programa Ser Criança”, <http://www4.seg-social.pt/programa-ser-crianca> [31 de maio de 2013].

POPH “EQUASS – European Quality Assurance for Social Services. Apresentação e Estratégia para Implementação em Portugal”, [http://www.poph.qren.pt/upload/docs/eixos/6\\_4\\_EQUASS.pdf](http://www.poph.qren.pt/upload/docs/eixos/6_4_EQUASS.pdf) [3 de junho de 2013].

Portugal (2013) “Portaria n.º 139/2013 Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental” *Diário da República*. I Série, n.º 64, 1942-1946.

Portugal (2009) “Lei n.º 147/99 de 1 de Setembro. Lei de Protecção de crianças e jovens em perigo” *Diário da República*. I Série – A, n.º 204, 6115-6132.

## Anexo I

### **Entrevistas - Legenda**

**E.** Entrevistadora

**E1.** Coordinadora

**E2.** Educadora Social

**E3.** Psicóloga

<b>Anexo II</b>
-----------------

### **Diário**

O presente instrumento tem como objetivo compreender, através do olhar técnico, quais os problemas que surgem na resposta social CAFAP, quer na relação com as famílias, quer na relação com os serviços que interagem igualmente com as famílias, e a forma como vão sendo resolvidos.

Através deste instrumento, pretende-se que descreva, **diariamente**, ao **final do dia** e **durante um mês, com o limite máximo de 20 linhas**:

- 1) Um problema ou situação mais difícil com que é confrontada:
  - a) Na relação com as famílias e/ou
  - b) Na relação com os serviços que intervêm junto das famílias que acompanha.
  
- 2) Aquando da descrição do problema ou situação mais difícil deverá referir o seguinte:
  - a) O que é o problema/situação mais difícil;
  - b) porque é que surgiu;
  - c) como atuou.

Muito obrigada pela sua colaboração!

Anexo III

Tabelas - Análise de conteúdo

Entrevista coletiva equipa técnica - 27 de março de 2013

E. - Entrevistadora

ES. - Educadora Social

C. - Coordenadora

P. - Psicóloga

Modo de complexidade	Categoria	Sub-categoria	Conteúdo
Ontológico	Problema		ES. Ora, (riso), um problema é algo que, portanto, é difícil de resolver ou que não tenha solução. C. E que vai prejudicar, de certo modo, a dinâmica de uma família. Aqui neste contexto? E. Sim, sim. P. Concordo com o que a R. disse, um problema é tudo aquilo que está a interferir com a vida da família e da criança, não é, e é aquilo que nós tentamos trabalhar com a família ou com a criança. C. E é aquilo que se pretende minimizar ou colmatar com a intervenção, para que logo, se há um problema, à partida, aqui no CAFAP, portanto, essa criança está em risco, à partida se está em risco será por causa de um problema ou vários problemas, porque pode não ser só um, ou então, é sinalizado um problema e quando se vai trabalhar com a família, há vários problemas. (linha 53-63).
	Problema como construção social		ES. Aí está aquilo que há bocado falámos, de o CAFAP depois ir descobrir, entre aspas, outros problemas. E a situação de haver outros problemas é um bocadinho complexa, porque por vezes nós até achamos que é um problema, mas a família não encara aquilo como um problema... (l. 78-80)
	Famílias com múltiplos problemas		P. Porque como a F. disse, se calhar a maior parte das famílias que nós acompanhamos, na verdade, têm múltiplos problemas, são acompanhadas por nós, ao mesmo tempo beneficiam de RSI, ao mesmo tempo vão buscar alimentação ao Banco Alimentar, ao mesmo tempo são acompanhadas por outras instituições e portanto... (l. 605-608).

Insucesso	Não colaboração/Resistência da família	ES. Um caso de insucesso pode-se considerar, vamos imaginar um agregado familiar que já passou por vários serviços, portanto, vamos imaginar que teve acompanhamento na CPCJ, já beneficiou de RSI, e portanto, também deixou de ter RSI, porque não colaborou, não cumpriu com o acordo de inserção e depois chega aqui, ao CAFAP, e investimos na família, e damos aqui votos de confiança e estamos expectantes de que as coisas até funcionam e depois, apesar de várias tentativas as coisas não funcionam, ou até evoluem um bocadinho, depois regridem novamente, isso para mim realmente é um caso de insucesso. E já se tentou, se calhar, uma série de estratégias e estamos aqui a esgotar, portanto, as estratégias existentes, né, e as coisas não progridem da melhor forma. (l. 237-245).
Insucesso	Institucionalização	C. Pois e um caso também, pois, pode ser também a institucionalização da criança. Porquê? Por já termos recorrido a todas as formas para tentar melhorar aquela família e não dar, não haver hipótese e os meninos serem institucionalizados. Em último recurso, irem para a adoção, também pode ser... pode ser não, (riso), à partida é um caso de insucesso. Ou criarem um conflito connosco, por, por não quererem que a equipa intervenha junto dessa família, uma série de coisas, também pode acontecer e já aconteceu. São casos de insucesso na minha opinião... (l. 246-252).
Sucesso	Autonomia total ou parcial	P. Para mim, eu posso considerar um caso de sucesso quando a família e os menores conseguem viver sem o nosso apoio, já conseguem viver sem as nossas ajudas, sozinhas, sem o apoio de qualquer instituição ou valência. ES. Hã, e também quando realmente aqueles problemas que existiam, portanto, deixarem de existir, não é? Não estamos a falar apenas da falta de dinheiro, porque, quer dizer, como o nosso país está, isso é um bocadinho banal, mas pelos menos que tentem gerir aquilo que têm, que tentem organizar-se da melhor forma para que tenham uma vida, portanto, o melhor possível, tanto os progenitores como as crianças. C. Às vezes temos situações tão bichudas (riso) que o sucesso é atingir determinado patamar ou, ou, sei lá, deixarem de ter um determinado problema, quer dizer, há situações que a farsquia fica lá na autonomia completa, mas há outras situações que uma pessoa que "bem, se atingirem, chegarem aquela situação e já não precisam de determinado apoio", quer dizer, isso já é fantástico (riso), apesar de que se calhar ainda precisarem de noutros aspetos. Depois depende, é um bocadinho, caso a caso. (l. 158-171).
Trabalho em parceria	Articulação inter institucional	P. Porque como a F. disse, se calhar a maior parte das famílias que nós acompanhamos, na verdade, têm múltiplos problemas, são acompanhadas por nós, ao mesmo tempo beneficiam de RSI, ao mesmo tempo vão buscar alimentação ao Banco Alimentar, ao mesmo tempo são acompanhadas por outras instituições e portanto... ES. Ou encaminhamos para o planeamento familiar no centro de saúde, ou um elemento que é acompanhado, que tem problemas de toxicod dependência ou alcoolismo, e é acompanhada pela equipa de intervenção de A., portanto, o antigo CAT, hãã, e portanto, andamos sempre em articulação e realmente acho que as coisas funcionam bem assim. Portanto... assim... acho que há técnicos das diversas áreas e realmente a relação entre nós e, portanto, o trabalho em conjunto acho que funciona, para que os problemas sejam colmatados. C. E se não for assim, acho que então... se assim é difícil, não é, em colaboração com outros colegas de diversas áreas, se fossemos só nós, quer dizer, era mais do que difícil, era quase impossível (riso). (l. 605-618).
Trabalho em parceria	Articulação inter institucional	ES. (...) andamos sempre em articulação e realmente acho que as coisas funcionam bem assim. Portanto... acho que há técnicos das diversas áreas e realmente a relação entre nós e, portanto, o trabalho em conjunto acho que funciona, para que os problemas sejam colmatados. C. E se não for assim, acho que então... se assim é difícil, não é, em colaboração com outros colegas de diversas áreas, se fossemos só nós, quer dizer, era mais do que difícil, era quase impossível. (l. 611-618).

Trabalho em parceria	Não duplicação de intervenções	C. Pois. Se for beneficiário é articulação para saber como é que está a cumprir com o acordo daquele lado e vice-versa (riso). Nós temos o cuidado de... por exemplo, se for uma família que é primeiro acompanhada aqui, nós temos o cuidado de não andar tudo lá em casa. Ou seja, o CAFAP não andar lá todas as semanas mais a equipa do RSI... pronto, tenta-se articular e há um, nós ou os colegas do RSI é que são o elemento, há ali o elemento de referência. Pronto e depois pontualmente, ou dum lado ou do outro, é que... apesar dessa família, quando necessário é convocada aqui para as colegas do RSI, têm que fazer lá as procuras ativas de emprego, pronto, aquelas coisas todas, mas em termos de visita domiciliária, pode haver aqui uma articulação junto das colegas. (I. 968-976).
Trabalho em parceria	Flexibilidade na intervenção	C. Pois é. Segurança social e CPCJ. ES. CPCJ. C. Sim. E. E a que se deve? Porquê estas duas instituições? ES. Para já porque são as que estão mais próximas e são as que, à partida, estão mais sensibilizadas para as situações. Portanto, como são eles que nos sinalizam, hãã... P. Já conhecem. C. E têm capacidade de resposta, à partida. Têm capacidade de resposta, é muito subjectivo, porquê? Porque... por exemplo... se for... normalmente qualquer apoio vem da segurança social, não é, hãã, apesar de isto ser muito subjectivo, e no caso da comissão, também têm ali alguma margem de manobra e até... aliás, uma entidade como outra podem ter alguma pressão, podem fazer alguma pressão em determinados serviços, ou seja o que for, que se calhar outras entidades não conseguem. (silêncio) (I. 1137-1149).
Trabalho em parceria	Visão multidimensional da família	C. Bem, porque só assim é que temos conhecimento realmente de toda a situação, não é, porque apesar de estarmos... por exemplo, estarmos com uma família, precisamos também de saber o lado da escola, o lado da saúde, portanto, todos os subsistemas que estão em torno daquela criança... ou da família. ES. Acho que também o essencial é trabalharmos todos com o mesmo objectivo, não é, que é ajudar a criança ou jovem, para que ele tenha o maior sucesso possível em todas as áreas. E acho que se for feito um trabalho em conjunto, o sucesso vai ser muito maior. C. Pois. P. ... se houver articulação entre as pessoas não se repete a intervenção. P. Também para não repetir um bocadinho o trabalho, não é... (I. 1306-1313).
Trabalho em parceria	Burocracia	ES. Por vezes a burocracia, a burocracia exigida que, por vezes, nos leva imenso tempo para pedir certas informações e até para articularmos. C. É capaz. P. Por exemplo, e nós com as escolas percebemos isso muito bem. Por exemplo, nós queremos uma informação escolar sobre um menor. Primeiro temos que pedir autorização ao Conselho Executivo, depois o Conselho Executivo é que vai remeter esse pedido ao director de turma, depois o director de turma elabora a informação, depois remete outra vez para a direcção da escola e depois só com a autorização da escola é que nos encaminha. Às vezes estamos um mês à espera de uma informação escolar. Isso às vezes não facilita muito o nosso trabalho. C. Deve ser o pior. O principal obstáculo deve ser esse, porque de resto acho que... (I. 1292-1301).

