

N.º 34 (2025)
ISSN 1646 - 1029

Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas

Journal of Business and Legal Sciences

CEOS.PP
CENTRE FOR ORGANISATIONAL AND
SOCIAL STUDIES OF POLYTECHNIC OF PORTO

Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas Vol. 34 (2025)

©2025, CEOS EDIÇÕES
R. Jaime Lopes Amorim 4465-004
S. Mamede de Infesta Porto, Portugal

Equipa Editorial

Editoras- Chefe

Ana Luísa Martinho, Área científica de Ciências Sociais, CEOS.PP, ISCAP, Instituto Politécnico do Porto, Portugal

Ana Paula Rocha, Área científica de Direito, CEOS.PP, ISCAP, Instituto Politécnico do Porto, Portugal

Responsáveis Editoriais

Jéssica Carneiro CEOS.PP, ISCAP, Instituto Politécnico do Porto, Portugal

Rita Mota CEOS.PP, ISCAP, Instituto Politécnico do Porto, Portugal

Conselho Editorial

Andrea Poleto Oltramari Universidade Federal do Rio Grande do Sul/Escola de Administração/PPGA & ISEG/SOCIUS/ULisboa,

Angelo Soares Universidade de Quebec - Montréal (UQAM), Canada

Hanane El Aissi. Cadi Ayyad University: Marrakesh, Marrocos

Joana S. Marques ISCTE-IUL, CIES-ISCTE, Portugal

Joana Topa, Universidade da Maia & Centro de Estudos Interdisciplinares de Género, CIEG-ISCS, ULisboa, Portugal

Maria José Senent Vidal Universitat Jaume I, Castellón de la Plana, Espanha.

Martyna Wronka-Pośpiech University of Economics in Katowice, Poland

Susana Bernardino CEOS.PP, ISCAP, Instituto Politécnico do Porto, Portugal

Design

Ana Rita Carvalho CEOS.PP, ISCAP, Instituto Politécnico do Porto, Portugal

ISSN 1646-1029

DOI https://doi.org/10.56002/ceos.pp34_rcej

Índice

<i>Nota Editorial.....</i>	<i>Ana Luísa Martinho, AnaPaula Rocha.....v</i>
 TRABALHO DOMÉSTICO E SUAS (IN)VISIBILIDADES: VIVÊNCIAS DE MULHERES IMIGRANTES DOS PALOP EM PORTUGAL.....	
	<i>Helen Cruz, Joana Topa.....1</i>
 MEMÓRIAS ENTRELAÇADAS: REFLEXÕES SOBRE IDENTIDADE NAS EMPRESAS FAMILIARES	
	<i>Jorge Paulo Rocha Ferreira.....31</i>
 THE PROJECTIFICATION OF WORK: USING THE WORLD CAFÉ METHOD TO DEVELOP AN EMERGING RESEARCH PROGRAMME	
	<i>Joana Marques, Luísa Veloso.....46</i>
 MENTORING COMO VETOR DE MOBILIDADE SOCIAL EM COMUNIDADES DE BAIXO RENDIMENTO: EVIDÊNCIA QUALITATIVA EM RONDÔNIA, BRASIL	
	<i>Maria Teresa Barros, Christiane Souza Barbosa.....76</i>
 FISCAL POWER AND LABOUR INEQUALITY: TAXATION, TRANSPARENCY, AND WAGE STRUCTURES IN OECD ECONOMIES	
	<i>Paulo Alcarva.....95</i>
 RESULTADOS DE UM ESTUDO EXPLORATÓRIO ÀS PERCEÇÕES DOS ESTUDANTES PORTUGUESES SOBRE O CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL	
	<i>Susana Bernardino, Conceição Castro, Raquel Pereira, Deolinda Meira.....111</i>
 AS ENTIDADES COM LEGITIMIDADE DE INTERVENÇÃO EM SITUAÇÕES DE CRIANÇAS E JOVENS EM PERIGO: DA ESFERA INFORMAL AO PAPEL DAS COMISSÕES DE PROTECÇÃO E DOS TRIBUNAIS'	
	<i>Cláudia Martins.....134</i>

Nota Editorial

A **Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas (RCEJ)** apresenta o seu novo número num momento particularmente exigente para o mundo do trabalho e para as instituições que o estruturam. Num contexto global marcado por incerteza, transições tecnológicas aceleradas, reconfigurações geopolíticas e desafios socioambientais persistentes, reafirmamos a necessidade de um debate científico rigoroso, crítico e interdisciplinar, capaz de iluminar as transformações em curso e de contribuir para respostas socialmente sustentáveis.

Embora os artigos agora publicados não se distribuam de forma linear pelos eixos temáticos que temos vindo a consolidar, este número reafirma, com clareza, a agenda científica que orienta a RCEJ. Mais do que organizar contributos em torno de categorias estanques, interessa-nos promover um espaço de reflexão plural, aberto à diversidade de perspetivas teóricas, metodologias e contextos empíricos, valorizando o cruzamento entre saberes e a inovação conceptual.

A revista assume como centrais os debates em torno dos mecanismos regulatórios, das desigualdades estruturais no mercado de trabalho, da evolução das profissões e competências, dos enquadramentos legais e fiscais, das transformações digitais, das práticas de gestão e do desenvolvimento de recursos humanos. Estes eixos constituem linhas estruturantes de problematização que se articulam entre si, refletindo o compromisso da RCEJ com a análise crítica das dinâmicas que moldam o trabalho contemporâneo nos setores público, privado e na economia social e solidária.

Num momento de consolidação institucional, a RCEJ assume de forma estratégica o reforço do seu processo de internacionalização. Reconhecendo que os fenómenos laborais, organizacionais e jurídicos são crescentemente transnacionais, a revista pretende ampliar a sua base de pessoas autoras, revisoras e leitoras, promovendo a submissão de trabalhos provenientes de diferentes contextos geográficos e culturais. Incentivamos a publicação em diferentes línguas de circulação científica internacional, reforçamos a constituição de redes e parcerias académicas além-fronteiras e prosseguimos o investimento na melhoria contínua dos padrões editoriais, da revisão por pares e da transparência dos processos científicos.

Este esforço integra-se numa estratégia de fortalecimento da visibilidade e do reconhecimento externo da revista, nomeadamente através da sua indexação em bases de dados e plataformas internacionais de referência, bem como da adoção de boas práticas editoriais alinhadas com os critérios exigidos pelos principais sistemas de avaliação científica.

Acreditamos que a qualidade, a consistência temática e a abertura à diversidade de vozes são condições essenciais para ampliar o impacto académico e social da investigação publicada. Ao privilegiar abordagens multi e interdisciplinares, a RCEJ reafirma o seu compromisso com um conhecimento situado e contextualizado, atento às especificidades sociopolíticas e económicas dos diferentes territórios, mas simultaneamente consciente da interdependência global que caracteriza o nosso tempo. Só através de leituras integradas - que articulem direito, gestão, sociologia, economia e

outras áreas das Ciências Sociais - será possível compreender a complexidade das transformações em curso e propor caminhos informados para organizações e mercados de trabalho mais justos, inclusivos e sustentáveis.

Este número representa, assim, não apenas um conjunto de contributos científicos relevantes, mas também uma etapa no percurso de afirmação e projeção internacional da RCEJ. Reiteramos a nossa missão de fomentar o debate crítico, estimular o diálogo entre investigação e prática, acolher perspetivas diversas e contribuir para a construção de conhecimento com impacto científico e relevância pública.

Convidamos a comunidade académica e profissional — nacional e internacional — a participar ativamente neste projeto coletivo, submetendo investigações originais e inovadoras que aprofundem os desafios emergentes nas relações laborais e nas dinâmicas organizacionais, contribuindo para uma reflexão exigente, plural e socialmente comprometida sobre o futuro do trabalho.

As editoras da Revista,

Ana Luísa Martinho e

Ana Paula Rocha

TRABALHO DOMÉSTICO E SUAS (IN)VISIBILIDADES: VIVÊNCIAS DE MULHERES IMIGRANTES DOS PALOP EM PORTUGAL

Helen Cruz¹ [0009-0001-4073-2770] e

Joana Topa² [0000-0003-0663-973X]

¹[Universidade da Maia, Maia, Portugal] A037736@umaia.pt

²[Universidade da Maia, Maia, Portugal & CIEG/ISCSP-ULisboa, Lisboa, Portugal] jtopa@umaia.pt

(Autor Correspondente: Joana Topa)

Códigos JEL: J15 Economics of Minorities, Races, Indigenous Peoples, and Immigrants; J71 Labor Discrimination; J81 Labor Standards: Working Conditions.

RESUMO

Nas últimas décadas, Portugal tem acolhido numerosas mulheres oriundas dos PALOP, que migram em busca de melhores condições de vida, autonomia económica e novas perspetivas de futuro. Para muitas, o trabalho doméstico surge como uma das poucas vias de inserção profissional disponíveis, ainda que marcado por fortes dinâmicas de precariedade e exploração. As suas trajetórias evidenciam resiliência face a desigualdades de género, raça e etnia, constituindo um campo privilegiado para compreender, tanto o quotidiano migratório, como as estruturas sociais mais amplas que o moldam. Este estudo analisa as vivências e perceções de mulheres imigrantes oriundas dos PALOP, empregadas no setor doméstico em Portugal, com enfoque nas condições laborais e nas dinâmicas de discriminação. A relevância deste estudo reside em dar visibilidade às condições de trabalho deste grupo social, contribuindo para o debate académico em torno da migração, do trabalho doméstico e das desigualdades estruturais, bem como para a reflexão crítica sobre políticas públicas e justiça social. Esta investigação adotou uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, sustentada na realização de entrevistas semiestruturadas junto de 11 mulheres oriundas de diferentes países dos PALOP, atualmente residentes em Portugal. As narrativas destas mulheres revelam condições laborais precárias, ausência de vínculos contratuais formais, baixos salários, longas jornadas e situações de exploração. As participantes relatam ainda experiências de discriminação racial e de género, com impactos significativos na sua saúde física e emocional. Simultaneamente, emergem estratégias de resistência e agência, através de redes informais, do apoio de organizações da sociedade civil e da mobilização coletiva. Conclui-se que o reconhecimento formal do trabalho doméstico como atividade essencial é condição indispensável para a promoção da justiça social, da equidade de género e do respeito pelos direitos humanos. O estudo sublinha, ainda, a necessidade de políticas públicas inclusivas e de aprofundar a investigação académica sobre mulheres migrantes em setores profissionais específicos, através de abordagens comparativas e interseccionais.

Palavras-chave: trabalho doméstico; migração; mulheres; PALOP; precariedade laboral.