Modo de complexidade	Categorias	Sub-categorias	Conteúdo
Epistemológico	Decisões	Início intervenção	ES. É assim, primeiro temos que perceber se já foi feita alguma coisa, o que é que foi feito, o que é que resultou, não resultou, e porque é que não resultou, também para delinear um bocadinho a nossa intervenção. (l. 35-37).
	Decisões	Família	P. Depois, normalmente, começamos com um atendimento, marcamos uma data com a família, e depois nesse primeiro atendimento elaboramos o PI com a família, no caso de haver acompanhamento psicológico, assina-se um consentimento informado, e a partir daí delinea-se o que é que se começa a trabalhar com a família, as visitas que são realizadas, algum outro tipo de trabalho, se for preciso fazer algum tipo de encaminhamento, também percebemos através desse atendimento. (l. 38-43).
	Decisões	Equipa	ES. É claro que quando temos alguma dúvida, temos as reuniões de equipa, pomos a situação e apesar de a família ter apenas uma gestora de caso, nós partilhamos muito, para decidir o melhor a fazer e as estratégias que devemos adoptar. C. Até porque se houver alguma dúvida, é mais fácil, né, com a opinião de outra colega, o que é que se pode fazer, pronto, é uma mais valia. (l. 46-50).
	Decisões	Alternativas	C. Se calhar sim, (riso), se calhar havia, nem sei. Quer dizer, eu acho que se nós pensarmos, há sempre qualquer coisa que poderia ter sido feita e não é, mas... porque isto são situações tão complexas que deixam-nos sempre a pensar: E se, hãã, e se o processo, sei lá e se comunicássemos que... será que esta criança não estava melhor numa instituição? Será que está melhor com os pais? Quer dizer, isto é sempre um pau de dois bicos, e ficamos... pronto, quando são assim situações mais complicadas... quer dizer... (l. 416-421).
	Decisões	Família	P. Então, normalmente quando isso acontece, tentamos falar com as pessoas e em conjunto tentamos perceber porque é que não está a correr bem e pensarmos noutra forma de trabalhar, noutras alternativas (...) E. E fazem-no com a família ou fazem-no entre a equipa? P. Geralmente primeiro partilhamos em equipa, e depois fazemos sempre esse atendimento com a família, tentar perceber o que é que não está a correr bem e porquê e o que é que podemos tentar melhorar. E. Hum, hum. ES. Sim, essencialmente, pedir a opinião da família, a participação da família, depois falarmos entre nós e adequarmos as estratégias mais pertinentes. (l. 453-467).
	Decisões	Durante a intervenção	E. Costumam reunir em equipa com outros serviços para discutir ou monitorizar um processo? C. Normalmente quando reunimos é com as entidades sinalizadoras (...) Com a segurança social e a CPCJ.C. Sim, isso é constante. Quer dizer estamos sempre... ES. Também costumamos reunir com a equipa do RSI por causa das situações que temos em comum, inclusive as colegas do RSI até estão a colocar cada vez mais no, no contrato de inserção também a nossa intervenção. Que a família tem que aceitar a nossa intervenção, e reunimos essencialmente por causa disso. C. E a S. com as escolas. P. Também já tem acontecido muitas vezes reunir com a professora e com o encarregado de educação. (l. 1244-1255).

Decisão	Tribunal	C. Por exemplo, eu acho que a criança vai para adoção, a colega tem o menino lá na instituição e acha que o menino deve regressar à família, a colega da segurança social... nós normalmente estamos em sintonia, mas podemos não estar, e depois o tribunal ouve toda a gente e decide. E podemos, nem sequer, dar parecer nenhum. Expor só: “Passa-se isto, isto e isto”, pronto e depois o tribunal decide. Continua, não continua, vamos alterar a medida, depende. Os próprios colegas da segurança social, às vezes, quando têm muitas dúvidas, pedem então ao tribunal para decidir e não dão parecer. (l. 1237-1243).
Estratégias	Envolvimento/participação da família	C. Ao fim ao cabo, isto faz-se se calhar com todas as famílias, trabalha-se a família para atingir o bem estar da criança. E quando se trabalha é realmente mostrar-lhes os aspectos positivos, fazê-los pensar o que é que é melhor, o que é que é pior. O que é que terão que fazer para a situação melhorar. O que é que contribuíram, ou melhor, o que é que... que contributos é que eles deram para a situação estar melhor ou pior. Digamos que, numas situações, mais nuns aspetos do que noutros, mas é sempre feito um bocadinho deste trabalho. ES. Sim, porque nós também tentamos que a pessoa se sinta ali um elemento importante, portanto, fazer com que a opinião da pessoa conta, de que o que ele sente conta, acho que esse é um factor importante e faz com que a pessoa confie um bocadinho em nós, e depois dá-nos a possibilidade de irmos dizendo, entre aspas, aquilo que achamos pertinente e a pessoa assim leva-nos, leva-nos mais em conta e tem mais consideração por aquilo. Hãã, e acho isso importante, portanto que a pessoa se sinta como sendo a responsável pela mudança, pelo bom que vai acontecendo. C. Pois, porque se nós entrarmos, como se costuma dizer, “a matar”, não conseguimos resultados. Se chegarmos ao pé do pai e da mãe e dissermos: “Olhe, desculpe lá, mas isto não pode ser assim, tem que mudar, tem que fazer, não sei quê” e, pronto, é mais difícil. Se a pessoa perceber realmente, “Eu tenho que fazer, porque é o melhor”, se eles interiorizarem isso, mais facilmente se chega a essa mudança. (l. 215-228).
Estratégias	Promoção do pensamento reflexivo na família	ES. Eu acho que a família tem que interiorizar que tem que haver ali alguma mudança, não é porque o técnico diz que se calhar é melhor fazer assim... C. Hum, hum. ES... é melhor fazer aquilo, é melhor ir acolá. Tem que ser a própria família a interiorizar que tem que mudar hábitos, tem que haver ali algumas mudanças para o próprio bem estar pessoal e dos restantes elementos. Hããã, ou se há um problema de alcoolismo, tem que ser realmente essa pessoa a assumir que realmente tem um problema, porque se a encaminharmos para um tratamento, se realmente a pessoa não o assumir que o tem, as coisas não vão funcionar e acho que parte muito por aí. (l. 135-143).
Estratégias	Promoção do pensamento reflexivo na família	P. Às vezes tentamos que as famílias percebam quais são as consequências desse problema, as positivas e as negativas, para eles realmente verem que é um problema, se mudassem alguns comportamentos tinham uma vida mais saudável, eles e os filhos. (l. 87-89).
Estratégias	Motivação	ES. Até o simples facto de tentarmos motivar, por exemplo, a maior parte das mulheres para a auto-estima, para, para se arranjam um bocadinho, também passa por aí, o reforço positivo, a motivação (...) C. É bom. Elas levam uns elogios e ficam muito mais animadas. Que é isso que às vezes também falta, é elas ouvirem... serem elogiadas. Até os miúdos, os rapazes, as raparigas, os adolescentes, precisam às vezes de ouvir assim umas coisas boas (riso). (l. 732-734 e l. 740-742).
Estratégias	Promoção do pensamento reflexivo na família	ES. ... e há todo um trabalho de tentar fazer a família compreender que aquilo realmente não é normal e que se calhar aquilo é um problema, até conseguirmos resolver esse tal problema (...) P. Às vezes tentamos que as famílias percebam quais são as consequências desse problema, as positivas e as negativas, para eles realmente verem que é um problema, se mudassem alguns comportamentos tinham uma vida mais saudável, eles e os filhos. (l. 82-89).

	Estratégias	Confiança	ES. Acho muito importante que haja sinceridade e que as coisas sejam esclarecidas e que, portanto, expliquemos à família o que há, o que pode acontecer, se as coisas não resultarem, quais são as consequências, e realmente tentar que a família confie em nós, porque se a família, numa forma... inicialmente não confiar em nós, portanto, não há trabalho que o CAFAP consiga fazer com essa família, portanto, temos que cativar um bocadinho a família, hããã, para depois podermos trabalhar com ela, irmos dizendo aquilo que queremos, de forma a que a família aceite, acho isso muito importante. (l. 629-635).
	Causalidade circular	Problemas	C. Então por exemplo, um menor é sinalizado por... o problema é o abandono escolar. (...) Pronto, vai para a comissão porque ele é menor e tem que cumprir a escolaridade obrigatória, etc., mas se calhar na família existem vários problemas, existe desemprego, alcoolismo (...) ES. Desorganização a nível habitacional, económica... C. Isso tudo levou a que o miúdo abandonasse a escola e se calhar foi referenciado, sinalizado aquele único problema, não é... (l. 65-72).
	Causalidade circular	Problemas	ES. E até a própria relação entre os elementos da família. Portanto, um casal que discute muitas vezes por não haver dinheiro em casa, se calhar por esse problema, se calhar até há um progenitor que faz consumos de álcool, pronto... depois há problemas que vão desencadeando outros problemas... (l. 107-110).
	Mudança nas famílias		C. Porque nós temos muitas famílias que sempre viveram assim, que foram educadas assim, já quando eram pequeninas eram assim, estes pais e estas mães, porque é que hão-de mudar?, porquê, porque é que não podem viver assim também, porque é que os filhos, se eles cresceram e são homens e mulheres, se os filhos crescerem assim também vão ficar homens e mulheres (riso), e não percebem que se calhar... agora há outras exigências, e que há, hãã, hãã, formas de melhorar, que podem ter uma vida melhor, hã, pronto, é muito difícil. P. Às vezes temos... lembro-me de uma situação que uma mãe nos disse: Eu quando era pequena também passei fome e hoje estou aqui e também partilhava o quarto com dois ou três irmãos e estou aqui, portanto, elas sentem que aquele estilo de vida também pode ser o melhor para o filho ou para a filha. (l. 357-366).
	Trajectoria	Família	P. O que contribuiu para esse insucesso na minha opinião, foi também esta mãe já ter sido institucionalizada, institucionalizada quando era criança, também nunca teve estimulação, também nunca teve uma família de apoio, não é, isso depois tem muita influência no papel dela como mãe, nunca teve uma mãe, esta jovem sempre foi criada numa instituição, vivia se calhar numa família disfuncional, muitos irmãos... (l. 341-345)

Modo de complexidade	Categoria	Sub-categoria	Conteúdo
Funcional	Aprendizagem	Famílias	(longo silêncio) C. Sei lá. (risos). P. Essa é difícil. E. Por isso é que eu deixei para último. (risos) ES. Sim, têm-nos ensinado que, portanto que as pessoas são muito complexas, são muito complexas na sua forma de pensar e na sua forma de agir. (l. 1369-1373)
	Aprendizagem	Famílias	P. E eu concordo, acho que aquilo que as famílias nos têm ensinado, é que cada família é uma família, e temos que tentar perceber porque é que as coisas acontecem. As famílias são diferentes, têm ritmos diferentes, ritmos também a nível de mudança, temos que ser tolerantes e temos que ser muito pacientes e acho que é um bocadinho isso. (l. 1395-1398)

Aprendizagem	Famílias	ES. Se calhar para o mesmo problema, as famílias reagem de múltiplas maneiras, têm várias formas de resolver, ou não, muitas formas de pensar, pensares diferentes sobre a mesma problemática. Hãã, também nos ensinam a nível pessoal, não é, que há situações de vida muito complicadas, e pessoas que se calhar tiveram uma infância já difícil e que hoje são pais e continuam com uma vida difícil e mesmo assim, continuam a querer ou demonstrar que querem mudar alguma coisa. Umas conseguem outras não. (l. 1375-1380).
Aprendizagem	Partilha com profissionais	C. Então, vamos partilhando, vamos trocando informações, vamos procurando formação, tentando também... hããã, adaptar-nos e... ES. Fazemos pesquisa sobre determinados temas, tentamos informar-nos o máximo possível sobre... vários temas. C. Temos que nos actualizar, (riso), não é? (l. 1336-1341)
Aprendizagem	Formação	ES. É a experiência que vamos adquirindo com os vários problemas que vão surgindo, as várias formas de intervir. Também temos realizado formação, tem sido muito pertinente. Eu e a R. fizemos mediação familiar, também nos dá outro olhar sobre a situação. Eu e a S. fizemos também um curso de avaliação de competências parentais e promoção dessas competências parentais que nos tem ajudado realmente a ajudar estes pais, tentar que eles eduquem da melhor forma os seus filhos... (l. 1491-1496)
Aprendizagem	Tentativa erro	C. Tenho um que sim, até foi há bem pouco tempo, foi aquela situação em que dei uma informação e não deveria ter dado, quem devia ter dado era a comissão, portanto, o processo da comissão passou para tribunal e visto eu ter uma relação próxima com a família, ser um elemento de referência para esta família, fui eu que dei essa informação. O processo tinha transitado da CPCJ para tribunal, porque o progenitor não tinha cumprido com um dos pontos que vinha no acordo, hãã, o progenitor e a progenitora, hãã e eles não perceberam nada. Ou seja, o que é que eles pensaram: “Ela...”, eu, mandei o processo para tribunal e vão-me retirar a criança e a culpa é dela, e ela tá feita com as outras (riso), e portanto são todas cúmplices umas das outras, e vão-nos retirar a menina e eu nunca, pronto, isto foi uma situação para aprender, não é, nunca deveria ter dito isto, porquê? Porque a família nunca mais, nunca mais, à partida não vai ser, não vai ter o mesmo comportamento comigo como tinha, nem se calhar a mesma confiança que tinha, pronto, apesar de agora o processo ter passado para tribunal, eu vou continuar a acompanhar, se eles aceitarem, claro, mas de certeza que se não for sempre, numa fase inicial vou notar ali algum distanciamento, pronto. (l. 377-392)

Entrevista coordenadora - 3 de abril de 2013

E. - Entrevistadora

C. - Coordenadora

Modo de complexidade	Categoria	Sub-Categoria	Conteúdo
Ontológico	Funções dos/as profissionais	Técnica Serviço Social	C. Então função, é fazer o diagnóstico social, acompanhamento das famílias, encaminhamento, portanto, tudo o que envolve o trabalho com a família. Humm, humm... o que normalmente... o que eu faço... quando recebemos a situação fazemos atendimento, onde se faz o tal diagnóstico, onde já vem alguma informação da entidade sinalizadora, depois, para se fazer esse acompanhamento são feitas visitas domiciliares, articulação com outros serviços, hum, mas basicamente é intervenção social propriamente dita com a família. (l. 3-8).
	Funções dos/as profissionais	Coordenadora	E. Enquanto coordenadora, qual é o seu papel na equipa? C. Enquanto coordenadora é dirigir o serviço todo, não é? É, é, orientar o CAFAP, digamos assim, é, é, é, hãã, distribuir determinadas tarefas pela equipa. Portanto, é planejar, avaliar o serviço... e depois representá-lo nas mais diversas entidades e aqui na instituição. Basicamente é isso. E. E enquanto coordenadora, qual o seu papel perante a direção? C. Portanto, perante a direção represento este serviço, não é, o CAFAP. E tenho que dar feedback de tudo o que se passa no serviço. Em termos de planeamento, monitorização e depois avaliação do serviço... do CAFAP em si. À direção e essa avaliação também é remetida para a segurança social. Temos que dar essa informação, senão não nos pagam (risos). (l. 9-18).
	Competências pessoais dos profissionais	Humildade; flexibilidade; empatia	C. Então... sei lá... eu acho que os técnicos têm que ser, têm que ser humildes, (riso), têm que ser bons ouvintes e têm que ter uma atitude, como nós costumamos, dizer, não podem “entrar a matar”. Pronto, têm que saber ouvir, têm que tentar-se pôr no lugar do outro, humm, porque senão, nada feito. Hummmm, temos que... eu acho que é importante ser dinâmico, também, porque há situações que requerem alguma... sei lá, contornar algumas situações e temos que ser um bocadinho perspicazes, e então acho que, acho que também tem que ser pessoas positivas, porque senão... (risos), a depressão profunda ataca logo (riso). (l. 553-559).
	Competências pessoais dos profissionais	Sucesso/Insucesso da intervenção	C. Mas realmente, eu acho que as competências pessoais aqui influenciam muito, acho que sim. Acho que a atitude das pessoas, hummm, influenciam muito no sucesso ou não da intervenção. Eu acho. E depois realmente, quer dizer, se a pessoa até for... tem que ser boa comunicadora, de certo modo, e tentar criar uma relação de empatia. Quer dizer, se for uma pessoa assim, como nós costumamos dizer, carrancuda, não é e que, quer dizer, é difícil, porque temos que cativar, temos que criar a tal relação de empatia na fase inicial, para depois então se conseguir chegar a determinados pontos, porque senão é muito difícil. (l.563-569).

Características das famílias	Problemas e fragilidades	C. Então, hummm, a maioria... passa, tem algumas dificuldades económicas, hããã, vê-se muito agora o fenómeno do desemprego, a maioria também é de uma classe baixa, digamos assim, com baixas habilitações literárias, hummm, hãã, normalmente, humm, são famílias que... portanto, as situações que nos chegam estão muito relacionadas com a negligência, desvalorizam a educação dos filhos, o papel da escola, humm, mais... temos algumas situações... quer dizer a maioria também não são assim... não é assim uma população... é uma população relativamente jovem, temos uma situação ou outra, uma pessoa ou outra, já com... mais velha, mas são todos muito jovens. (l. 21-28).
Problemas das famílias		C. Pois, os problemas relacionados com os miúdos, não é? Digamos, é negligência, é o abandono escolar, exposição a comportamentos desviantes, o fenómeno do desemprego vimos agora muito também, carências habitacionais, económicas, hãã, mais... alguns, alguns elementos também com problemas de alcoolismo, dependências, acho que esta é a maioria, sim. (l. 34-38).
Programa: Plano de intervenção (PI)	Organizador e orientador	C. O plano de intervenção é... o objetivo é que fique tudo muito delineado, e que a família também tenha noção, não é, de todos os pontos que deverá atingir, não é, para que aquilo que procura... digamos assim, no CAFAP, seja resolvido. Portanto, a família quando chega a nós tem determinadas necessidades, e à partida, não quer dizer que se cumpra, né, mas à partida com o cumprimento daqueles objetivos e daquelas ações que são ali definidas, esse problema deixa de existir. E então a ideia é essa. A própria família como, como eles participam na elaboração e na avaliação desse plano, portanto, seja um instrumento também dela e que eles se identifiquem e assim se responsabilizem também. E ao fim ao cabo, também é um instrumento para nós conseguirmos medir, não é, porque é muito mais fácil ver depois no final. Cumpriu não cumpriu, do que estarmos a pensar... no início se calhar... do que se for assim tudo... está escrito, não é. "Queriam que eles, sei lá, arranjassem trabalho", e depois no fim da intervenção se calhar já nem me lembro daquele ponto. Quer dizer e assim tudo muito bem definidinho, esquematizado, é muito mais fácil. (l.205-217).
Programa: Sistema de garantia e certificação da qualidade	Organizador e orientador	C. As melhorias, as melhorias... primeiro parece que... acho que temos tudo muito esquematizado, e mais, e mais definido, digamos assim, pronto e por nós nunca termos tido orientações técnicas, guiões técnicos, pronto, nada, legislação, não tínhamos nada, não é. Se calhar isso foi bom. De certo modo, porque nós já sabíamos que tínhamos de cumprir com aquelas coisas, e isso ajudou-nos a orientar, vá. E. Hum, hum. C. Deu uma trabalhadeira, mas visto por aí, até nos ajudou e pronto, temos que... temos instrumentos que nos permitem avaliar, hãã, hummm, temos também instrumentos que nos permitem ter momentos de revisão, hãã, momentos de part... de disseminação da informação, pronto, está assim tudo muito esquematizado, muito definido e isso, de certo modo, ajuda. Eu acho que sim. (l. 419-429).
Programa: Sistema de garantia e certificação da qualidade	Burocrático	C. Foi o trabalho (riso). Foi o tempo perdido (riso). Não, foi, foi, foi preciso muito, muito, muito trabalho e é e tem sido, muito trabalho, muito tempo despendido(...) Porque é um trabalho que requer muito tempo, não é, e se queremos fazer um bom trabalho, temos que intervir muitas vezes, temos que estar muitas vezes com as pessoas, e quer dizer, e para conseguirmos fazer tudo e para darmos resposta à questão da qualidade, temos que tirar à intervenção. E então, acho que foi por aí que perdemos um bocadinho, vá. Acho que foi. (l. 431-432; 444-448).

Visão das famílias acerca do CAFAP	"Fiscais"(1.º) e Ajuda (2.º)	C. Numa fase inicial mal, muito mal, vêm-nos como... na fase inicial acho que eles nos vêem como mais um elemento da segurança social ou da comissão, e reagem mal e... normalmente, mas não é sempre. Mas se calhar a maioria das vezes. Hãã, e como, quase uns fiscais que vamos ali ver e que... vasculhar e não sei quê... depois, entretanto, quando percebem realmente que nós estamos ali para ajudar e que a nossa abordagem é outra, quer dizer, começam... acho que nos vêem de outra forma. E vêm-nos realmente como uma ajuda, e como um elemento que pode cooperar com eles, acho que é um bocado isto. E sempre que eles precisam aquela pessoa está ali e é um serviço que os pode ajudar. (l. 536-543).
Imprevisibilidade de das famílias	Instabilidade	E1. Porque o que é agora, daqui a uns tempos pode não ser. E depois são famílias muito instáveis. Então em termos de relação... hoje estão bem, amanhã já não estão. Hoje vivem aqui, amanhã já não vivem. São mesmo muito instáveis a todos os níveis: em termos de trabalho, de relação familiar, num dia estão bem, noutro dia já estão chateados com a família toda. É um bocadinho difícil, é (...) temos que, que intervir em várias vertentes, não é, e temos que... ou encaminhar ou... ou seja, temos que perceber uma série de coisas, para atuar também numa série de situações e então é muito mais complexo do que... ora fulano que precisa de terapia ao joelho, ponto final, não é, ou então precisa de fazer exercício físico todos os dias das 5 às 6 e não passa daquilo. Nestas famílias, nestas situações não, porque é preciso encontrar uma casa, porque é preciso arranjar um emprego, porque é preciso encaminhar para a cantina social, porque o menino não sei quê, mas a mãe também tem e o avô que está... quer dizer, é ui! (riso) E depois está a correr tudo muito bem, mas depois o avô já não está, e depois eles separam-se e entretanto falece não sei quem, quer dizer... é muito complicado. É assim um mundo. (l. 575-600).
Complexidade das famílias	Intervenção não linear; intervenção sistémica	C. Primeiro porque nós somos humanas, não é, quer dizer e isto, quer queiramos, quer não, isto mexe com as pessoas, connosco, não é, depois quer dizer... se uma pessoa... são famílias complexas, quer dizer até nós ficamos com a cabeça a dar um nó (riso). Não é complicado, porquê, porque temos que, que intervir em várias vertentes, não é, e temos que... ou encaminhar ou... ou seja, temos que perceber uma série de coisas, para atuar também numa série de situações e então é muito mais complexo do que... ora fulano que precisa de terapia ao joelho, ponto final, não é, ou então precisa de fazer exercício físico todos os dias das 5 às 6 e não passa daquilo. Nestas famílias, nestas situações não, porque é preciso encontrar uma casa, porque é preciso arranjar um emprego, porque é preciso encaminhar para a cantina social, porque o menino não sei quê, mas a mãe também tem e o avô que está... quer dizer, é ui! (riso) E depois está a correr tudo muito bem, mas depois o avô já não está, e depois eles separam-se e entretanto falece não sei quem, quer dizer... é muito complicado. É assim um mundo (risos). (l. 588-600).
Relação de hierarquia	Direção - CAFAP	C. Nós com a direção propriamente dita, não temos periodicidade. Isto porquê. Porque existe um grupo que é o Grupo Coordenador, ou seja, reúnem todos os coordenadores com o director executivo. E o director executivo é quem faz a ponte depois com a direção (...). Portanto, a direção normalmente reúne todas as semanas, nós mandamos as comunicações internas, etc., mas, quando é necessário, não temos qualquer problema de ir a uma reunião de direção e expormos aquilo que quisermos, mas o feedback dado à direção é feito normalmente pelo director executivo. Ou eu directamente a esse meu diretor de Pelouro. (l. 297-305).