ABSTRACT

In recent decades, Portugal has received a significant number of women from Portuguese-speaking African countries (PALOP), who migrate in search of better living conditions, economic autonomy, and new prospects. For many, domestic work emerges as one of the few available pathways into the labour market, despite being marked by strong dynamics of precariousness and exploitation. Their trajectories demonstrate resilience in the face of gender, racial, and ethnic inequalities, constituting a privileged field for understanding both everyday migrant experiences and the broader social structures that shape them. This study analyses the lived experiences and perceptions of immigrant women from the PALOP employed in the domestic sector in Portugal, with a particular focus on working conditions and the dynamics of discrimination. The relevance of this research lies in giving visibility to the working conditions of this social group, contributing to academic debates on migration, domestic work, and structural inequalities, as well as fostering critical reflection on public policies and social justice. This study adopted a qualitative, exploratory, and descriptive approach, based on semi-structured interviews conducted with 11 women from different PALOP countries, currently residing in Portugal. The women's narratives reveal precarious working conditions, the absence of formal contractual arrangements, low wages, long working hours, and situations of exploitation. Participants also reported experiences of racial and gender discrimination, with significant impacts on their physical and emotional well-being. At the same time, strategies of resistance and agency emerge through informal networks, support from civil society organisations, and collective mobilisation. It is concluded that the formal recognition of domestic work as an essential form of labour is an indispensable condition for promoting social justice, gender equity, and respect for human rights. The study further underscores the need for inclusive public policies and for expanding academic research on migrant women employed in specific professional sectors using comparative and intersectional approaches.

Keywords: *domestic work; migration; women; PALOP; labor precarity.*

Introdução

O trabalho doméstico em Portugal constitui uma das principais portas de entrada no mercado de trabalho para mulheres migrantes, particularmente provenientes dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) e do Brasil (Abrantes, 2021; Rodrigues et al., 2014). Este padrão insere-se numa história migratória marcada por continuidades coloniais e pós-coloniais, que moldaram fluxos persistentes entre Portugal e os PALOP desde o século XIX, intensificados após a descolonização na década de 1970 (Pereira Ramos, 2005; Silva, 2015).

Após a Revolução de Abril de 1974, o retorno de cidadãos/ãs portugueses/as das ex-colónias e a chegada de pessoas migrantes africanas alteraram profundamente a composição demográfica do país. O Decreto-Lei n.º 308-A/75 redefiniu o estatuto jurídico de milhares de indivíduos oriundos dos PALOP, levando muitos a inserirem-se como estrangeiros/as em Portugal e a procurarem inserção laboral em setores de baixa qualificação, como a construção civil e os serviços domésticos (Padilla & Ortiz, 2012).

A posterior reunificação familiar e a crescente procura de trabalhadores/as na área dos cuidados acentuaram a feminização destes fluxos migratórios. Dados recentes evidenciam esta feminização e racialização do setor. Em 2022, 99,7% das pessoas empregadas no trabalho doméstico em Portugal eram mulheres, sendo cerca de 1/3 de nacionalidade estrangeira. Entre estas, destacam-se as trabalhadoras cabo-verdianas, cuja presença no setor remonta a 1970 e reflete relações históricas entre Portugal e os PALOP, marcadas por heranças coloniais e desigualdades estruturais (Abrantes, 2021; Luz, 2024).

Todavia, a inserção profissional das mulheres migrantes continua a ser pautada por inúmeras desvantagens interseccionais. A discriminação nos processos de recrutamento, nomeadamente associada a nomes não ocidentalizados, sotaques ou práticas culturais, reforça obstáculos estruturais à mobilidade social e profissional (Sethi & Williams, 2015). Estas mulheres, mesmo que altamente qualificadas, enfrentam processos de desqualificação profissional, penalizações salariais e dificuldades em verem reconhecidas as suas qualificações (Sethi & Williams, 2015). A ausência de redes de apoio e as barreiras linguísticas reforçam o isolamento social e laboral, reduzindo as oportunidades de empregabilidade (Krieger, 2020; Singh & Mutum, 2024).

Estudos indicam diferenças salariais entre 40% e 65%, em relação às trabalhadoras nacionais no início das suas trajetórias laborais em Portugal, diferenças que tendem a diminuir apenas após longos períodos de permanência no mercado de trabalho (Adserà & Ferrer, 2014).

O setor doméstico, principal via de inserção laboral para muitas mulheres migrantes em Portugal, permanece caracterizado pela informalidade, pelo isolamento profissional e pela pobre proteção legal. Apesar do aumento recente dos registos na Segurança Social, que duplicaram em 2023, persistem elevadas taxas de trabalho não declarado, sobretudo entre mulheres oriundas dos PALOP e do

Brasil (Agência Lusa, 2024). A natureza privada do trabalho doméstico dificulta a fiscalização e a denúncia de abusos, favorecendo situações de ausência de contrato, inexistência de férias pagas, baixas médicas, proteção social adequada (Alonso et al., 2024; Beaufils, 2023) ou outras formas de precariedade, tais como remunerações instáveis, horários prolongados e vínculos frágeis, frequentemente acompanhados por experiências de desvalorização simbólica, humilhações, controle excessivo e discriminação racial e de género (Osiki, 2022; Thakkar, 2024). Estas condições têm sido associadas a sofrimento psicológico, caracterizado por sentimentos de invisibilidade, isolamento social e sintomas depressivos (Borges et al., 2025; Monroe et al., 2024).

A persistência destas desigualdades encontra explicação em estruturas coloniais e hierarquias raciais e de género que continuam a posicionar mulheres racializadas em papéis subalternos de cuidado (Beaufils, 2023; Davies & Rowe, 2023; Vlase, 2024). A interseção entre género, estatuto migratório, classe social e racialização produz formas acumulativas de exclusão, que limitam a mobilidade profissional e o reconhecimento social destas trabalhadoras. Paralelamente, apesar da forte presença numérica das mulheres migrantes no setor, mantêm-se processos de exclusão simbólica e institucional, típicos de dinâmicas de tokenismo, que impedem a sua participação efetiva na representação coletiva e na tomada de decisão laboral (Faison, 2024; Gomes de Moura et al., 2020).

Apesar dos contributos inequívocos para a economia portuguesa, para a sustentabilidade do sistema de cuidados e para a promoção da diversidade cultural no país (Padrão et al., 2011), as trabalhadoras domésticas migrantes continuam a enfrentar formas persistentes de discriminação estrutural e desproteção social. Estas desigualdades evidenciam a necessidade de estratégias integradas orientadas para a promoção da equidade, o reconhecimento dos direitos laborais e a valorização efetiva da diversidade (Góis et al., 2023; Padrão et al., 2011). Organismos internacionais, como a Organização Internacional do Trabalho (OIT), reforçam a necessidade de políticas públicas integradas que promovam a formalização dos vínculos laborais, o acesso efetivo à proteção social e mecanismos de fiscalização adequados como condições essenciais para dignificar o setor (OIT, 2011).

Sem medidas estruturais que reconheçam as qualificações das mulheres migrantes, promovam a conciliação entre trabalho e vida familiar e combatam a discriminação institucional, o trabalho doméstico em Portugal continuará a reproduzir invisibilidade, precariedade e desigualdades, representando, simultaneamente, uma forma persistente de injustiça social e um desperdício significativo de capital humano.

As mulheres imigrantes oriundas dos PALOP sustentam, de forma silenciosa mas essencial, o quotidiano de inúmeros lares portugueses, assegurando o cuidado, a ordem e muitas vezes o afeto. Contudo, permanecem frequentemente invisíveis e subvalorizadas. O trabalho doméstico, fortemente feminizado e marcado pela precariedade, discriminação e informalidade, constitui um dos setores mais impactados pela migração feminina em Portugal (Sabban, 2020). A globalização e as transformações

demográficas intensificaram a procura por este tipo de trabalho, mas, simultaneamente, revelaram hierarquias estruturais de género, étnico-raciais e de classe, traduzidas em baixos salários, escassos direitos laborais e reduzida proteção social (Silva & Casimiro, 2023; Wei et al., 2023).

Este estudo adota um enquadramento crítico que articula a criminologia da mobilidade com perspetivas decoloniais e interseccionais, procurando compreender as múltiplas dinâmicas de exclusão, exploração e resistência que atravessam as experiências destas mulheres (Bashi, 2023; Fernandez-Bessa et al., 2024). A análise desenvolve-se em dois eixos centrais: por um lado, a contextualização teórica e o enquadramento legal do trabalho doméstico, por outro, a compreensão das trajetórias migratórias destas mulheres, das suas condições laborais, dos desafios quotidianos que enfrentam e das estratégias de resistência e de agenciamento. O artigo termina com recomendações orientadas para o reconhecimento formal do setor e para a promoção da justiça social, da equidade de género e do respeito pelos direitos humanos.

Trabalho Doméstico e Mercado de Trabalho

O trabalho doméstico tem sido desvalorizado e marginalizado nas análises económicas e sociais ao longo do tempo, nomeadamente, quando comparado com outras formas de trabalho remunerado. Envolve tarefas essenciais realizadas no espaço privado que sustentam, tanto a vida familiar, como a organização social mais ampla (Lallement, 2022). Apesar de historicamente marginalizado nas análises económicas, este setor tem vindo a ganhar maior reconhecimento, impulsionado por reformas legais e por uma crescente consciência social sobre a sua relevância (Popelka, 2024).

Tradicionalmente associado ao espaço privado e às responsabilidades femininas, foi frequentemente classificado como “inatividade económica”, o que contribuiu para a sua invisibilidade institucional e simbólica (Alonso et al., 2024; Monroe et al., 2024). A separação estabelecida pela Revolução Industrial entre produção mercantil e reprodução social reforçou esta desvalorização, agravada por legados escravistas que continuam a repercutir-se nas formas contemporâneas de exploração laboral (Poo & Tracy, 2021).

Profundamente ligado a transformações estruturais, normas sociais e papéis de género (Sinha & Jha, 2022), o trabalho doméstico tem alterado a sua configuração, muito impulsionada pelo fenómeno da globalização. Este processo tem sido impulsionado pelo aumento da mobilidade internacional de mulheres provenientes de países de baixo rendimento para economias mais desenvolvidas (Sabban, 2020). O envelhecimento populacional, o aumento das famílias monoparentais e a crescente participação das mulheres nacionais no mercado de trabalho aumentaram a procura por serviços de cuidado, o que intensificou a necessidade de mão de obra disponível, flexível e pouco dispendiosa (Abrantes, 2013).

Assim, verificou-se uma substituição progressiva de trabalhadoras nacionais por mulheres migrantes, dispostas a aceitar condições que as primeiras não aceitariam, nomeadamente condições

pautadas por precariedade salarial, instabilidade contratual e longas jornadas de trabalho (Silva & Casimiro, 2023).