Modo de complexidade	Categoria	Sub-categoria	Conteúdo
Epistemológico	Decisões	Serviços	E. Geralmente, entre a equipa, sobre o que é que são os desacordos? C. Pois é sobre... às vezes é sobre algum parecer, hummm, sobre um parecer de uma medida. E. Hum, hum. C. Portanto, eu acho que o menino deve continuar na família, a colega acha que ele deve ir para uma instituição, porque se calhar não há futuro na família. Pode ser... normalmente o acordo ou o desacordo é por aí. Ou, deve ser arquivado, não deve ser arquivado. C. As vezes acontece mais... por exemplo, a S. que tem a perspectiva da criança, não é, porque dá o apoio psicológico àquela criança, e nós em termos familiares, quer dizer, se calhar para nós está tudo bem, pode ser arquivado, mas a S. na perspectiva dela, visto que acompanha o menino, acha que não. Ou vice-versa. Mas normalmente é mais, porque se calhar nós temos um olhar sobre uma coisa e a S. tem outro olhar e então aí, pode haver esse desacordo. Então quando há assim um... no caso de arquivar e não arquivar, realmente quando há muita dúvida, é preferível não arquivar. Mais vale jogar pelo seguro, não é (riso). Quando é a questão das medidas temos que discutir... acabamos por discutir muito, o que é que é melhor, o que é que não é, quais é que são as consequências. Normalmente, damos sempre uma hipótese à família (riso). Pronto, não sabemos se isso às vezes é o melhor ou não, mas nós achamos que sim. Hummm, e então e então passa por aí as divergências. Basicamente acho que é. (l. 183-201).
	Decisões	Medidas de promoção e proteção	C. Quando é a questão das medidas temos que discutir... acabamos por discutir muito, o que é que é melhor, o que é que não é, quais é que são as consequências. Normalmente, damos sempre uma hipótese à família. Pronto, não sabemos se isso às vezes é o melhor ou não, mas nós achamos que sim. (l. 196-200).
	Decisões	Organização	E. E o que é que geralmente tratam nessas reuniões? <b>E1.</b> É um bocadinho de tudo. Desde a qualidade ao planeamento, portanto agora a última foi a questão do relatório, anual, portanto, todas aquelas questões que são comuns às valências todas, portanto, planeamento, avaliação, monitorização, que todas as valências têm que fazer, nós tratamos na reunião do Grupo Coordenador. Depois lá transmitimos uns aos outros todas as informações, que a minha valência faz, que a valência da outra colega está a pensar fazer isto e isto, portanto, o director executivo dá-nos também informações gerais, portanto, “vai haver uma candidatura a não sei quê”, “no dia não sei quantas vai acontecer isto”, ou então “se quiserem se manifestar sobre qualquer coisa, têm até dia x”, pronto e depois todas aquelas informações da direcção: “A direcção decidiu que a partir de hoje ninguém sai de não sei aonde...” (...) Esse tipo de coisas. Portanto, e damos parecer sobre candidaturas. Por exemplo, o C., neste caso, a valência X vai... seja o que for, “vamos candidatar ao projecto Escolhas”, o grupo pronuncia-se sobre isso (...). Atividades, festa de natal, o arraial, etc., essas atividades mais gerais: “Quem é que vai organizar, quem é que não vai, contratamos alguém, não contratamos” ... (l. 308-325).

Modo de complexidade	Categoria	Sub-categoria	Conteúdo
<b>Funcional</b>	Participação da família	Plano de intervenção	C. A própria família, como eles participam na elaboração e na avaliação desse plano, portanto, seja um instrumento também dela e que eles se identifiquem e assim se responsabilizem também. (l. 210-212).
	Participação da família	Avaliação dos objetivos	E. E depois então como é que é feita a avaliação do plano? C. A avaliação, depois medem-se os objetivos, se foram alcançados, se não foram, tentamos com a família tentar perceber o que é que correu bem e o que é que não correu bem. E depois eles próprios também percebem, sabem se aquilo foi atingido ou não. Alguns não vêem... por exemplo, determinado objetivo que foi delineado com eles próprios, "Sim senhoras", passado x tempo acham que aquilo não é bem assim, porque (riso). Mas pronto, depois entretanto com um bocadinho de conversa e fazendo-lhes perceber que aconteceu isto, que aconteceu aquilo, se realmente pode ter influenciado pronto, a concretização, chegarem a esse objectivo, não é, mas, mas depois eles percebem que se calhar houve ali... sei lá, um ponto ou outro que eles empenharam-se mais ou empenharam-se menos, e porquê. Pronto normalmente... até, isto até é feito de uma forma muito informal, pode se feito em casa, normalmente a assinatura do plano, a avaliação é feita em casa das pessoas. Nós levamos, "Ah, então já agora, agora vamos ver isto aqui e tal...", "Nós tínhamos pensado atingir isto e isto. Então, isto aqui não foi atingido, veja lá...", "Ah pois não e tal, por causa disto...", pronto e é relativamente fácil chegar a esse ponto. (l. 232-246).
	Participação da família	Grupo auto-representação	C. Já funciona. Portanto, auto-representação, aquilo serve para, hãã, portanto, existe um porta voz da valência, não é, que representa os utentes da valência e então aí dá contributos para novas actividades, hããã, dão sugestões, alertam para necessidades que a instituição ou que a valência X tenha, e portanto, e depois todos esses contributos são recolhidos e são dados à direcção, onde a direcção pode aproveitar alguns desses contributos para o plano de actividades, o que aconteceu... e, portanto, nós temos que realmente de informarmos as pessoas que, se quiserem, podem integrar este grupo e podem representar a valência e todas as pessoas que integram... que fazem parte, não é, a população alvo. De facto, a nossa, o RSI, o Centro Comunitário, quer dizer são valências que... é difícil as pessoas quererem ou organizarem-se e quererem participar. Porquê? Porque as pessoas não querem estar envolvidas, é muito complicado, realmente, até porque o grupo reúne de x em x tempo, tem que conhecer muito bem a instituição, não são propriamente pessoas que frequentem como os... como temos a nossa população, não é, nós se calhar temos situações que a pessoa vai lá uma vez. (l. 496-509).
	Participação da família	Grupo auto-representação	C. Sim. Era uma das sugestões que o auditor deixou. Que seria interessante criar e deixou logo esse alerta que era difícil para valências como a nossa e outras, mas que para aqui, CAO, Formação, a valência socioeducativa, possivelmente funcionaria muito bem e seria uma mais valia. É uma forma desta população participar, não é. (l. 523-526).

Participação dos/as colaboradores/as	Organização	<p>C. Esse tipo de coisas. Portanto, e damos parecer sobre candidaturas. Por exemplo, o C., neste caso, a valência X vai... seja o que for, “vamo-nos candidatar ao projecto Escolhas”, o grupo pronuncia-se sobre isso.</p> <p>E. Hum, hum.</p> <p>C. Atividades, festa de natal, o arraial, etc., essas actividades mais gerais: “Quem é que vai organizar, quem é que não vai, contratamos alguém, não contratamos”, quer dizer... isto é recente, também não é assim há tanto tempo, há meio ano, se tanto, querem que sejamos nós, nessas reuniões que decidamos uma série de coisas, portanto, é a partir dali que parte um parecer para a direcção, para depois também finalmente se pronunciar sobre a decisão, sei lá, se avança, se não avança. “O grupo coordenador acha que sim, acha que não...”</p> <p>E. E depois a última palavra é da direcção.</p> <p>C. Sim. Sim, por exemplo este ano também foi novidade. Foi sobre o relatório anual de actividades e o relatório de contas e... E. Sim, sim. C. ... qualquer coisa (risos). Portanto, pela primeira vez o grupo coordenador pronunciou-se e deu parecer favorável antes de ir para a direcção e da direcção para a assembleia, não é... E. Hum, hum. C. ... para ser aprovado e nós também nos pronunciámos. Pronto e basicamente é essas coisas (riso). (l. 320-338).</p>
Flexibilidade	Plano de intervenção	<p>E. E o que é que fazem quando os objetivos definidos no plano de intervenção não estão a ser atingidos? C. Normalmente aí, antecipa-se, digamos. Faz-se uma revisão ao plano, pronto. E depois adequa-se. Até porque pode surgir, sei lá, há um casal que tem dois filhos e aquilo foi feito em função dessa família, passado um mês separam-se e então depois é necessário adequar tudo, até porque os meninos depois passam a frequentar duas casas, e porque, pronto, <i>n</i> coisas. Faz-se revisões e tenta-se adequar (...) Pronto, porque a necessidade hoje por ser uma e depois pode ser outra. Pronto, não vamos dizer que aquela família teve um retrocesso e que a situação é extremamente não sei quê... porque até pode nem ser essa a questão, pode ser porque num momento faz sentido aqueles objetivos e noutra altura já não e até estar a haver uma evolução positiva de determinadas coisas. Depois depende muito das situações. (l. 249-270).</p>
Flexibilidade	Regulamento Interno (RI)	<p>E. E já tiveram necessidade de fazer alterações de procedimentos ou normas no CAFAP e apresentá-las junto da direcção? C. Ah, já, já, já muitas! (riso). Por exemplo, quer dizer, não é assim coisas extraordinárias, mas nós desde que começámos já mudámos <i>n</i> coisas, portanto, hããã, desde, desde formulários, isso então andamos sempre a mudar, portanto, no início recebíamos, só unicamente e exclusivamente situações com processos de promoção e protecção, depois entretanto decidimos, não senhora, que deveríamos ser mais abrangentes e que acompanhar algumas situações, porque chegavam a nós e nós ficámos ali, “isto não é do nosso âmbito, mas quer dizer, ninguém acompanha? Não pode ser.”, por isso alargámos depois e tínhamos as situações de prevenção, nós chamávamos de prevenção, mas onde se incluíam também alguma medida tutelar educativa, onde tínhamos alguma situação de exercício de responsabilidades parentais, processos tutelar cível, quer dizer, chegava-nos situações para onde nós não tínhamos para onde encaminhar, por isso tínhamos o dever de acompanhar. Pronto, mudámos. (l. 339-352).</p>

Flexibilidade	Regulamento Interno (RI)	E. E isso implicou fazer alguma reformulação no regulamento interno? C. Sim, sim. Porquê? Porque no regulamento interno dizia que “O CAFAP recebe sinalização da comissão e da segurança social, da EMAT.” E quer dizer, depois pusemos “E, eventualmente, outras situações de prevenção”. Depois, por exemplo, depois quando tirámos o curso de mediação familiar, incluímos a mediação como serviço do CAFAP. Mudámos regulamento interno, manual de processos, não sei quê, não sei quê, enfim (riso). Depois... houve assim uma série de coisas. Tínhamos o serviço de acompanhamento como um dos serviços que podíamos prestar, só que neste momento não temos autorização para levar na viatura nenhum utente. Pronto, vai ser uma alteração. Pronto, andamos sempre nisto (riso). (l. 357-366).
Flexibilidade	Intervenção com famílias	E. E, no fundo, como é que a equipa se prepara para lidar com esta imprevisibilidade? C. Ai eu acho que nem sei (riso). Nem se prepara. Aquilo é, pronto, saia como sair, (riso). As coisas acontecem e não sei quê e agora, na, na, na. Andamos sempre tudo assim, pronto, é tudo no momento e... porque é a tal coisa, é difícil de prever, não é, por isso é difícil nos prepararmos. Por isso é... logo se vê (riso). (l. 580-584).
Aprendizagem	Rede Nacional CAFAPs	C. A rede é, portanto, nós também não pertencemos assim há tanto tempo. Foram alguns CAFAPs que se organizaram e criaram esta rede. Isto é, a rede serve para, para os CAFAPs se reunirem, discutirem algum tema do interesse de todos, não é, todos os CAFAPs, hummm, portanto, planear algumas actividades que também sejam do interesse de todos, hummm, discutir instrumentos de trabalho, partilhar, hummm, sei lá, fazem seminários, conferências, essas coisas. Tivemos também MUITO tempo reunidos por causa desta portaria, já sabíamos que ia sair alguma coisa, ainda no tempo do Dr. Edmundo Martinho... (l. 452-458).
Aprendizagem	Rede Nacional CAFAPs	C. Tivemos também muito tempo reunidos por causa desta portaria, já sabíamos que ia sair alguma coisa, ainda no tempo do Dr. Edmundo Martinho (...). E demos também um contributo para a portaria, há ali muita coisa que não era nova para nós, já conhecíamos e eu acho que também foram... recolheram esse contributo, que foi bom. E pronto e quer dizer, como somos tão diferentes, a rede também serve para nos conhecermos e para tentarmos uniformizarmos algumas coisas que alguns CAFAPs possam ter. (l. 459-464).
Aprendizagem	Rede Nacional CAFAPs	C. (...) e então o que é que fazíamos. Hãã, levávamos algum caso, partilhar dificuldades, discutíamos, dávamos ideias, apresentávamos o próprio CAFAP, alguns instrumentos de trabalho partilhávamos. Depois entretanto, meteu-se esta história de querer tornar o acordo típico, e começámos a trabalhar nesse sentido até hoje. Foi, foi muito tempo para chegarmos a uma ideia final (riso), houve muitas, muitas reuniões. Porque para além desta questão toda que saiu na portaria, ainda discutimos a parte financeira e fizemos uma proposta. (l. 482-486).
Aprendizagem	Programa: Sistema de garantia e certificação da qualidade	C. (...) foi preciso muito, muito, muito trabalho e é e tem sido, muito trabalho, muito tempo despendido, (...). andei, eu nem sei quanto tempo, que eu não fazia mais nada que estar na minha secretária com papéis, de lado, no chão, em todo o lado, (riso), era papéis, estive quase a dar em doida, (riso), (...) fazíamos, “aquilo está mal ali”, foi uma loucura, pronto, desse ponto de vista, piorou, é tudo muito mais burocrático, não é (...) (l. 431-440).

Entrevista sobre caso de insucesso - entrevista à educadora social e psicóloga | 15 de abril de 2013

E. - Entrevistadora

ES. - Educadora Social

P. – Psicóloga

Modo de complexidade	Categoria	Sub-categoria	Conteúdo
Ontológico	Funções dos profissionais	Educadora social	ES. Portanto, uma educadora social no CAFAP, humm, faz o acompanhamento das medidas de promoção e protecção, hummm, relativamente aos processos de promoção e protecção, faz o acompanhamento dessas medidas para que sejam cumpridas, através da promoção de boas práticas, ao nível de competências parentais, e ajuda na realidade a família a ter uma melhor qualidade de vida, nos mais variados aspectos. (l. 3-7)
	Funções dos profissionais	Psicóloga	P. Um, uma psicóloga no CAFAP acompanha os menores e alguns pais, essencialmente, os menores que têm sinalização ou na CPCJ ou no tribunal. Normalmente ou têm dificuldades de aprendizagem ou problemas de comportamento e esse acompanhamento é feito nas escolas, como aqui no nosso gabinete. E. Hum, hum. P. Também é feito atendimento aos pais e há sempre uma articulação com os directores de turma. É basicamente isso. (l. 9-15)
	Problemas da família		P. (...) os principais problemas eram a falta de higiene, uma alimentação desadequada, também havia pouca estimulação por parte da criança, a casa estava sempre muito desorganizada, e relativamente às competências parentais, também não estavam bem consolidadas e havia ali muitas lacunas e foi isso sempre que tentámos trabalhar com esta família. ES. E mesmo a nível do afeto entre a progenitora e a criança, também notava-se que não havia ali ações de afeto, da progenitora em relação à criança. Era uma mãe assim um bocadinho fria, um bocadinho distante em relação ao filho. (l. 60.67)
	Competências pessoais	Humildade; não julgamento; flexibilidade	ES. Hã, eu acho que... para já temos que ter humildade e não podemos julgar, portanto, a família, julgar as suas atitudes e comportamentos, portanto, cada um é como é, cada caso é um caso... (l. 835-837)
	Mudança na família	Autopoiese da família	ES. O que não mudou, portanto esta instabilidade profissional do progenitor que, apesar de... ele até procura, ele até vai arrançando uns trabalhos, mas estabilidade profissional não há. Não há desculpa, portanto, por causa agora desta crise e da conjuntura do país, realmente ele não tem estabilidade profissional porque ele não quis. Porque ele fez para não ter essa estabilidade, porque chegámos a contactar no início, portanto, os patrões, que até realmente se mostraram ser pessoas que queriam ajudar, mas chegou a um ponto que eles não conseguiram tolerar mais o comportamento deste progenitor. Depois, se calhar, a situação mais grave foi esta falta de... portanto, de ligação da mãe com a criança e a falta de estimulação, portanto, da criança. E. Hum, hum. ES. A nível habitacional apesar de ter havido aquelas pequenas melhorias que fomos falando, ainda haveria muita coisa a fazer. A nível da organização, da limpeza, ainda haveria muita coisa a fazer. A situação também desta mãe não estar inserida quer a nível de formação quer a nível profissional, penso que seja essencialmente estes aspectos. (l. 609-622)

Mudança na família	Autopoiese da família	ES. (silêncio) É assim, o que nós aprendemos com esta família é que, portanto, existem pequenas mudanças, há bocado, como eu estava a dizer, que para nós são coisas básicas, do senso comum, não é, mas existem pequenas mudanças que realmente são vitórias para estas famílias, não é. O facto de deixarem de fumar em casa é assim foi um... aquilo foi, portanto, um objetivo atingido que... pronto, foi muito bom e realmente ali o ambiente em casa melhorou e tenho a certeza que a nível de saúde para eles e principalmente para a criança, não é? O estar ali no quarto, noite e dia a respirar aquele fumo, com certeza que não era benéfico para a criança. E com esta família, achamos que estas pequeninas vitórias fazem todo o sentido e são estas pequenas vitórias que demoram o seu tempo a atingir, portanto, não é de um momento para o outro que consigo, conseguimos com que a família deixe de fazer isto ou comece a fazer aquilo. E da minha parte é essencialmente isso. Estas pequeninas vitórias valem a pena, valeu a pena a nossa intervenção. (l. 798-809).
Mudança na família	Autopoiese da família	ES. É assim, o que nós aprendemos com esta família é que, portanto, existem pequenas mudanças, (...) que para nós são coisas básicas, do senso comum, não é, mas existem pequenas mudanças que realmente são vitórias para estas famílias, não é. (...) houve algumas melhorias que esta progenitora fez ao nível habitacional. Portanto, no início, eles até no quarto fumavam, estavam deitados e durante a noite fumavam com a criança no berço! E, portanto, eles conseguiram, realmente com muita insistência, conseguiram deixar de fumar dentro de casa. Não só no quarto, mas dentro de casa (...) Ao nível da limpeza, da organização doméstica, portanto... quer dizer pequenas coisas como apanhar o lixo depois de varrer a casa, portanto foram coisas que tiveram que ser trabalhadas, coisas que para nós são um bocado básicas e de senso comum, com esta família teve que ser tudo trabalhado. O facto de descongelar, portanto, a alimentação. Vamos imaginar, descongelar carne... pensar... esta progenitora organizar-se de forma a pensar o que é que poderia fazer para o jantar ou para o almoço, e por exemplo o facto de descongelar a carne umas horas antes ou até deixar na noite anterior, portanto, tentar-se que a alimentação fosse variada, e fazer com que percebessem que às vezes com pouco dinheiro, poder-se-ia comer de forma mais saudável, porque no início, esta família comia salsicha e atum. Portanto, tentou-se ali que aquela família fizesse uma sopa, que entretanto começou a fazer, também foi um aspeto positivo. Uma alimentação... fazer uma alimentação mais variada. Não comiam fruta, portanto a criança... não lhe era dado qualquer hábito de comer fruta, entretanto nisso ela também começou a comprar fruta e a dar à criança. Portanto, cada vez que lá íamos ela já dizia: “Está a ver a minha fruteira, tem banana, tem pêra, tem maçã”, pronto, esses aspetos, esses pequenos aspetos a nível habitacional... que depois veio-se a refletir muito na vida da criança, não é (...) (186-201).
Mediação	Articulação inter-institucional	ES. Tem que ser uma articulação constante, na minha opinião, e acho que aqui todos juntos podemos fazer melhor e mais por esta criança. E. E de que forma é que o CAFAP faz esta articulação? ES. De que forma? Ou através de contato telefónico ou presencialmente. (...) Portanto, dirigimo-nos aos serviços ou combinamos, portanto, um encontro para irmos falar sobre a situação, quer por telefone quer presencialmente. Ou às vezes até por e-mail, também se pode dar o caso (...) Portanto num primeiro contato descrevemos um bocadinho o trabalho que o CAFAP faz, aquilo que se pretende, portanto, o que pretendemos da parte da entidade em si, e explicamos um bocadinho a situação. (l. 448-455) e (l. 481-483).

Mediação	Sistémica	ES. (...) CAFAP, Creche, Intervenção Precoce, portanto, a família, reunimos por acaso há relativamente pouco tempo, pronto, para ver como é que se poderia aqui ajudar o agregado a...porque foi uma situação em que o agregado revelou as suas fragilidades e algumas das suas preocupações. E, em conjunto, digamos que dividimos um bocadinho as tarefas para cada serviço, para em conjunto conseguirmos fazer alguma coisa de positivo. Isto realmente há serviços em que há mais facilidade de se juntar do que outros, mas continuamos a manter contacto entre todos. E. E é frequente? Fazem-no também relativamente a outros casos? Há momentos de discussão, de reflexão? ES. Sim. Principalmente com a área escolar, portanto a escola, a segurança social, CAFAP, progenitores, fazemos sempre que achamos pertinente. (l. 507-517).
Visão das famílias sobre a equipa	Apoio	ES. Hummm (silêncio). Eu acho que, humm, as famílias até nos vêem como uma equipa que está aqui para ajudar, também é isso que tentamos transparecer, pronto, inicialmente e para cativarmos também, hummm, portanto, para cativarmos a família de forma a que elas colaborem connosco, assumimos uma postura de..., portanto “Estamos aqui para ajudar”, para ajudar, portanto os pais e para que as crianças tenham... portanto, no seio familiar, ali um melhor desenvolvimento e que todas as suas necessidades sejam satisfeitas. Humm, há famílias que colaboram mais, outras que colaboram menos, não é, mas essencialmente, portanto, tentamos que a família, tentamos cativar a família para a colaboração, e acho que a família nos vê como algo positivo... (l. 822-830)

Modo de complexidade	Categoria	Sub-categoria	Conteúdo
Epistemológico	Trajectoria	Família	ES. É assim, na realidade, nós também para compreendermos esta situação familiar, também nos baseámos um bocadinho, hãã, na história de vida destes progenitores. Portanto, esta mãe também foi uma criança de instituição. Portanto, em que ela realmente não teve modelos parentais e, e, e se calhar também devido a isso é que ela neste momento não tem muito para dar, ou não consegue dar muito aos filhos. Portanto, nós analisámos esta situação e compreendemos um bocado, aqui a parte desta progenitora... a família que está por detrás dela e toda a situação familiar, digamos assim. E foi isso que também tentámos trabalhar com ela. (l. 70-77)
	Trajectoria	Família	ES. (...) e tentamos sempre compreender o porquê da família agir de determinada forma e também compreender o que está por detrás, portanto, as aprendizagens que cada pessoa foi realizando e as suas vivências, portanto, tentamos sempre compreender isso. Humm e, portanto, trabalhar a família relativamente aos aspectos do seu passado também, porque o seu passado influencia sempre no presente, não é, acho que é inevitável. (l. 837-841)
	Causalidade linear	Problemas	ES. Portanto, é muito complexo, porque estas famílias têm necessidades muito diversas, não é, e têm problemas muito distintos, e para, portanto, temos que ver a família como um todo, não é, e tentar que esses problemas sejam colmatados o máximo possível, porque, acho que só intervindo, portanto, nesses problemas todos que a família tem é que se calhar poderemos ter algum sucesso na nossa intervenção. Portanto, uma criança que, neste caso até que temos estado a falar, temos que intervir o máximo possível em todas as áreas, porque se intervirmos apenas a nível habitacional, depois há outras coisas que falham, não é, ou a nível escolar, ou a nível da saúde, portanto, temos que intervir aqui em todas as áreas para que os problemas sejam minimizados o máximo possível. (l. 878-886)