Os processos migratórios, motivados por fatores económicos, sociais e políticos, emergem assim como elemento central nesta configuração, evidenciando a interseção entre género, estatuto migratório e desigualdades estruturais que perpetuam formas de exploração (Leshchenko & Chung, 2023; Wei et al., 2023).

A divisão sexual do trabalho permanece profundamente enraizada em normas culturais e económicas. Historicamente, as mulheres assumem as tarefas do lar e os cuidados, enquanto os homens se concentram em áreas consideradas “masculinas”, perpetuando estereótipos e desigualdades (Christopher, 2024; Modiri et al., 2025). Esta segregação reforça a associação do trabalho doméstico ao feminino, limitando o acesso das mulheres a outros setores profissionais e restringindo a sua mobilidade social (Santos et al., 2023).

Em várias regiões do mundo, como os Emirados Árabes Unidos e o Conselho de Cooperação do Golfo, a dependência de trabalhadoras migrantes tornou-se estrutural, conduzindo à corporatização do setor e a novas formas de exploração laboral (Sabban, 2020). A relocação de atividades (*offshoring*) afetou igualmente os mercados de trabalho locais, reduzindo oportunidades para trabalhadores/as nacionais, acentuando a competição com a mão de obra estrangeira (Wei et al., 2023). Embora alguns países tenham implementado reformas legais que procuram assegurar condições mais justas e padrões mínimos de proteção no setor (Sabban, 2020), persistem desigualdades salariais, fragilidades na organização de mecanismos de fiscalização eficazes (Kalfadellis & Wong, 2000).

Em Portugal, apesar do crescimento dos registos de trabalhadoras domésticas na Segurança Social em 2023 (Agência Lusa, 2024), a concorrência de mão de obra barata oriunda de países do Sul Global (Kalfadellis & Wong, 2000) assim como elevados níveis de informalidade continuam a caracterizar o setor, especialmente entre mulheres migrantes dos PALOP e do Brasil (Abrantes, 2021; Rodrigues et al., 2014).

A organização do trabalho doméstico em espaço privado favorece o isolamento profissional, fragiliza redes de apoio e dificulta a denúncia de abusos, reduzindo o alcance da fiscalização estatal (Beaufils, 2023). A informalidade traduz-se, frequentemente, na ausência de contrato escrito, na negação de direitos básicos, como férias remuneradas, subsídio de doença e acesso à proteção social e em práticas de remuneração instáveis (Alonso et al., 2024). A precariedade manifesta-se também em jornadas extensas, acumulação de funções e ambientes de trabalho emocionalmente exigentes ou inseguros, frequentemente marcados por humilhações, estigmatização racial e vigilância excessiva (Osiki, 2022; Thakkar, 2024).

Estas condições têm impactos diretos no bem-estar psicológico das trabalhadoras. Muitas evidenciam sentimentos de invisibilidade social, isolamento, desvalorização e sintomatologia depressiva

(Borges et al., 2025; Monroe et al., 2024). Apesar de avanços legais, o trabalho doméstico permanece fortemente segregado por género e raça, funcionando como um setor de absorção de mão de obra feminilizada e racializada, onde a mobilidade profissional é limitada e o reconhecimento laboral continua a ser diminuto. Estas injustiças significativas exigem respostas orientadas para uma maior justiça social.

Migrações, Fronteiras e Desigualdades

A mobilidade internacional feminina constitui atualmente um dos fluxos migratórios mais relevantes à escala global, sendo impulsionada por desigualdades económicas, instabilidade política, pressões sociais e pela procura crescente de trabalho nos países do norte global (Sabban, 2020). Estes movimentos são profundamente moldados por regimes de controlo migratório que produzem hierarquias de mobilidade, estabelecendo distinções entre migrantes “desejáveis” e “indesejáveis”, e condicionando fortemente o acesso a direitos laborais e sociais (Fernandez-Bessa et al., 2024; Pickering et al., 2015).

A criminologia da mobilidade analisa criticamente as fronteiras que surgem como dispositivos materiais e simbólicos e que estruturam processos de inclusão e exclusão social, reproduzindo desigualdades baseadas em classe, género, etnia e nacionalidade (Fernandez-Bessa et al., 2024; Pickering et al., 2015). Neste quadro, as fronteiras operam, não apenas como limite físico, mas também no interior das sociedades de destino, sob a forma de legislação restritiva, práticas administrativas discriminatórias e estigmatização social que produzem identidades sociais como “não-cidadão/ã” (Pickering et al., 2015), limitando a participação efetiva das pessoas migrantes.

As perspetivas decoloniais aprofundam esta análise ao demonstrar que os regimes contemporâneos de controlo migratório se ancoram em hierarquias raciais herdadas do passado colonial, mantendo estruturas de poder que continuam a definir quem pode circular, trabalhar e pertencer (Bauder et al., 2023; Damasceno et al., 2022). Estas epistemologias denunciam a centralidade persistente do eurocentrismo na definição de padrões de mérito, produtividade e cidadania, que contribuem para a desvalorização dos saberes e competências provenientes do Sul Global.

Por outro lado, esta abordagem rompe com epistemologias eurocêtricas e valoriza saberes alternativos do Sul Global, propondo categorias como *Buen Vivir* e *Ubuntu*, que privilegiam relações horizontais, equilíbrio comunitário e respeito mútuo (Bauder et al., 2023). Ao recentrar as vozes de migrantes e comunidades subalternizadas, o decolonialismo mostra como epistemologias dominantes invisibilizam as suas experiências e perpetuam desigualdades.

Se o decolonialismo desvela os alicerces históricos e epistemológicos da exclusão, a interseccionalidade permite compreender como estas estruturas se materializam nas experiências concretas das mulheres migrantes. Formulada por Crenshaw (1989), esta teoria evidencia a sobreposição de sistemas de opressão como racismo, sexismo, classismo e xenofobia, mostrando como se entrelaçam

para moldar condições de vida e de trabalho (Collins et al., 2021). No contexto do trabalho doméstico, a interseccionalidade capta de forma particular a precarização das mulheres migrantes, que enfrentam simultaneamente discriminação de género, de raça, de classe e de origem (Kilomba, 2019; Piscitelli, 2008). Esta perspetiva permite analisar, tanto os constrangimentos estruturais, como as estratégias de resistência, constituindo uma ferramenta indispensável para a construção de políticas inclusivas e transformadoras.

Contudo, a interseccionalidade permite articular de forma integrada a complexidade das desigualdades, sendo a teoria do tokenismo que evidencia as formas mais subtis e simbólicas de exclusão em contextos laborais. Proposta por Kanter (1977), a Teoria do Tokenismo acrescenta uma leitura crítica sobre a persistência da exclusão simbólica mesmo em contextos de elevada presença de pessoas migrantes. Apesar de numericamente significativas no setor doméstico, as mulheres migrantes permanecem sub-representadas em estruturas associativas, sindicais e institucionais, sendo frequentemente alvo de estereotipização, hipervisibilidade e isolamento social (Faison, 2024; Kanter, 1977; Watkins et al., 2019;). Esta contradição evidencia que a mera presença não garante inclusão efetiva nem reconhecimento profissional.

Em conjunto, estas perspetivas demonstram que as desigualdades vividas pelas mulheres migrantes no trabalho doméstico resultam da articulação entre regimes migratórios que excluem, heranças coloniais que persistem, discriminações interseccionais e dinâmicas de exclusão simbólica. Portugal insere-se plenamente neste padrão, onde o trabalho doméstico funciona como espaço de absorção de mão de obra migrante marcada pela precariedade, a negação contínua de direitos e reconhecimento e invisibilidade das realidades de trabalhadoras migrantes.

Trabalho Doméstico, Enquadramento Legal e as Políticas Públicas

As políticas públicas em Portugal, no domínio do trabalho doméstico, refletem uma interação complexa entre a legislação vigente, mecanismos de proteção social e os desafios específicos enfrentados pelas trabalhadoras, em particular migrantes e pessoas em situação de informalidade (Abrantes, 2013). A Convenção da OIT para Trabalhadoras e Trabalhadores Domésticos, adotada em 2011, influenciou a legislação portuguesa, embora a sua implementação continue a enfrentar entraves significativos. O Código Civil de 1867 tratava o serviço doméstico de forma diferenciada em relação ao trabalho assalariado, deixando estas trabalhadoras com menor proteção e maior vulnerabilidade (Abrantes, 2013).

Atualmente, uma parte significativa das trabalhadoras domésticas exerce funções de forma informal, sujeitando-se a situações de exploração e de desigualdades salariais, realidade que afeta de forma particular as mulheres migrantes (Figueiredo et al., 2018; Suleman & Figueiredo, 2018). Mesmo nos casos em que existem vínculos contratuais, persistem as desigualdades estruturais e insuficiência de

fiscalização, enquanto o legado colonial continua a reforçar formas de discriminação dirigidas às migrantes oriundas de ex-colónias portuguesas (Figueiredo et al., 2018; Suleman & Figueiredo, 2018).

O reconhecimento do trabalho doméstico como ocupação legítima, tem sido dificultado, por práticas de paternalismo e de subordinação nas relações laborais, o que evidencia a necessidade de reformas profundas. Entre estas, destacam-se a formalização das relações de trabalho, o reforço da proteção legal e o fortalecimento dos mecanismos de fiscalização, de modo a garantir condições dignas e a efetiva igualdade de direitos (Abrantes, 2013).

A Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT), criada em 2007, desempenha um papel central na fiscalização das condições laborais, com competências que abrangem a intervenção em processos de natureza laboral e a salvaguarda dos direitos dos trabalhadores. No entanto, a sua ação tem incidido sobretudo sobre o setor formal (Costa, 2023; Martinez, 2021). Ainda assim, entre 2019 e 2021, a ACT direcionou esforços para combater a precariedade laboral e para proteger grupos vulneráveis, incluindo trabalhadores/as em situação informal, o que beneficiou de forma indireta o setor doméstico (Delgado, 2023).

A Convenção n.º 189 da OIT estabelece normas internacionais para assegurar condições de trabalho dignas, salários justos, horários regulamentados, períodos de descanso e acesso à segurança social. Apesar de Portugal ter ratificado esta convenção, a sua aplicação enfrenta dificuldades significativas (Convenção n.º 189 da OIT, 2011). No plano interno, o Decreto-Lei n.º 235/92 e a Lei n.º 13/2023 regulam o contrato de trabalho doméstico, procurando fomentar a formalização e combater a precariedade (Decreto-Lei n.º 235/92; Lei n.º 13/2023).

O Código do Trabalho, no artigo 9.º, define os critérios para o reconhecimento das relações laborais no setor doméstico, funcionando como instrumento de combate à informalidade e de garantia de direitos (Art. 9.º, 2009). A jurisprudência portuguesa tem igualmente reforçado a proteção das trabalhadoras, quer através da prevenção de despedimentos ilícitos, quer pelo reconhecimento de direitos em uniões de facto e pela atribuição de compensações adequadas em casos de cessação contratual (Acórdãos n.º 19318/16.4T8PRT.P1. S1; n.º 241/21.7T8TND.C1. S1; Tribunal da Relação de Lisboa, Processo n.º 6085/2005-4).

Método

Enquanto uma das populações imigrantes mais significativas em Portugal, as mulheres oriundas dos PALOP contribuem também de forma relevante para a área do cuidado, como é o caso do trabalho doméstico por conta de outrem. Contudo, a investigação sobre as suas experiências permanece pouco desenvolvida no contexto nacional. Este estudo qualitativo exploratório procura colmatar essa lacuna. Apesar da crescente presença de mulheres oriundas dos PALOP no setor do trabalho doméstico em Portugal, estas continuam marcadas por uma profunda invisibilidade social, laboral e institucional. A

natureza informal e desvalorizada deste tipo de trabalho, aliada a dinâmicas interseccionais de género, *background* migrante, nacionalidade e classe, contribui para a precarização das suas condições de vida e para a ausência de reconhecimento dos seus direitos enquanto trabalhadoras e cidadãs. Deste modo, a questão de partida que sustenta este estudo é: *Quais as vivências de mulheres imigrantes oriundas dos PALOP que trabalham por conta de outrem no setor doméstico em Portugal?*

Assente numa epistemologia feminista interseccional e na perspetiva construcionista social, esta investigação tem como principal objetivo compreender as vivências de mulheres imigrantes oriundas dos PALOP que trabalham no setor doméstico por conta de outrem em Portugal. Propôs-se alcançar quatro objetivos específicos: compreender as trajetórias migratórias e profissionais das mulheres imigrantes oriundas dos PALOP; analisar as condições de trabalho e os fatores que acentuam a vulnerabilidade das trabalhadoras domésticas em Portugal, incluindo situações de exploração, discriminação e violência; examinar as consequências que essas condições laborais acarretam a nível pessoal, familiar e social; e, por fim, compreender as estratégias de resistência e resiliência mobilizadas face às adversidades no contexto laboral.

É importante sublinhar que este estudo incide sobre um segmento específico das comunidades PALOP e que, por esse motivo, os resultados não podem ser generalizados.

Este estudo foi aprovado pela comissão de ética da Universidade da Maia (Ref. 238_2024) por cumprir todos os princípios éticos da investigação, incluindo o consentimento informado e a proteção de dados pessoais. Foram garantidos o carácter voluntário da participação, o anonimato, o tratamento e armazenamento dos dados, bem como a confidencialidade.

O recrutamento das participantes foi realizado através da técnica de amostragem por conveniência, com a divulgação em redes sociais (por exemplo, Instagram e Facebook). Para participar, as respondentes tinham de cumprir os seguintes critérios: ser mulher, imigrante, oriunda de PALOP, ter trabalhado pelo menos 6 meses em trabalho doméstico e ter 18 anos ou mais. Foi igualmente utilizada a técnica de amostragem em bola de neve (*snowball sampling*), através da qual as participantes eram incentivadas a referir outras mulheres que preenchessem os critérios de inclusão, ampliando o acesso potenciais entrevistadas. Como resultado, não houve controlo sobre variáveis como idade, estado civil ou orientação sexual das participantes.

As entrevistas foram agendadas por contacto direto, telefone ou email, após obtenção do consentimento informado. Antes do início de cada entrevista foram explicados os objetivos do estudo, garantindo-se o anonimato e a confidencialidade. Foi pedida autorização explícita para a gravação e transcrição das entrevistas. A recolha de dados ocorreu entre abril e junho de 2025, com entrevistas com uma duração média de 30 minutos.

Este estudo de natureza exploratória e descritiva adotou uma metodologia qualitativa por sua eficácia na análise detalhada de processos e contextos específicos (Yin, 2015). A recolha de dados foi

feita por entrevistas semiestruturadas, que possibilitam um diálogo flexível e exploração aprofundada das experiências subjetivas. O guião de entrevista foi elaborado a partir de investigação contínua e reflexão sobre invisibilidade estrutural, interseccionalidade e desigualdades, contemplando blocos temáticos:

1. dados sociodemográficos;
2. trajetórias migratórias e profissionais;
3. condições de trabalho;
4. vulnerabilidades, violências e discriminações;
5. consequências pessoais, familiares e sociais; e
6. estratégias de resistência e resiliência.

Participaram neste estudo 11 mulheres, com idades compreendidas entre os 23 e os 51 anos (média de 34,5 anos), 63,6% ((n=7) são de Cabo Verde, 18,2% (n=2) Angola, 9,1% (n=1) Guiné-Bissau e 9,1% (n=1) São Tomé e Príncipe. Quanto ao estado civil: 63,6% (n=7) solteiras, 27,3% (n=3) casadas e 9,1% (n=1) divorciadas. Em termos de escolaridade, 9,1% (n=1) possui o 1.º ciclo (4ª classe), 63,6% (n=7) o ensino secundário completo, 18,2% (n=2) licenciatura e 9,1% (n=1) estão a frequentar mestrado (cf. Anexo 1, Tabela 2).

As trajetórias profissionais das trabalhadoras migrantes revelam uma diversidade de formações e experiências anteriores, abrangendo funções como rececionista, educadora de infância, chefe de recursos humanos, auxiliar de serviços gerais, cabeleireira, professora e designer. Apesar disso, a maioria (63,6%) encontra-se atualmente empregada no trabalho doméstico, enquanto outras exercem atividades como cozinheiras, operadoras de caixa ou técnicas de contabilidade. O tempo de residência em Portugal varia entre 6 meses e 23 anos, apresentando uma média de 10 anos. As entrevistas foram analisadas através da Análise Temática (AT) segundo Braun e Clarke (2006), que possibilita identificar, analisar e relatar padrões nos dados, oferecendo organização e descrição detalhada. O procedimento envolveu seis etapas interligadas:

1. familiarização com os dados, através da leitura e releitura cuidadosa das transcrições para compreensão aprofundada e registo de impressões iniciais;
2. geração de códigos iniciais, marcando segmentos relevantes com rótulos que sintetizam aspetos significativos;
3. agrupamento dos códigos em temas potenciais, identificando padrões nas narrativas;
4. revisão dos temas, avaliando coerência interna e pertinência para refinar categorias;
5. definição e nomeação dos temas, clarificando seu escopo e essência;
6. elaboração do relatório analítico, apresentando e discutindo os temas com excertos representativos e conectando-os aos objetivos e literatura.

Apresentação e Discussão dos Resultados

Considerando os objetivos do presente estudo, e após a análise qualitativa das entrevistas com mulheres imigrantes dos PALOP a exercer trabalho doméstico em Portugal, foram identificados quatro grandes temas, cada um subdividido em diversos subtemas que refletem as múltiplas dimensões das suas trajetórias, vivências laborais e estratégias de resistência (cf. Tabela 1) que iremos apresentar de seguida.

Tabela 1 Mapa Temático.

Temas	Subtemas
Trajetórias Migratórias: Entre Sonhos e Fugas	Motivação para a Migração
O Trabalho no Setor Doméstico: Entre as Quatro Paredes do (In)visível	Desafios laborais do trabalho doméstico por conta de outrem
	Discriminação interseccional em ação
	Violência(s) sofridas
Impactos do Trabalho Doméstico	Reflexos na Saúde
	Família
Resistência(s) e Agenciamento	

Tema 1- Trajetórias Migratórias: Entre Sonhos e Fugas

Subtema 1.1- Motivação para a Migração

As participantes revelam motivações diversas para migrar. Por detrás de cada decisão, estão sonhos de crescimento académico, projetos de realização pessoal e, por vezes, a necessidade urgente de escapar de contextos de instabilidade, violência ou perda. Como referiu uma das participantes:

P001CV: *“Inicialmente vim para estudar, depois é que deixei de estudar e comecei a trabalhar.”* (residente há 22 anos em Portugal).

Muitas mulheres chegam a Portugal com a expectativa de que o trabalho doméstico sirva como uma oportunidade de sair das condições precárias dos seus países:

P004ANG: *“E esses seis meses que eu fiquei aqui a trabalhar com eles, eu vi que era uma oportunidade de mudar de vida, que o meu país não se encontra em boas condições... E pronto, como*

eu sou mãe solteira, também vi que o país em si é mais desenvolvido que o meu país” (Angolana de 35 anos).

De acordo com Leshchenko e Chung (2023) e Wei et al. (2023), a migração para o trabalho doméstico surge impulsionada por fatores económicos, sociais e políticos, associados frequentemente à precariedade, baixos salários e falta de proteção social. Esta realidade encontra eco nos relatos das participantes, mostrando que migrar representa, uma estratégia de sobrevivência e um horizonte de esperança. A globalização intensificou os fluxos migratórios femininos, sobretudo de regiões de baixa renda para economias mais desenvolvidas, como Portugal (Sabban, 2020; Sinha & Jha, 2022). Esse movimento é visível nas trajetórias das mulheres dos PALOP, que articulam projetos pessoais com a necessidade de garantir um futuro melhor para si e para as suas famílias.

Em Portugal, diferentes estudos (Abrantes, 2021; Silva & Casimiro, 2023) evidenciam a presença histórica e predominante de mulheres migrantes no trabalho doméstico, reforçando o papel central do género e da pertença étnica nestas dinâmicas laborais e sociais. Experiências pessoais como a perda de entes queridos ou a fuga a contextos de violência ilustram os cruzamentos entre fatores subjetivos e determinantes estruturais que motivam a migração:

P010GUI: *“Decidi ficar aqui porque eu perdi a minha mãe ali, então eu decidi mesmo ficar aqui.”*

P011ANG: *“A violência aumentava todos os dias, e perdi pessoas próximas por causa disso.”*

A criminologia da mobilidade e as teorias decoloniais (Damasceno et al., 2022; Fernandez-Bessa et al., 2024; Mehta, 2023; Pickering et al., 2015) ajudam a compreender a migração, não como escolha individual, mas como parte de um sistema global marcado por desigualdades raciais, de género, económicas e coloniais. Nesta perspetiva, as mulheres migrantes não são apenas vítimas, mas sujeitos ativos, que resistem e tomam decisões mesmo em contextos de exclusão (Bashi, 2023; Vlase, 2024). As trajetórias migratórias analisadas mostram a necessidade de abordagens interseccionais sensíveis às especificidades de género, raça e classe. A pluralidade de motivações e vivências evidencia múltiplos desafios acompanhados de estratégias de resistência e esperança, alinhando-se às perspetivas contemporâneas sobre mobilidade, agência e justiça social.