Causalidade linear	Problemas	ES. Hãã, portanto, os objetivos definidos foi essencialmente a prestação dos cuidados básicos, para o menor. A nível dos cuidados básicos, entende-se ao nível da alimentação, uma alimentação variada, equilibrada de acordo com a idade da criança; prestação de cuidados ao nível da higiene e também do vestuário, portanto, vestuário adequado à estação, limpo e adequado à sua idade. Assegurar também o acompanhamento ao nível da saúde da criança, manter o plano de vacinação e as consultas de desenvolvimento actualizadas, e sempre que se verificar algum problema de saúde, ir com a criança ao centro de saúde ou ao hospital. Portanto, a criança também foi inserida em creche, depois de muita insistência da nossa parte e nós no plano de intervenção colocámos que um dos objectivos seria: os progenitores deveriam manter uma relação de proximidade com a creche. Portanto, falar com a educadora, estarem inteirados daquilo que se passa na creche, o desenvolvimento que a criança faz. Também colocámos, portanto, resolução de burocracias exigidas pelos serviços de forma atempada, pagamento das despesas pessoais, habitacionais, de saúde e escolares. Isto porquê? Porque é um agregado que não cumpre com os seus deveres, portanto, não cumpre com o que é exigido por lei, a documentação que tem que ser tratada, quer seja, por exemplo, a realização de IRS, isto é apenas um exemplo. Hãã, e depois é uma família que, mesmo tendo dinheiro, não se conseguem organizar a nível financeiro, daí pormos também que é importante pagar as despesas, a creche da criança, a renda da casa, pronto, terem o máximo possível as contas organizadas. Depois também colocámos as procuras de emprego por parte da progenitora ou frequência de um curso de formação. (l. 112-131)
Estratégias	Visitas domiciliárias	P. A nível da gestão doméstica, esta família foi, a meu ver, a que mais tipos de intervenção teve. Íamos semanalmente fazer visitas domiciliárias, tivemos uma equipa de estagiárias que foram ensinar a cozinhar e fizeram mesmo um livro de, de receitas e foram várias vezes ensinar a C. a fazer refeições, hummm, saudáveis. Esta família também ao nível de competências parentais, beneficiaram de consultas de psiquiatria para fazer um despiste, para ver se havia ali algum problema do foro psiquiátrico, tudo o que é acompanhamento de saúde, nós encaminhamos, acompanhamento de alimentação, vestuário, nós tentámos de tudo. ES. Nós fomos até com eles, a acompanhá-los a consultas a nível da saúde, seja tanto deles, como da criança. Portanto, houve aqui um acompanhamento muito próximo, e foi, portanto, nós ensinámos esta progenitora um bocado a fazer com ela... E. Hum, hum. ES. Portanto, para ela ver e interiorizar alguns conhecimentos. (l. 87-99)
Estratégias	Visitas domiciliárias/Articulação com serviços	ES. Hãã, portanto, é assim, nós, essencialmente fazemos visitas domiciliárias. Estivemos presente na casa desta família semanalmente ou quinzenalmente. As visitas domiciliárias realmente são aqui um grande método e técnica que utilizamos. Depois articulamos com os mais variados serviços, portanto, desde a área da saúde, com o centro de saúde, com a creche, portanto, tudo aquilo que envolve esta família nós articulamos. Com a junta de freguesia da zona de residência, hummm, também acompanhamos, já aconteceu várias vezes, acompanhamos este agregado aos mais variados serviços, tanto a consultas... também aconteceu acompanhar o agregado para resolver situações burocráticas, que eles não tinham cumprido, portanto, e foi necessária a intervenção da técnica para os acompanhar. (l. 142-150).
Estratégias	Visitas domiciliárias	P. Por exemplo, eu lembro-me que no início nós íamos fazer visitas semanalmente e depois numa altura decidimos: agora vamos experimentar estar um mês sem ir a casa desta família, para ver o que é que nós vimos quando regressarmos passado um mês, e lembro-me de chegarmos a fazer isso de início e as melhorias, acho que... houve umas vezes que ficávamos admiradas porque a casa estava realmente muito limpa e muito arrumada, havia outras vezes que nem por isso. (l. 709-714)

Estratégias	Flexibilização da intervenção	ES. (...) As famílias são todas diferentes, portanto, têm problemas diferentes. Alguns desses problemas até são iguais, mas eles reagem a esses problemas de forma diferente, e muitas vezes, portanto, para uma família adquirimos determinada estratégia, para umas funcionam para outras não, apesar de terem o mesmo problema. Portanto, e temos que nos adaptar um bocadinho à forma de ser de cada família, e acho que temos que ser muito versáteis na forma de lidar com os vários membros da família. (l. 853-858).
Estratégias	Confiança	ES. Hum. Eu acho até que foi uma boa relação, porque a família sempre nos aceitou, portanto sempre aceitou a nossa intervenção, nos mais variados níveis, portanto, e tentou-se, portanto, tentou-se que a família confiasse nos técnicos do CAFAP, porque acho que para se fazer alguma coisa com esta família, tem que haver uma base de confiança, para nós CAFAP depois conseguirmos dizer e fazer com a família tudo o que queremos, entre aspas. Também houve alturas em que se calhar não fomos recebidos da melhor forma, ou porque havia ali problemas e porque se calhar a família houve alturas que achou que nós erámos os responsáveis por esses problemas, mas no contexto geral acho que foi uma relação positiva e continua a ser uma relação positiva, apesar de o segundo filho até ter ido para a adoção, portanto e nós aí recebemos um bocadinho, porque achámos que se calhar a família a partir daí iria agir de outro modo perante a nossa intervenção, e isso não aconteceu, daí também eu ter dito que eles relativamente à adoção desse filho não se demonstraram nada preocupados nem revoltados perante a situação. E. Portanto, não o exteriorizaram. ES. Não exteriorizaram porque se calhar não sentiram, não é. (l. 540-554)
Estratégias	Flexibilização da intervenção	P. O meu trabalho com esta família foi mais no início, tentei realizar algumas sessões de treino de competências sociais e pessoais com esta mãe, como eles na altura viviam aqui numa aldeia do concelho de T.N. e os transportes, os horários dos transportes eram muito reduzidos, acabava por ir lá a casa, mas na verdade nunca funcionou muito bem, porque nessa altura a mãe não estava muito motivada, era uma pessoa muito apática, e na altura estava ainda um bocadinho revoltada, não connosco, mas com as técnicas do E., porque o filho tinha-lhe sido retirado há pouco tempo, tinha sido institucionalizado há pouco tempo e não senti, na verdade, grandes melhorias. E achámos que se calhar trabalhar outros aspectos como a gestão doméstica, ensinar a fazer outro tipo de receitas, trabalhar coisas mais focalizadas, se calhar resultaria melhor. (l. 569-578)
Estratégias	Motivação e autoestima	ES. E também por acaso ainda não referi, mas também aconteceu um aspeto importante que é também trabalhar um bocadinho a auto-estima desta progenitora. Portanto, porque ela é no fundo uma jovem (...) ES. ... e realmente a auto-estima desta jovem precisava de ser trabalhada. Portanto até houve um aspeto que eu achei engraçado, uma vez... portanto fomos trabalhando a imagem dela, dizíamos que ela a uma pessoa jovem e bonita, realmente necessitava de se calhar, tratar melhor dela, e houve um dia que fomos fazer visita e ela... até foi a S. que olhou para ela e disse: “Ah, está diferente, o que é que se passa?”, portanto, ela tinha feito as sobrancelhas (riso), portanto tinha... P. Tinha ido ao cabeleireiro, pintou o cabelo também... ES. Tinha feito as sobrancelhas na altura, portanto ela tinha assim umas sobrancelhas com muitos pelinhos, e então foi logo ali uma mudança! P. E tinha pintado o cabelo. ES. ... que achámos positivo, portanto ela começou a fazer estas pequeninas coisas e notou-se que a autoestima dela também melhorou um bocadinho. (l. 579-594)
Estratégias	Profissional como facilitador da mudança	P. Portanto, a C. é uma repariga que nunca trabalhou, portanto e foi um bocadinho estimular na procura do emprego, também para conhecer pessoas novas, para sentir-se ocupada, para não depender, no fundo, do pai dos filhos, porque foi sempre isso que aconteceu, e que lhe fazia bem estar noutra ambiente, estar ocupada, conhecer também a vida profissional, foi também um bocadinho nesse sentido, mas depois sempre houve muitos obstáculos, porque não havia transportes, também por um bocadinho de falta de motivação da C. a fazer essa procura, até porque nós damos as pistas, as sugestões,

		eles é que têm também que procurar e senti que não havia essa vontade. Procurar uma ocupação, nem sequer ir trabalhar, era muito mais confortável passar os dias em casa, então pensámos: Se calhar é melhor começar a trabalhar coisas mais pequenas e na verdade começou a resultar. (silêncio). (l. 597-606)
Estratégias	Mobilização de serviços	ES. Foi inicialmente essa atitude e começámos cada vez mais a abranger vários serviços e todos os assuntos envolvendo a família. Um bocadinho como se diz: atacar em todas as frentes para ver se alguma coisa funciona. E. E a que conclusão é que chegaram? ES. Chegámos à conclusão que poderíamos ter 5 mil (riso) serviços que... pronto, há sempre uma resistência da parte deles, sim. Os serviços não fazem milagres e se eles não quiserem realmente mudar, não há serviço que lhe valha. (l. 736-743).
Mudança na família	Autopoiese da família	E Porque é que não mudou? ES. Porque é que não mudou? Porque eu acho que a família se calhar não sentiu necessidade de haver essa mudança. Portanto, esta mãe não está motivada para mudar a sua vida, para aprender, para trabalhar. Até foram referidas várias vezes, mesmo para ela ter uma ocupação, portanto, dar-se como voluntária lá no Centro Social e até em troca disso poderia... portanto, em troca do seu voluntariado poderia receber, portanto, em géneros, portanto, apoio a nível alimentar ou fraldas para a criança, pronto, algum apoio, e ela na realidade nunca se demonstrou interessada, mas depois também se queixava de passar todo o dia sozinha. Depois é um bocadinho um contra senso. Não quer uma coisa, mas está farta doutra. E acho que passa um bocadinho por aí. Eles não sentiam necessidade... para eles as coisas se calhar até estão bem, não vêm necessidade de mudar. (l. 648-658)
Mudança na família	Instabilidade	P. Na minha opinião, o que é que não mudou na família, acho que foi aquilo que a colega disse, a instabilidade, é uma família que não é constante. Ora... eu... verificamos que eles estão motivados, estão a melhorar alguns aspetos e a colaborar com os técnicos, outras vezes sinto que eles não querem mudar, parece que não têm vontade... (l. 669-672)
Mudança na família	Autopoiese da família	ES. É um bocadinho difícil. Houve coisas realmente, conseguiu-se que a família visse que deveria mudar, para bem do filho, mas depois há outras coisas que eles acham que está bem. Não sentem necessidade nenhuma. Às vezes nem percebem o porquê da criança estar inserida a nível escolar... foi uma grande luta, entre aspas, porque eles achavam que não havia necessidade nenhuma, aos 3 anos chegava perfeitamente. (l. 660-664)
Decisões	Intervenção com famílias	ES. Eu acho que... não sei se já... não, hoje ainda não falámos nisso. Quando esta criança nasceu, a técnica da segurança social achava que esta criança não deveria ir para a família. Devido já aos antecedentes, não é, e a técnica da segurança social achava que eles não tinham competência. Entretanto, nós estávamos a acompanhar há relativamente pouco tempo e achámos que esta família com acompanhamento e se fosse trabalhada, achámos que sim, que poderiam receber esta nova criança. E foi o que aconteceu, portanto, em articulação nossa com a técnica do hospital, portanto, que também preparou os pais para esta nova fase da vida eles e os tentou sensibilizar, e nós achámos que, com o nosso acompanhamento as coisas talvez se organizassem... (l. 761-769)
Decisões	Institucionalização	ES ... e realmente, passado algum tempo, houve algumas melhorias, alguns retrocessos, e agora chegámos à conclusão que esta criança não está bem com estes pais. O que para nós, de certa forma, é um bocadinho frustrante, porque a técnica da segurança social achava que eles não tinham competência, logo na altura, e nós achámos que devíamos investir nesta família e investimos, demos muita coisa, e agora realmente chegamos à conclusão que, pronto, que esta criança não está bem. (l. 769-774)
Decisões	Serviços e família	P. Combinamos às vezes reuniões em que estamos uma de nós, o professor, o pai, às vezes o aluno, e se for preciso, outro técnico da segurança social, com frequência, para percebermos em conjunto como é que as coisas podem resultar melhor. (l. 520-522)