Historicamente, após a Revolução dos Cravos (1974) e o processo de descolonização, Portugal viveu um duplo movimento migratório com o regresso dos “retornados” e a crescente chegada de cidadãos africanos. O Decreto-Lei n.º 308-A/75, que retirou a nacionalidade portuguesa a muitos africanos, obrigou à regularização destes como estrangeiros. Décadas depois, os PALOP constituem uma das comunidades estrangeiras mais representativas em Portugal, especialmente concentradas em Lisboa (Padilla & Ortiz, 2012).

Tema 2- O Trabalho no Setor Doméstico: Entre as Quatro Paredes do Invisível Subtema

2.1- Desafios Laborais do Trabalho Doméstico por conta de outrem

Os resultados mostram que as mulheres imigrantes dos PALOP no setor doméstico em Portugal enfrentam precariedade estrutural que se manifesta em vínculos contratuais informais, invisibilidade, discriminação e falta de direitos básicos. Essa “tripla discriminação” se baseia em género, classe e cor da pele, permeando seu cotidiano (Lallement, 2022; Sinha & Jha, 2022; Wei et al., 2023).

A informalidade é constante. Muitas relatam ausência de contrato e descontos para segurança social:

P006CV: *“Um contrato sem desconto não é contrato, é um papel escrito e assinado.”*

P005CV: *“Eu não tinha contrato e eles não tinham como me declarar na segurança social para eu poder controlar e ver se era verdade os descontos que diziam que faziam, era péssimo.” (45 anos)*

A ausência de horários fixos e a sobrecarga são frequentes:

P005CV: *“...naquele trabalho não tinha horário fixo, para teres folga tinhas que ficar a pedir, trabalhavas mais de 15 dias para pedires uma folga e nem queriam dar.”*

P006CV: *“...não tinha horário, era um desrespeito... eu tinha que estar lá em cima às 7h... às vezes eu ia deitar à meia-noite, às vezes ia deitar às 9, tinham dias de festa e eu já estive naquela cozinha 2/3 horas à espera que o bolo ficasse pronto...”*

Salários atrasados, inferiores ao mínimo e sem subsídios são comuns:

P011ANG: *“Trabalho sem contrato formal. O salário é pago em dinheiro, sempre com atrasos. Ganhava menos do que o salário mínimo nos primeiros anos. Não recebo subsídio de férias, nem de Natal.”*

P011ANG: *“Nunca tive contrato escrito, apesar de saber que é obrigatório. Não tenho acesso a férias pagas, nem a subsídios. Se fico doente, não recebo nada. Já tentei falar sobre isso, mas disseram-me que se não estivesse satisfeita, havia quem quisesse o meu lugar.” (Residente há 7 anos em Portugal)*

A acumulação de funções é comum, incluindo limpeza, cozinha, cuidado de crianças e idosos:

P007CV: *“Era limpeza, pôr a roupa a lavar, aspirar, fazer comida, fazer as camas. Limpar persianas e janelas.”*

P005CV: “É trabalho doméstico como na tua casa, é cozinhar, lavar roupa, passar e eu limpar a casa e cuidar de uma idosa também.”

P004ANG: “...eu cuidei dos três filhos dela. Agora estou a cuidar da filha dela, que nasceu no ano passado...”

O isolamento e a dependência do empregador dificultam a negociação de condições e denúncias, aumentados pelo medo de perder o emprego:

P001CV: “...não era confortável ir trabalhar, chegava uma altura eu ia porque precisava de trabalhar mesmo.”

A invisibilidade do trabalho, por ocorrer no espaço privado, dificulta fiscalização e perpetua precariedade:

P003CV: “...me mandaram limpar uma janela que ficava do lado de fora e eu tinha que subir umas escadas porque eu tinha que limpar até lá em cima... sendo que aquilo era perigoso, eu podia cair lá em baixo...”

A literatura confirma que a informalidade, falta de reconhecimento e desconfiança dificultam a integração plena (Leshchenko & Chung, 2023; Wei et al., 2023). As trabalhadoras enfrentam pressão constante para provar competência:

P001CV: “Sim, no início por falta de experiência, ouvi muito ‘não tem experiência, muito nova e não sei quê...’ e agora depois dos 30 é porque já tem mais de 35.” P008ST: “A procura é sempre complicada, principalmente quando se quer ingressar em qualquer mercado. Talvez a falta de experiência que muitos exigem foi para mim a maior dificuldade.” (Santomense).

A divisão de gênero, reforçada por normas culturais e institucionais, marginaliza o trabalho realizado por mulheres migrantes (Christopher, 2024; Modiri et al., 2025; Santos et al., 2023):

P005CV: “...então quando chegas tens que procurar um trabalho de modo que consigas um contrato que deixa falta para regularizar a tua situação em termos de documento.”

O controle e a exclusão são legitimados por regimes legais e sociais que perpetuam desigualdades estruturais (Fernandez-Bessa et al., 2024; Mehta, 2023; Pickering et al., 2015):

P011ANG: “...era tratada como alguém perigoso, sempre desconfiavam de mim, e faziam questão de contar tudo o que havia em casa antes de eu começar a trabalhar.”

Abordagens decoloniais mostram como legados coloniais e hierarquias globais continuam estruturando as relações laborais, defendendo a valorização das experiências e da agência das trabalhadoras (Bashi, 2023; Bauder et al., 2023; Damasceno et al., 2022; Vlase, 2024).

Esses relatos confirmam que precariedade, ausência de direitos e desvalorização são traços centrais da experiência, evidenciando a importância de centralizar suas vozes para desafiar práticas institucionais que perpetuam a desigualdade.

Subtema 2.2 - Discriminação Interseccional em Ação

As participantes enfrentam racismo e xenofobia como parte da discriminação interseccional que atravessa seu cotidiano, afetando seu reconhecimento individual, social e profissional. Essas discriminações se manifestam tanto diretamente, com insultos racistas e propostas salariais injustas, quanto de maneira mais sutil, pela desvalorização do trabalho e isolamento social, agravados pela falta de documentação regular.

P005CV: “...*enquanto não tens documento és muito explorado e eles te fazem muita coisa má...*”

P003CV: “...por seres uma pessoa imigrante de uma classe social mais baixo, as vezes tem pessoas que acham que tem direito de inferiorizar-te e de fazer-te danos morais, de propor-te salários mais baixos, de ter horários mais longos... tendo em conta a tua classe social meio que estás a humilhar por este trabalho.”

A criminologia da mobilidade destaca que fronteiras e regimes de controlo migratório funcionam como dispositivos de exclusão, produzindo identidades sociais diferenciadas e legitimando a marginalização (Fernandez-Bessa et al., 2024; Mehta, 2023).

A ausência de documentação intensifica a exploração e a negação de direitos laborais, como mostra:

P011ANG: “...há o isolamento, muitas vezes, não temos família ou amigos por perto...”

Perspetivas decoloniais ressaltam a interseção entre raça, gênero e classe na produção de desigualdades e resistências (Bashi, 2023; Vlase, 2024). O isolamento social, a desvalorização do trabalho e a invisibilidade das trabalhadoras domésticas migrantes refletem hierarquias coloniais persistentes que marginalizam comunidades racializadas e migrantes.

P006CV: “... é aquele estereótipo já te olham assim, assim como se não tens valor.”

P006CV: “...aqui em Portugal é muito desvalorizado, tem muita falta de respeito, eles te veem como nada.”

P008ST: “...já é algo mesmo enraizado na sociedade, seja género, seja assim a classe social então quando ainda se é uma pessoa estrangeira eu acho que isso até agrava um bocadinho.”

Os testemunhos confirmam que a discriminação interseccional é estrutural no setor doméstico migrante em Portugal.

Subtema 2.3 - Violência(s) Sofridas

Os resultados evidenciam que mulheres imigrantes dos PALOP que trabalham no setor doméstico em Portugal enfrentam violência verbal e psicológica sistemática, manifestada por insultos, humilhações, acusações infundadas, isolamento e vigilância constante, criando ambientes de insegurança e instabilidade emocional (Leshchenko & Chung, 2023; Wei et al., 2023).

P011ANG relata: “*Fui chamada de ‘preta suja’, disseram que eu ‘cheirava mal’, que ‘africana só serve para limpar’.* Já ouvi piadas sobre a minha origem, sobre o meu sotaque. Já fui acusada de roubar coisas que nunca toquei.”

Ela acrescenta: “*Fui ignorada em conversas, tratada como se fosse invisível.*”

A literatura confirma que o trabalho doméstico migrante sofre desvalorização agravada por racismo estrutural e estigmatização (Lallement, 2022; Modiri et al., 2025; Sinha & Jha, 2022). O racismo reproduzido até por crianças demonstra o enraizamento dessas dinâmicas:

P003CV: “*...o racismo está tão enraizado que até uma criança o faz.*”

A vigilância constante é sentida como pressão:

P011ANG: “O ambiente é tenso, sinto que estão sempre a vigiar o que faço.”

A falta de documentação aumenta a vulnerabilidade e exposição a abusos (Abrantes, 2021; Silva & Casimiro, 2023; Wei et al., 2023).

Perspetivas decoloniais destacam a necessidade de valorizar as experiências dessas mulheres, reconhecendo que a violência resulta de estruturas coloniais perpétuas de desigualdade de género, raça e classe (Bashi, 2023; Bauder et al., 2023; Damasceno et al., 2022; Vlase, 2024).

O decolonialismo desafia narrativas de vitimização, enfatizando a agência e resistência das trabalhadoras contra a precariedade (Bauder et al., 2023).

A criminologia da mobilidade ressalta como regimes de controlo migratório e fronteiras são dispositivos que produzem violência e exclusão, estruturalizando cidadania diferenciada e múltiplas formas de vulnerabilidade (Fernandez-Bessa et al., 2024; Mehta, 2023; Pickering et al., 2015; Stumpf, 2006; Turner & Peters, 2017).

A violência moral e psicológica relatada integra um sistema de exclusão e exploração que requer abordagens críticas e interseccionais para promover reconhecimento e dignidade (Leshchenko & Chung, 2023; Santos et al., 2023; Wei et al., 2023).