	Decisões	Serviços e família	E. E ao longo deste acompanhamento que foram fazendo, desde há quase três anos, houve momentos em que os técnicos se reuniram para refletir sobre... ES. Sim, sim, sim. Houve. E. Com todas as instituições, com algumas? ES. Com algumas. Portanto, CAFAP, Creche, Intervenção Precoce, portanto, a família, humm, reunimos por acaso há relativamente pouco tempo, pronto, para ver como é que se poderia aqui ajudar o agregado a...porque foi uma situação em que o agregado revelou as suas fragilidades e algumas das suas preocupações. E em conjunto, digamos que dividimos um bocadinho as tarefas para cada serviço, para em conjunto conseguirmos fazer alguma coisa de positivo. Isto realmente há serviços em que há mais facilidade de se juntar do que outros, mas continuamos a manter contacto entre todos. E. E é frequente? Fazem-no também relativamente a outros casos? Há momentos de discussão, de reflexão? ES. Sim. Principalmente com a área escolar, portanto a escola, a segurança social, CAFAP, progenitores, fazemos sempre que achamos pertinente. (I. 503-517)
--	----------	--------------------	---

Modo de complexidade	Categoria	Sub-categoria	Conteúdo
Funcional	Flexibilidade	Intervenção	E. Esta família está a ser acompanhada desde há quanto tempo? ES. Desde 2011. Portanto, começou a ser acompanhada devido a um dos filhos estar institucionalizado e vinha a casa aos fins-de-semana, tanto que nós chegámos a fazer visita aos fins-de-semana, para realmente observarmos a interação destes pais com a criança. Entretanto, ela engravidou novamente, e portanto tem esta criança com ela, tem sensivelmente quase dois anos, portanto, acompanhamos há quase 3 anos. (I. 169-174)
	Flexibilidade	Intervenção	ES. (...) As famílias são todas diferentes, portanto, têm problemas diferentes. Alguns desses problemas até são iguais, mas eles reagem a esses problemas de forma diferente, e muitas vezes, portanto, para uma família adquirimos determinada estratégia, para umas funcionam para outras não, apesar de terem o mesmo problema. Portanto, e temos que nos adaptar um bocadinho à forma de ser de cada família, e acho que temos que ser muito versáteis na forma de lidar com os vários membros da família. (I. 853-858)
	Participação da família	PI	ES. Portanto, a construção do plano de intervenção foi... há, foi o CAFAP, mais diretamente eu, os progenitores, portanto, o CAFAP e os progenitores, essencialmente, apesar de referirmos no plano de intervenção a articulação com outros serviços, que indiretamente também participam no acompanhamento a este agregado, mas essencialmente, CAFAP e progenitores. E. Hum, hum. E qual foi o papel da família na construção do plano? ES. É assim, os objetivos são definidos com a família e, na realidade, como nós definimos os objetivos, tentamos que a família perceba que realmente é necessário atingir estes objetivos, portanto, que o que eles estão a fazer não é suficiente e, para bem, também deles, mas essencialmente da criança, que é necessário que eles atinjam estes objetivos. Portanto, são coisas sempre faladas com eles, e que eles, à partida concordam sempre. (I. 243-253)

Participação da família	PI	E. Hum, hum. Quais as expectativas que a família verbalizou para a intervenção? Portanto, a F. enquanto gestora de caso, quando falou com a família, verbalizou algum tipo de expectativa, o que é que ela esperaria da intervenção? ES. Humm, eles, eles quando nós falamos, eles na realidade até concordam sempre com tudo aquilo que se diz, e até reconhecem que têm que melhorar certos aspectos, mas do reconhecer ao fazer as coisas nem sempre correm bem. Hum, eles reconhecem que nós estamos ali para ajudar, tanto que quando eles têm um problema mais grave, eles ligam e pedem ajuda, eles reconhecem isso, nós estamos ali para ajudar. (toca o telefone do CAFAP e a ES atende). (l. 254-262)
Participação da família	PI	ES. É assim, o verdadeiro papel da família realmente é criar condições para que o filho que eles têm em casa possa crescer de forma equilibrada e de forma a que todas as suas necessidades, quer a nível de higiene, alimentação, percurso escolar... P. ... desenvolvimento psicológico... ES. ... desenvolvimento, sejam, pelo menos, satisfatórios, é isso que se pretende. Nós também pensamos no bem-estar deste pai e desta mãe, claro, mas sempre primeiro a criança. E são os pais que devem promover, portanto, e é isso que nós tentamos fazer, é estes pais promoverem o bom desenvolvimento desta criança a todos os níveis. (l. 437-444).
Aprendizagem	Famílias	E. Agora, o que é que aprendeu com esta família? ES. (silêncio) É assim, o que nós aprendemos com esta família é que, portanto, existem pequenas mudanças, há bocado, como eu estava a dizer, que para nós são coisas básicas, do senso comum, não é, mas existem pequenas mudanças que realmente são vitórias para estas famílias, não é. O facto de deixarem de fumar em casa é assim foi um... aquilo foi, portanto, um objetivo atingido que... pronto, foi muito bom e realmente ali o ambiente em casa melhorou e tenho a certeza que a nível de saúde para eles e principalmente para a criança, não é? O estar ali no quarto, noite e dia a respirar aquele fumo, com certeza que não era benéfico para a criança. E com esta família, achamos que estas pequeninas vitórias fazem todo o sentido e são estas pequenas vitórias que demoram o seu tempo a atingir, portanto, não é de um momento para o outro que consigo, conseguimos com que a família deixe de fazer isto ou comece a fazer aquilo. E da minha parte é essencialmente isso. Estas pequeninas vitórias valem a pena, valeu a pena a nossa intervenção. (l. 797-809).
Aprendizagem	Famílias	P. (...) O que é que eu aprendi com esta família? Acho que vale a pena sempre esgotarmos todas as possibilidades da nossa intervenção, mas por um lado, às vezes temos que ser um bocadinho mais frias, e pensar que nós sozinhas não conseguimos mudar as famílias, se elas não tiverem vontade e motivação, muitas vezes não vale a pena este esforço todo, porque as famílias não acreditam, famílias desmotivadas, não têm objectivos de vida, e às vezes não têm muito a perder. (l. 813-818)
Aprendizagem	Tentativa erro	ES. É assim, nós tentamos sempre não errar, não é, mas ninguém é perfeito e nós estamos sempre a aprender, não é, e a forma como agimos com uma família, se achamos que não é a melhor forma, no próximo acompanhamento que fazemos, aí já pensamos duas vezes, não é, naquilo que fazemos. É claro que tentamos sempre não errar. (l. 903-906)

Aprendizagem	Direção da organização	ES. Eu acho que não há muito incentivo, portanto, há incentivo por um lado no aspeto de podermos, portanto, há abertura para falarmos das nossas preocupações, humm, podemos falar naquilo que nos preocupa, até dos... portanto, aqui a nível físico, do espaço que temos, é claro que nós nos podemos queixar, e podemos pedir, mas nem sempre os nossos pedidos são tidos em conta, portanto, eu acho pessoalmente que, por vezes acho que se tivéssemos um reforço positivo, nem que seja “Sim, estão a fazer um bom trabalho”, acho que isso era importante para nós ouvirmos mais vezes. Depois acho que a nível de formação poderíamos ter mais apoio também nessa área. Nós a nível pessoal tentamos fazer formação, de forma a que o nosso trabalho seja desempenhado da melhor forma, mas da parte da organização não sentimos muito apoio nesse aspeto. (l. 916-925)
Aprendizagem	Partilha e reflexão	ES. Humm, portanto, nós na área social temos que ser realmente um bocadinho versáteis, e depois também falamos muito entre nós, reunimos muito, falamos sobre os problemas, e a forma como é que vamos agir, falando também com outros serviços e, por vezes, até pedimos opinião a pessoas mais experientes na área para vermos de que forma é que podemos intervir. Acho que é essencialmente isso. (l. 870-874)
Flexibilidade	Negociação	ES. É assim, os objetivos são definidos com a família e, na realidade, como nós definimos os objetivos, tentamos que a família perceba que realmente é necessário atingir estes objetivos, portanto, que o que eles estão a fazer não é suficiente e, para bem, também deles, mas essencialmente da criança, que é necessário que eles atinjam estes objetivos. Portanto, são coisas sempre faladas com eles, e que eles, à partida concordam sempre. (l. 249-253).

Entrevista caso de sucesso - entrevista à educadora social e psicóloga | 24 de abril de 2013

E. - Entrevistadora

ES. - Educadora Social

P. – Psicóloga

Modo de complexidade	Categoria	Sub-categorias	Conteúdo
Ontológico	Problemas da família		ES. Sim, muito complexa. Era um casal jovem, falamos de 20 e poucos anos, já tinham na altura 3 crianças, e posteriormente, durante o nosso acompanhamento, no início do nosso acompanhamento, houve uma gravidez, portanto, já eram 4 crianças. Viviam numa situação muito precária, para além dos baixos rendimentos que tinham, em casa era uma grande desorganização, as crianças faltavam, portanto, as crianças que estavam inseridas em contexto escolar faltavam muito à escola, a nível da higiene pessoal das crianças também havia ali algumas lacunas a esse nível, e a higiene pessoal dos progenitores e a higiene da casa que era uma situação muito complicada. (l. 13-20)
	Problemas da família		ES. Sim, negligência, negligência em relação às crianças, não só relativamente à higiene, mas relativamente à fraca alimentação, e à qualidade e diversidade alimentar, portanto, a nível da saúde também havia, o plano de vacinação não foi cumprido na altura adequada, humm, era muito difícil chegar a estes progenitores, eram muito pouco colaboradores com os vários serviços, quer com o centro de saúde, quer CAFAP, quer escola, portanto, era um bocadinho difícil chegar até eles (...) havia aqui também, estes pais, havia aqui conflitos entre eles (...) P. Violência entre o casal. (l. 29-34 e l. 44-47)
	Problema de 1.ª ordem	Solução de 1.ª ordem	ES. Sim, se calhar este pai e esta mãe, este progenitores se calhar ainda podiam ser trabalhados, não é, porque aqui a solução que se arranjou realmente foi, portanto, estes pais não têm competências, há aqui uma família de suporte, vamos (...) apostar nesta família. E, portanto, foi esta um bocadinho a solução. (l. 410-413)
	Problema de 2.ª ordem	Solução de 2.ª ordem	ES. (...) Agora, trabalho a fazer com estes pais, havia não é, porque realmente esta mãe continua a estar presente todos os dias na vida dos seus filhos, este pai não, mas este pai já tem outra família, portanto, já tem pelo menos mais um filho e, realmente, este pai e esta mãe poderiam ser trabalhados para adquirirem competências parentais, porque com estas 4 crianças a questão se calhar até está resolvida, apesar de continuarem a ter uma mãe e um pai, não é, mas estes progenitores são tão jovens que se calhar mais tarde ou mais cedo refazem a vida, se calhar têm outros filhos, como aconteceu com este progenitor. E realmente eles precisavam de ser trabalhados, não é. Aqui foi a solução que se arranjou para estes 4 filhos, mas para outros filhos que solução é que se vai arranjar, não é? (l. 415-423)
	Trabalho em parceria	Rede informal	P. Sim, era, sim. Mas eu acho que é sempre muito positivo ter uma família que colabora e que esteja ali acessível para trabalhar connosco, porque são as pessoas que estão mais próximas da família, e acho que é sempre muito positivo haver esse suporte. (l. 453-455)