Tema 3- Impactos do Trabalho Doméstico na Vida Pessoal e Familiar Subtema 3.1- Reflexos na Saúde

Os relatos das mulheres imigrantes dos PALOP no trabalho doméstico em Portugal revelam impactos profundos na saúde física e mental. Muitas relatam dores crónicas, fadiga, lesões e problemas como varizes decorrentes da exigência física constante e condições inadequadas:

P002CV: *“...comecei a ter muitas dores de costas porque faz muitos trabalhos pesados muito, então hoje eu sinto isso se eu esforçar muito a lombo... imagina ficar muito tempo em cima do pé eu comecei a sair muitas veínhas, varizes nas pernas...”*

O desgaste emocional é evidente, com ansiedade, insónias, pânico e depressão:

P006CV: *“Eu perdi 15 kg, desenvolvi pânico, falta de ar, teve um dia que eu tive um ataque eu senti como se eu ia morrer... como é que eu posso dizer é como quando estás com falta de nutrientes, tipo anemia.”*

P010GUI: *“Esse dedo que eu perdi, que já está do lado, não é? E o não sentir o cheiro nem o paladar nem nada...”*

P011ANG: *“Sofro de ansiedade, tenho insónias, e por vezes ataques de pânico.”*

O trabalho doméstico migrante ocorre em contextos de precariedade, jornadas longas e ausência de direitos básicos, exacerbando riscos ocupacionais. A marginalização histórica do setor, associada à feminização e desvalorização das tarefas domésticas, invisibiliza os riscos físicos e psicológicos (Sinha & Jha, 2022; Wei et al., 2023).

A intersecção entre gênero, migração e desigualdades estruturais perpetua ciclos de vulnerabilidade à saúde (Leshchenko & Chung, 2023; Wei et al., 2023). O isolamento social e a dependência do empregador agravam impactos na saúde mental, dificultando acesso a apoio e serviços médicos.

A ausência de regulação e fiscalização eficazes impede medidas de prevenção e proteção adequadas, aumentando os riscos para essas mulheres (Lallement, 2022; Silva & Casimiro, 2023).

Os depoimentos destacam a urgência de reconhecer o trabalho doméstico como atividade de alto risco para a saúde das mulheres migrantes, exigindo políticas que promovam proteção, dignidade e bem-estar.

Subtema 3.2- Família

Os resultados evidenciam que o impacto do trabalho doméstico vai além do âmbito laboral, afetando de forma significativa a vida familiar e social das mulheres imigrantes provenientes dos PALOP em Portugal. A distância dos familiares, especialmente dos/as filhos/as, bem como a dificuldade de conciliar o trabalho com a vida pessoal, geram sentimentos de culpa, ausência e isolamento. O stress acumulado no trabalho é levado para casa, prejudicando o equilíbrio emocional e as relações interpessoais. Paralelamente, a falta de tempo para atividades sociais reforça ainda mais o isolamento, dificultando a integração e o acesso a redes de apoio:

P001CV: *“Eu trazia o stress para casa, eu não estava confortável. Depois de passar o dia a ouvir muita coisa... ficava a pensar, a processar aquilo.”*

P011ANG: *“Mal tenho tempo para falar com o meu filho, o que me faz sentir uma mãe ausente. Sinto culpa todos os dias por não estar ao lado dele.”*

P006CV: *“Eu não tinha vida social, não tinha vida... caso eu saísse em alguma folga, aquele dia passava tão rápido... eu não tinha vida, não tenho outra resposta.”*

P003CV: *“Chego o fim de semana e não tens vontade de ir para nenhum lugar e acabas por a tua vida social fica afetado acho eu.”*

A literatura confirma que a precariedade e invisibilidade do trabalho doméstico migrante, associadas a longas jornadas e instabilidade, dificultam a conciliação entre vida pessoal, profissional e familiar (Leshchenko & Chung, 2023; Wei et al., 2023). A marginalização histórica do setor, reforçada por normas sociais e institucionais contribui para a sobrecarga emocional e o isolamento, agravado pela responsabilidade solitária pelo sustento familiar, mesmo à distância (Modiri et al., 2025; Sinha & Jha, 2022).

A falta de redes de apoio e a dificuldade de integração social aumentam o sofrimento psicológico, dificultando o acesso a mecanismos de suporte e tornando as trabalhadoras mais vulneráveis (Lallement, 2022; Silva & Casimiro, 2023). O isolamento social é obstáculo para uma vida plena e equilibrada, dificultando relações interpessoais saudáveis e a integração na sociedade de acolhimento.

Os depoimentos confirmam que o trabalho doméstico migrante tem impactos profundos na vida familiar e social das mulheres, exigindo políticas que promovam a conciliação trabalho-família, acesso a redes de apoio e reconhecimento do valor social e humano do trabalho doméstico.

Tema 4- Resistência(s) e Agenciamento

O trabalho doméstico em Portugal é marcado por uma forte presença de mulheres imigrantes, especialmente oriundas dos PALOP, que constituem um segmento vulnerável e precário no mercado de trabalho (Rodrigues et al., 2014; OIT, 2021). Essas trabalhadoras enfrentam discriminação interseccional de gênero, classe e etnia, exercendo múltiplas funções, muitas vezes em condições informais e com pouco reconhecimento, em relações de dependência e dominação (Rodrigues et al., 2014).

A condição de “trabalhadora interna” geralmente reforça vulnerabilidades, isolamento e desconhecimento dos direitos, enquanto o trabalho externo oferece relativa autonomia (Rodrigues et al., 2014). A informalidade e precariedade permanecem ampliadas, mesmo diante do elevado número de empregados domésticos no país (OIT, 2021).

Apesar das adversidades, as mulheres imigrantes desenvolvem estratégias de resistência e resiliência, como evidenciam os testemunhos das participantes:

P003CV: *“Tento manter a calma sobretudo em situações como o que estive a dizer a pouco, como quando aconteceu danos morais, tento manter calma fazer o que é suposto fazer e pronto.”*

P006CV: *“...o que me safou bastante ali foi a Internet... me safava era o meu telefone, eu tinha o meu computador que era da escola e o Youtube.”*

P008ST: *“...eu sempre pensava que era algo provisório no meu caso.”*

A literatura sublinha que, mesmo em contextos de precariedade e marginalização, as trabalhadoras domésticas migrantes desenvolvem formas de resistência quotidiana que lhes permitem manter a dignidade, o bem-estar emocional e a esperança (Leshchenko & Chung, 2023; Wei et al., 2023) face às estruturas coloniais e eurocêtricas que perpetuam desigualdades (Bashi, 2023; Vlase, 2024).

P011ANG: *“Procuo conversar com outras mulheres na mesma situação, partilhar experiências, desabafar.”*

O estabelecimento de laços de confiança, a procura de associações e espaços seguros para partilha, e a iniciativa em conhecer as leis e reivindicar direitos refletem a capacidade destas mulheres para transformar vulnerabilidade em força e mobilizar recursos para enfrentar as adversidades.

P011ANG: *“Precisamos de mais informação sobre os nossos direitos, apoio psicológico, acesso a advogados gratuitos, e mais fiscalização dos empregadores. Seria bom ter associações que nos representassem e defendessem. Precisamos de espaços seguros onde possamos partilhar as nossas experiências sem medo de represálias.”*

P009CV: *“Conhecer as leis, ter mais informação porque tu como empregada doméstico imigrante ou o que for tens direitos também, e ter mais informações sobre tudo e assim saber lidar melhor com as coisas.”*

A criminologia da mobilidade reforça a importância de metodologias inclusivas e da valorização das experiências vividas pelos sujeitos migrantes, reconhecendo que a resistência pode assumir múltiplas formas, desde a adaptação quotidiana até à reivindicação ativa de direitos e à construção de solidariedades (Fernandez-Bessa et al., 2024; Mehta, 2023).

Assim, os testemunhos das participantes confirmam que, apesar das condições adversas, as mulheres migrantes no trabalho doméstico em Portugal não são apenas vítimas de exploração, mas também sujeitos ativos de resistência e transformação, capazes de construir respostas coletivas e individuais para enfrentar a precariedade, a discriminação e a invisibilidade.

Considerações Finais

Este estudo relata experiências marcadas por uma ambivalência persistente: de um lado, a esperança de construir um futuro melhor para si e para as suas famílias; do outro, a necessidade de enfrentar, quotidianamente, situações de precariedade, discriminação e invisibilidade social. Todavia, e apesar dessas adversidades, destaca-se a força destas mulheres por meio do seu profissionalismo, redes de apoio, procura de informação, direitos e pela sua mobilização coletiva.

O quotidiano laboral caracteriza-se por jornadas longas, vínculos contratuais informais, acumulação de funções, ausência de direitos básicos e remunerações instáveis, condições que fragilizam, não só a sua estabilidade financeira, como também a sua saúde física e emocional. Racismo, xenophobia e desvalorização social não são abstrações: emergem no local de trabalho e na vida diária sob a forma de humilhações, isolamento e violência moral.

Os impactos são profundos e transversais. Muitas participantes reportaram dores crónicas, insónias, ansiedade, sentimentos de culpa e um isolamento que extravasa o espaço laboral, afetando

relações familiares e redes sociais. Ainda assim, sobressai uma força notável: profissionalismo, construção de redes de apoio, procura ativa de informação e direitos, e mobilização coletiva configuram estratégias que evidenciam não apenas resiliência, mas também agência e capacidade de transformação.

No plano científico, o estudo contribui para evidenciar como regimes de controlo migratório, fronteiras (materiais e simbólicas) e estruturas coloniais continuam a legitimar exclusões, vigilância e violência sobre mulheres migrantes. A integração de quadros analíticos da criminologia da mobilidade, perspetivas interseccionais, abordagens decoloniais e da Teoria do Tokenismo permitem uma leitura crítica das múltiplas formas de opressão e das respostas de resistência, valorizando as narrativas das participantes e promovendo uma compreensão mais inclusiva das dinâmicas de desigualdade e exclusão.

Este estudo apresenta limitações, nomeadamente: o número reduzido de participantes; o foco em mulheres oriundas dos PALOP, excluindo outras comunidades relevantes neste setor; e a natureza exploratória limita inferências causais. Investigações futuras deverão ampliar o número e a diversidade de participantes, aprofundar a análise interseccional (género, raça, classe, estatuto migratório, parentalidade, idade) e realizar comparações entre setores laborais e regiões. Estudos longitudinais e métodos mistos poderão captar melhor as trajetórias destas mulheres, transições potenciais e efeitos na sua saúde.

Os resultados reforçam a urgência de políticas integradas que:

- (i) avancem na formalização dos vínculos e na fiscalização efetiva;
- (ii) assegurem igualdade de direitos e proteção social (férias, doença, parentalidade);
- (iii) promovam mecanismos de denúncia e apoio jurídico/psicológico acessíveis;
- (iv) reconheçam formalmente o trabalho doméstico como atividade essencial ao funcionamento social; e
- (v) invistam em campanhas de combate ao racismo e à xenofobia, formação de empregadores e certificação de competências adquiridas no setor.

É igualmente crucial apoiar organizações e movimentos de trabalhadoras domésticas, que têm ganho visibilidade e capacidade de incidência política, reivindicando direitos, formalização e mudança de narrativas sociais que perpetuam a sua invisibilidade (cf. Alonso et al., 2024; Beaufils, 2023; Poo & Tracy, 2021).

A invisibilidade do trabalho doméstico resulta de uma construção histórica, cultural e jurídica que reforça desigualdades de género e exclusões estruturais. O seu reconhecimento formal e institucional, enquanto atividade, é condição essencial para a justiça social, equidade de género e dignidade laboral. Tal reconhecimento exige uma resposta multisetorial, legal, laboral, social e educativa, capaz de valorizar e regular este trabalho, assegurando às mulheres o direito ao reconhecimento social, à proteção e à construção de projetos de vida próprios (Beaufils, 2023; Monroe et al., 2024; Poo & Tracy, 2021).

Referências

- Abrantes, M. (2013). A matter of decency? Persistent tensions in the regulation of domestic service. *Revista de Estudios Sociales*, 45, 110. <https://doi.org/10.7440/res45.2013.09>
- Abrantes, M. (2021). As portas abertas: O que sabemos sobre o serviço doméstico em Portugal? *Faces de Eva*, 45, 103-123. <https://doi.org/https://doi.org/10.34619/xsly-4uky>
- Adserà, A., & Ferrer, A. M. (2014). The myth of immigrant women as secondary workers: Evidence from Canada. *American Economic Review*, 104(5), 360–364. <https://doi.org/10.1257/aer.104.5.360>
- Agência Lusa. (2024, 4 de janeiro). Registos de trabalhadores domésticos mais que duplicam em 2023, para 23.530. <https://expresso.pt/economia/trabalho/2024-01-04-Registos-de-trabalhadores-domesticos-mais-que-duplicam-em-2023-para-23.530-22d0b856>
- Alonso, N., Trillo, D., & Vicent, L. (2024). The domestic work sector in the European Union: Quantification, evolution and policies to combat precariousness. *Multidisciplinary Journal of Gender Studies*, 13(1), 1–21. <https://doi.org/10.17583/generos.12699>
- Bashi, V. (2023). The Practice of Decolonizing Migration Studies. *Sociol Forum*, 38: 886-895. <https://doi.org/10.1111/socf.12916>
- Bauder, H., Dreher, N., Lujan, O., & Asolo, O. (2023). *Decolonizing migration studies: The case of hospitality, sanctuary, and solidarity* (Working Paper No. 2023/03). Toronto Metropolitan Centre for Immigration and Settlement & Canada Excellence Research Chair in Migration and Integration
- Beaufils, C. (2023). Les retraits féminins du marché du travail: Un fait social invisibilisé par la catégorie statistique de l'inactivité professionnelle. *Revue Quetelet/Quetelet Journal*, 10(1), 1–25. <https://doi.org/10.14428/rqj2022.10.01.01>
- Borges, A. T., Greve, M., & Massoudi, K. (2025). An investigation of work precarity among paid domestic cleaning workers in Switzerland. *Journal of Career Assessment*, 33(3), <https://doi.org/10.1177/10690727241287534>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Christopher, E. (2024). 'It's a man's job': Doing gender and male gatekeeping in the division of household labor. *Journal of Family Issues*, 45(11), 2871-2874. <https://doi.org/10.1177/0192513X231224109>

- Collins, P. H., Silva, K., & Gomes, M. C. A. (2021). Entrevista: Interseccionalidade, opressão epistêmica e resistência. *Trabalhos em Linguística Aplicada*, 60(1), 328–337.
<https://doi.org/10.1590/010318138668219025>
- Costa, H. A. (2023). Autoridade para as condições de trabalho. In J. Reis (Coord.), *Palavras para lá da pandemia: Cem lados de uma crise* (pp. 22–35). Centro de Estudos Sociais, Universidade de Coimbra. <https://ces.uc.pt/publicacoes/palavras-pandemia/>
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum*, 8.
- Damasceno, M., Amorim, G. C., & Cardoso, D. R. (2022). Modernidade/colonialidade/decolonialidade: Perspectivas teóricas e históricas. *Revista Tempo, Espaço e Linguagem*, 13(1), 12–27.
<https://doi.org/10.5935/2177-6644.20220002>
- Davies, P., & Rowe, M. (Eds.). (2023). *Criminology of the domestic*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003250418>
- Delgado, K. (2023). *Análise comparativa das ações inspetivas da Autoridade para as Condições do Trabalho: Caso de estudo 2019-2021*. (Projeto de Fim de Curso, Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos). Escola Superior de Tecnologia e Gestão.
- Faison, M. Z. (2024). The perils of tokenism: Conducting antiracist research in school–university partnerships. In J.R. Feinberg & S. L. Ogletree (Eds.), *Advancing school-university partnerships and professional development schools through national research* (pp. 166–182). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003497721>
- Fernandez-Bessa, C., Ferraris, V., Klaus, W., & Kox, M. (2024). Enhancing the criminology of mobility: A need for interdisciplinary and multi-sited research approaches. *Archiwum Kryminologii / Archives of Criminology*, 46(1), 5–14. <https://doi.org/10.7420/AK2024.14>
- Figueiredo, M. da C., Suleman, F., & Botelho, M. do C. (2018). Workplace abuse and harassment: The vulnerability of informal and migrant domestic workers in Portugal. *Social Policy & Society*, 17(1), 65–85. <https://doi.org/10.1017/S1474746416000579>
- Gomes de Moura, R., dos Santos Zeferino, D., & Nascimento, R.P. (2020). “# Eu, Empregada Doméstica”: Entre a dominação afetiva e a precariedade subjetiva / “#I Maid”: Between affective domination and subjective precariousness. *Revista FSA*, 17(3), 3–19.
<http://dx.doi.org/10.12819/2020.17.3.1>

- Góis, P., Abecasis, F., Alfaiate, J., Hancock, M., & Lozano, L. (2023). *Common Home: Migration and development in Portugal – Moving further with practices: Towards social inclusion and social cohesion* (Relatório). Cáritas Portuguesa. <https://www.caritas.eu/wp-content/uploads/2023/06/CommonHomePortugalEN2.pdf>.
- Kalfadellis, P. & Wong, L. (2000). *Labour of burden: an analysis of occupational change - the domestic worker*. Monash University.
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American journal of Sociology*, 82(5), 965-990. <https://doi.org/10.1086/226425>
- Kilomba, G. (2019). *Memórias da plantação: Episódios de racismo quotidiano*. Orfeu Negro.
- Krieger, M. (2020). Agents of socialization and female migrants' employment: The influence of mothers and the country context. *European Sociological Review*, 36(6), 902–919. <https://doi.org/10.1093/esr/jcaa029>
- Lallement, M. (2022). Domestic work. In L. Herzog & B. Zimmermann (Eds.), *Shifting Categories of Work: Unsettling the Ways We Think about Jobs, Labor, and Activities* (pp. 202–217). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003341321-13>
- Leshchenko, O., & Chung, H. (2023). Homeworking and division of domestic work: The role of gender role attitudes in Germany. [Preprint]. OSF. <https://doi.org/10.31235/osf.io/85b23>
- Luz, P. S. (2024, 16 de junho). Mulheres, precárias e pobres: O retrato português no Dia Mundial do Trabalhador Doméstico. *Diário de Notícias*. <https://www.dn.pt/sociedade/mulheres-precarias-e-pobres-o-retrato-portugues-no-dia-mundial-do-trabalhador-domestico>
- Martinez, P. R. (2021). A Autoridade para as Condições do Trabalho: de regulador administrativo a órgão jurisdicional. *Revista Internacional de Direito do Trabalho*, 1, 1219-1254. <http://hdl.handle.net/10451/64507>
- Mehta, R. (2023). A Southern feminist approach to the criminology of mobility. *International Journal for Crime, Justice and Social Democracy*, 12(2), 1–18. <https://doi.org/10.5204/ijcjsd.2892>
- Modiri, F., Sadeghi, R., & Rahimi, A. (2025). The gendered division of household labor and decision-making in Tehran, Iran. *International Journal of Population Studies*, 11(2), 109-117. <https://doi.org/10.36922/ijps.3212>

- Monroe, J., Vincent, S., & Lopes, A. (2024). 'It's one rule for them and one for us': Occupational classification, gender and worktime domestic labour. *Work, Employment and Society*, 38(5), 1175–1196. <https://doi.org/10.1177/09500170241235864>
- Organização Internacional do Trabalho (2021). *Tornar o trabalho digno uma realidade para o trabalho doméstico: Progressos e perspectivas dez anos após a adoção da convenção (Nº189) sobre o Trabalho Doméstico em 2011* [Relatório]. Organização Mundial do Trabalho. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@ilo-lisbon/documents/publication/wcms_832867.pdf
- Osiki, A. (2022). The impact of socio-legal inequality on women in the Nigerian domestic work sector. *Law, Democracy & Development*, 26, 48-33. <https://doi.org/10.17159/2077-4907/2021/ldd.v26.3>
- Padilla, B., & Ortiz, A. (2012). Fluxos migratórios em Portugal: Do boom migratório à desaceleração no contexto de crise. *Revista Interdisciplinar da Mobilidade Humana (REMHU)*, 20(39), 159–184. <https://doi.org/10.1590/S1980-85852012000200009>
- Padrão, M. H., Padrão, R., Oliveira, M. J. A., Marnoto, S., & Guerra, I. (2011). The face of immigration in the North of Portugal. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 11(2), 74–82. https://www.academia.edu/70311976/The_Face_of_Immigration_in_the_North_of_Portugal?sm=b&rhid=38319004039
- Pereira Ramos, M. C. (2005). Le Portugal: de l'émigration à l'immigration. *Santé, Société et Solidarité*, 4(1), 203–215. <https://doi.org/10.3406/OSS.2005.1041>
- Pickering, S., Bosworth, M., & Aas, K. F. (2015). The criminology of mobility. In S. Pickering & J. Ham (Eds.), *The Routledge handbook on crime and international migration* (pp. 382–395). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9780203385562-26>
- Piscitelli, A. (2008). Interseccionalidades, categorias de articulação e experiências de migrantes brasileiras. *Sociedade e Cultura*, 11(2), 263–274. <https://doi.org/10.5216/sec.v11i2.5247>
- Poo, A. & Tracy, N. (2021). Invisibility, forced labor, and domestic work. In M. Chilsom-Straker & K. Chon (Eds.), *The historical roots of human trafficking* (pp. 51–63). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-70675-34>
- Popelka, P. (2024). Industrialisation, domestic work and domestic industry in the Bohemian lands at the turn of the 20th century. *Historica. Revue pro historii a příbuzné vědy*, 15(1), 58–80. <https://doi.org/10.15452/Historica.2024.15.0004>