Trabalho em parceria	Redes informais	E. (...) Comparativamente ao caso de insucesso que falámos na semana passada, o que é que aconteceu de forma diferente para que aquele caso fosse um caso de insucesso e este caso fosse considerado um caso de sucesso. ES. (...) foi principalmente a família alargada. Porque até nesse caso que falámos de insucesso, portanto, acho que foram mobilizados muitos mais serviços, foram feitos, portanto, foram utilizadas muito mais estratégias, e as coisas mesmo assim não funcionaram. Porquê? Porque não havia ninguém, nem família, nem amigos, portanto, de suporte àqueles progenitores. Tenho a certeza que neste caso que nós referimos como sucesso se não existisse, portanto, estes avós maternos, teria sido, de certeza, um caso de insucesso. E as crianças, o mais certo, era estarem até hoje em instituição. E referencio aqui a família alargada, realmente, como o grande agente que mobilizou para o sucesso desta situação. (l. 456-467).
Competências pessoais	Compreensão; diálogo	P. Competências pessoais? Eu acho que é preciso ter muita paciência, é preciso ser muito compreensivo, e é preciso gostar deste trabalho, porque é um trabalho, na minha opinião, que não é visível, e que dá, dá algum trabalho, e que não se vê assim resultados muito rápidos e que às vezes é um bocadinho frustrante porque nós queremos ver assim resultados muito, muito depressa e isso não acontece, porque são famílias também que já têm hábitos enraizados há muitos anos e é difícil trabalhar com elas a mudança. Mas principalmente ser compreensiva, ser paciente, para tentar perceber e conversar com as pessoas, acho que é o mais importante. (l. 508-515)
Mudança na família	Autopoiese da família	ES. (...) eles na realidade não admitiam que haviam ali muitos aspetos que necessitavam de ser alterados, e que houvesse uma mudança, e eles faziam realmente muita resistência a qualquer técnico, a qualquer pessoa que viesse, portanto, do exterior. (l. 36-38).
Perceção da visão das famílias sobre o CAFAP	1.ª Invasão da privacidade; 2.ª Ajuda	E. Em relação às famílias, como é que acha que as famílias com as quais vocês trabalham vos vêm? P. É assim, muitas vezes as famílias vêm-nos como alguém que está a invadir a sua privacidade e não aceitam muito bem a nossa intervenção. Por isso é que no início é sempre feito um trabalho com a família, no sentido de elas perceberem porque é que é importante a nossa intervenção, que estamos para ajudar, que não estamos para criticar, nem para julgar, mas estamos ali para ajudar. E quando nós explicamos às famílias como é que nós podemos ajudar, começam a aceitar melhor o nosso trabalho (...) P. Mas a maior parte delas, no início não aceita bem a nossa intervenção (...) P. Eu acho que as famílias, a maior parte delas, pensam que nós vamos controlar os passos todos e que vão andar um bocadinho observadas pela escola e pela segurança social e pela saúde, e que os vizinhos agora já sabem que o filho tem um processo na CPCJ e no tribunal e é uma vergonha e não aceitam muito bem. E nós temos tentado desmistificar um bocadinho a situação, que ninguém está a julgá-la e que ainda bem que o filho foi sinalizado, é porque alguém percebeu que alguma coisa não estava a correr bem e nós estamos ali para ajudar. (l. 487-503)

Modo de complexidade	Categoria	Sub-categorias	Conteúdo
Epistemológico	Estratégias	Motivação	P. Sim, com a progenitora, porque como a F. disse, nós percebemos que ela também estava com uma baixa auto-estima, estava um bocadinho desleixada, mesmo a nível de higiene, e nós também sentíamos que para a V., para esta mãe, o mais importante era mais o marido ou o pai dos filhos, do que propriamente os filhos, ela parece que vivia um bocadinho obcecada por este relacionamento, e também foi tentar que ela percebesse que era importante que ela tivesse uma ocupação, procurasse fazer um curso ou um trabalho, para também pensar nela e fizesse coisas que ela gostasse, e depois também pensar nos filhos, porque a vida tinha que continuar e foi esse o trabalho que foi feito. (l. 130-137)
	Estratégias	Rede Informal	ES. Achámos... foi realmente essa a estratégia, chegar ali àqueles 4 menores através da família materna. Depois, portanto, a família materna até... portanto, eles eram um bocadinho contra aquela relação, porque achavam que este progenitor não tratava bem a V., não é, e não tratava, e este avô disse à V. que realmente a recebia e dava-lhe emprego e que lhe podia proporcionar uma vida muito melhor, tanto a ela como aos 4 filhos, se ela realmente deixasse aquela relação. No início, portanto, esta progenitora ainda fez alguma resistência... (l. 148-153)
	Estratégias	Rede Informal	ES (...) E, se calhar, está na família alargada a solução para os vários problemas que os progenitores têm, desde as dificuldades, desde a má gestão habitacional, desde a negligência, portanto, às vezes passa muito por aí. E, principalmente quando é uma situação muito grave, e que tenha que se ponderar a institucionalização da criança, portanto, se há família alargada, é sempre por aí que.... (l. 216-220)
	Estratégias	Rede Informal	E. (...). Comparativamente ao caso de insucesso que falámos na semana passada, não é, o que é que aconteceu de forma diferente para que aquele caso fosse um caso de insucesso e este caso fosse considerado um caso de sucesso. ES. Olhe, foi principalmente a família alargada. (risos) Porque até nesse caso que falámos de insucesso, portanto, acho que foram mobilizados muitos mais serviços, foram feitos, portanto, foram utilizadas muito mais estratégias, e as coisas mesmo assim não funcionaram. Porquê? Porque não havia ninguém, nem família, nem amigos, portanto, de suporte aqueles progenitores. Tenho a certeza que neste caso que nós referimos como sucesso se não existisse, portanto, estes avós maternos, teria sido, de certeza, um caso de insucesso. E as crianças, o mais certo, era estarem até hoje em instituição. Hum, e referencio aqui a família alargada, realmente, como o grande agente que mobilizou para o sucesso desta situação. Também há situações em que realmente há família alargada, mas que não tem nem suporte, nem competências para... são situações que têm que ser avaliadas, não é. (l. 456-469)

Modo de complexidade	Categoria	Sub categoria	Conteúdo
Funcional	Flexibilidade	PI	E. Agora, em relação ao plano de intervenção, quem é que foi envolvido na construção? ES. Portanto, envolvidos foram os progenitores e, posteriormente, a família alargada, portanto, tanto os avós maternos, como os paternos. Porque nós aqui durante o acompanhamento, o plano de intervenção foi alterado algumas vezes. E. Hum, hum. ES. Portanto, inicialmente apostou-se nos progenitores, trabalhou-se mais com os progenitores, e depois começámos a alargar a nossa intervenção. E, portanto, fomos reformulando conforme as necessidades daquele agregado. (l. 232-238).
	Flexibilidade	Intervenção	P. Algumas vezes sim, algumas vezes sim, porque cada família é uma família e não podemos sempre trabalhar com elas da mesma forma, nem utilizar as mesmas estratégias... (l. 525-526)
	Negociação	PI	ES. Os objetivos são negociados com a família, não é, portanto, hum, e tem que, os objetivos que nós, CAFAP, queríamos propor tiveram que ser negociados e, realmente, a família teve que chegar à conclusão, tentámos que a família chegasse à conclusão que realmente aquilo era necessário para que as crianças se desenvolvessem da melhor forma. Hum, e os objetivos no nosso plano de intervenção são sempre negociados com a família, de forma a que a família realmente perceba que aquilo é importante, de se cumprir para que as coisas corram bem. (l. 251-256)
	Trabalho em parceria	Rede formal e informal	E. (...) E como é que foi a articulação entre vós e os vários serviços, os vários profissionais dos vários serviços? ES. Hã, foi muito positivo, porque em relação à escola e mesmo a ama, portanto, estavam sensibilizados e também entravam em contacto connosco, se alguma coisa corresse mal. Portanto, a ama durante algum tempo ligava-nos porque a menina vinha com falta de higiene ou porque faltava... a mãe não levava aquilo que era necessário, desde as fraldas, portanto, as coisas para fazer a higiene pessoal. Com a saúde também foi muito bom, porque inclusivamente, como nós estávamos muito perto da família, a saúde até nos chegou a pedir, portanto, para falarmos com a família, porque havia uma vacinação em atraso e nós fazíamos a ponte entre o centro de saúde e a família. Hum, os avós maternos eram sempre muito presentes... (l. 375-385)
	Aprendizagem contínua		P. É muito complexo. É muito complexo porque nós ainda estamos a aprender, não é, não sabemos tudo, e é muito complicado, às vezes, tentar fazer com que as famílias percebam que aquele modo de vida e que aqueles hábitos não são os melhores. Isso é o mais complexo para mim. É as pessoas perceberem isso. Como elas não percebem, porque aquele é o estilo de vida, o normal, porque não conhecem outro, é muito difícil elas aceitarem uma mudança... (l. 542-546)
	Aprendizagem	Tentativa erro	P. (...) Sim, já senti e nós às vezes aqui, no trabalho, desabafamos, falamos as 3, até porque às vezes temos reuniões de equipa onde temos esse espaço para reflectir e às vezes tomámos uma decisão juntamente com a família e, se calhar, devíamos ter tomado outra, mas como a família é tão imprevisível, lá está, também para nós não é fácil saber o que é que é melhor naquela altura. E por isso é que estamos sempre a aprender com os erros, não é. Mas sim, já aconteceu. E. E como é que se sentiu quando isso aconteceu? P. Eu lembro-me, eu sei que isso já aconteceu, mas agora não me lembro assim de nenhuma situação específica. Mas fico um bocadinho frustrada comigo, penso “porque é que eu não pensei que aquela sugestão ia dar aquele resultado?”, fico um bocadinho frustrada, mas também penso “Olha, agora já sei, para a próxima vou pensar doutra forma, vou tentar resolver de outra maneira.” (l. 560-571)

	Aprendizagem	Pela partilha	P. Considero. Eu acho que eu e as minhas colegas tenho uma boa relação, temos uma relação muito aberta, e nós sabemos que ninguém sabe tudo, e que estas famílias são muito imprevisíveis, e que é normal nós errarmos e também porque não trabalhamos nesta área há muitos anos, né, e as famílias surpreendem-nos sempre e vão sempre aparecendo situações novas e diferentes, e o errar também nos permite crescer e fortalecer, no nosso trabalho e na nossa relação. Como nós partilhamos muito essas informações umas com as outras, também nos ajuda a refletir um bocadinho. (l. 573-579)
	Aprendizagem	Organização	P. Na organização? Nem por isso (riso). Eu às vezes sinto que precisava de aprender mais alguma coisa, e achava que era importante a organização dar-nos mais formação, e não dá. E eu às vezes sinto, sinto que me falta isso e então tento procurar eu e fazer eu (...) Mas a organização não nos dá assim muita formação na nossa área. (l. 587-591)