- Rodrigues, S., Martins, T., & Martins, Â. (2014). Família, migração, trabalho doméstico e desigualdades de género. *E-REI – E-Revista de Estudos Interculturais*, (2).
https://www.iscap.pt/cei/e-rei/n2/artigos/AMartins-TMartins-SCristina_Familia-migracao-trabalho.pdf
- Sabban, R.A. (2020). From total dependency to corporatisation: The journey of domestic work in the UAE. *Migration Letters*, 17(5), 651–668.
<https://migrationletters.com/index.php/ml/article/view/702/814>
- Santos, M. H., Romão, N., & Cerqueira, C. (2023). Gender, class, and ethnicity: Perspectives of White Portuguese and Black African women on labor dynamics in the cleaning sector. *Social Sciences*, 12(1), 20. <https://doi.org/10.3390/socsci12010020>
- Sethi, B., & Williams, A. (2015). Employment experiences of visible minority immigrant women: A literature review. *International Journal of Humanities and Social Science Research*, 1(1), 134–143. <https://www.lifescienceglobal.com/pms/index.php/ijhssr/article/view/3513/4423>
- Silva, E., & Casimiro, C. (Eds.). (2023). *Migrações, famílias e desigualdades*. ISCSP – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa.
https://www.eeagrants.gov.pt/media/6557/ebook_versaofinal.pdf
- Silva, J. C. J. (2015). As três fases das migrações internacionais portuguesas no pós-guerra. *Acta Geográfica*, Boa Vista, 9(20), 141–151.
<https://www.periodicos.ufr.br/agroambiente/article/view/2810>
- Singh, J. K. N., & Mutum, J. (2024). A foot in the Australian employment door: A qualitative study of highly skilled migrant women. *Journal of International Migration and Integration*, 25, 1877–1894. <https://doi.org/10.1007/s12134-024-01148-7>
- Sinha, N., & Jha, P. (2022). Tracing historical forms of servitude: Introductory remarks and elementary reflections. *South Asian History and Culture*, 13(4), 433–444.
<https://doi.org/10.1080/19472498.2022.2050025>
- Stumpf, J. P. (2006). The crimmigration crisis: Immigrants, crime, and sovereign power. *American University Law Review*, 56(2), 367–419.
https://digitalcommons.wcl.american.edu/aulr/vol56/iss2/3/?utm_
- Suleman, F., & Figueiredo, M. C. (2018). Wage differentials within a female-dominated occupation: Domestic workers in informal and flexible jobs in Portugal. *International Labour Review*, 157(1), 129–152. <https://doi.org/10.1111/ilr.12065>

- Thakkar, S. (2024). Exploitation, harassment and violence: Lived experiences of women paid domestic workers in India. *Journal of South Asian Development*, 19(1), 44-60.
<https://doi.org/10.1177/09731741231164872>
- Turner, J., & Peters, K. (2017). Rethinking mobility in criminology: Beyond horizontal mobilities of prisoner transportation. *Punishment & Society*, 19(1), 96-114.
<https://doi.org/10.1177/1462474516654463>
- Vlase, I. (2024). Unlocking the potential of the decolonial approach in migration studies. *Sociology Compass*, 18: e70004. <https://doi.org/10.1111/soc4.70004>
- Watkins, M.B., Simmons, A. L., & Umphress, E. E. (2019). It's not black and white: Toward a contingency perspective on the consequences of being a token. *Academy of Management Perspectives*, 33(3), 334–365. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0154>
- Wei, H., Deng, L., & Zhou, P. (2023). The impact of globalization on domestic employment. *Applied Economics*, 55(29), 3390–3403. <https://doi.org/10.1080/00036846.2022.2114998>
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish* (2nd ed.). The Guilford Press.
https://staibabussalamsula.ac.id/wp-content/uploads/2024/08/Robert-K.-Yin-Qualitative-Research-from-Start-to-Finish-The-Guilford-Press-2015-staibabussalamsula.ac_.id_.pdf

Legislação

- Portugal. Decreto-Lei n. ° 235/92, de 24 de outubro. Diário da República n. ° 245/1992, Série I-A.
<https://pgdlisboa.pt>
- Portugal. Decreto-Lei n. ° 308-A/75, de 24 de junho). Diário da República, 1.ª série.
<https://pgdlisboa.pt>
- Portugal. Lei n. ° 13/2023, de 3 de abril. Diário da República n. ° 66/2023, Série I. <https://dre.pt>
- Portugal. Código do Trabalho, Artigo 9.º. Diário da República n. ° 30/2009, Série I.
<https://dre.pt>
- Organização Internacional do Trabalho (OIT). (2011). Convenção n. ° 189, relativa ao trabalho digno para as trabalhadoras e os trabalhadores do serviço doméstico. *Diário da República* — Portugal. <https://www.ministeriopublico.pt/instrumento/convencao-no-189-relativa-ao-trabalho-digno-para-trabalhadoras-e-trabalhadores-do>

Jurisprudências

- Supremo Tribunal de Justiça. (2023, 15 de fevereiro). Acórdão n. ° 19318/16.4T8PRT.P1.S1.
<https://jurisprudencia.csm.org.pt/acordao/19318-16-4t8prt-p1-s1>

Supremo Tribunal de Justiça. (2024, 10 de janeiro). Acórdão n. °241/21.7T8TND.C1.S1.

<https://jurisprudencia.csm.org.pt/acordao/241-21-7t8tnd-c1-s1>

Tribunal da Relação de Lisboa. (2006, 22 de junho). Acórdão, Processo n. ° 6085/2005-4.

<https://jurisprudencia.csm.org.pt/acordao/6085-2005-4>

MEMÓRIAS ENTRELAÇADAS: REFLEXÕES SOBRE IDENTIDADE NAS EMPRESAS FAMILIARES

Jorge Paulo Rocha Ferreira ¹ / [0000-0001-5229-992X]

¹[ICSS - Centro de Investigação em Ciências do Serviço Social do Instituto Superior de Serviço Social do Porto CELISCAP - P. PORTO] E-mail: jorge.ferreira.73@sapo.pt

RESUMO

O património e a memória são elementos cruciais nas empresas familiares. Os negócios familiares assumem um papel preponderante nas economias nacionais e internacionais, representando uma expressiva parcela do tecido empresarial em diversos contextos. Contudo, apesar da sua relevância social e económica, as delimitações destas organizações continuam a suscitar intensos debates no meio académico e profissional. Este ensaio fundamentado numa revisão bibliográfica, teve como propósito desenhar uma narrativa sobre a construção da identidade organizacional, a partir das suas memórias e impactos. A identidade é um problema insolúvel. Ora, toda a energia deste ensaio recaiu numa abordagem de carácter interpretativo e crítico, adequada à natureza conceitual e exploratória do trabalho, permitindo fazer uma análise aprofundada dos significados e das relações subjacentes a este fenómeno.

Palavras-chave: *Empresa; Cultura; Organização; Família; Gestão.*

ABSTRACT

Heritage and memory are crucial elements in family businesses. Family businesses play a leading role in national and international economies, accounting for a significant share of the business fabric across contexts. However, despite their social and economic relevance, the boundaries of these organizations continue to generate intense debate in academic and professional circles. This essay, analyses how organizational identity in family businesses is constructed through heritage and memory, drawing on a critical and interpretative literature review to uncover the deeper meanings and relationships that shape this process.

Keywords: *Company; Culture; Organization; Family; Management.*

Introdução

As empresas familiares são normalmente constituídas por vínculos parentais que unem os seus detentores de capital, e muitos dos seus trabalhadores, através de relações sociais, emocionais e afetivas (Zybura et al., 2021). O grande desafio deste tipo de empresas é satisfazer, em simultâneo, a família e o negócio. Este tipo de organização resulta da constante articulação entre a família e a empresa, sendo que os elementos mais significativos influenciam ambas as esferas de atuação, moldando assim os contornos do processo decisório. Porém, a família demonstra interesse em conhecer todo o processo de evolução da empresa, disponibilizando informações sobre a vida do agregado familiar, o que proporciona uma visão global de como estes elementos se relacionam, interpenetram e influenciam as duas realidades em que se inserem (Wang et al., 2019, p.188-195).

Adicionalmente, pode-se dizer que o aumento do número de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) familiares está relacionado com a procura de uma autonomia profissional, uma melhor qualidade de vida e, simultaneamente, com a valorização de fatores económico-financeiros (Costa, 2015, p.49-50). Segundo Colli (2011, p.14-19), ter um negócio em família e manter a gestão ligada a laços de parentesco é uma forte tendência da história do capitalismo. Queiroz (2005, p.45-47) procede a uma análise crítica da construção e articulação social entre a pequena burguesia e os negócios de cariz familiar. A autora sustenta que, embora esta classe social evidencie uma crescente capacidade de acumulação de capital e bens materiais, permanece excluída da apropriação dos códigos culturais e dos hábitos distintivos da burguesia tradicional. Tal circunstância contribuiu para que seja socialmente percecionada como imitadora e alvo de um processo de desvalorização simbólica. As empresas familiares pretendem, sobretudo, caracterizar a relação familiar no trabalho como sendo o embrião da empresa. Ora, o objetivo, é desenvolver uma atividade e sucedê-la aos filhos, como forma de garantir o sustento da família (Cesaroni et al., 2021).

Este estudo baseou-se numa metodologia qualitativa, de natureza interpretativa e crítica, adequada à exploração conceitual do fenómeno. A escolha justifica-se pela necessidade de compreender significados, relações e construções sociais. O estudo assume um carácter exploratório, procurando levantar perspetivas e aprofundar reflexões complexas e interdisciplinares (Letonja et al., 2016, p.225-239). Para isso, foram utilizados procedimentos de análise teórica e revisão bibliográfica, permitindo a interpretação crítica de ideias e pensamentos. A estratégia usada possibilitou uma compreensão ampla e coerente com os objetivos propostos, nomeadamente analisar a memória e a identidade das empresas familiares.

Em sùmula, o âmbito do ensaio está organizado em três partes. A primeira corresponde à introdução, na qual são apresentadas a narrativa, o objetivo e a estrutura. A segunda parte consiste na revisão bibliográfica, que inclui a leitura integral e análise aos textos selecionados. Por fim, a terceira parte é dedicada às considerações finais.

Referencial Teórico

As empresas familiares representam uma parcela significativa da economia e caracterizam-se pela sobreposição entre os sistemas da família, da propriedade e da gestão (Filser et al., 2016). Pese embora sejam organizações, são marcadas por uma forte influência de valores, gerando tanto vantagens quanto adversidades (Grundström et al., 2012, p.162-173). Maximizar o potencial humano, a responsabilidade social e a sustentabilidade organizacional torna-se, assim essencial para responder efetivamente às expectativas dos *stakeholders*.

Neste enquadramento temporal, a participação da família nas empresas confere-lhes uma natureza distinta, ausente nas organizações não familiares, sendo esta singularidade, para vários autores, um fator-chave do seu sucesso (Grundström et al., 2012).

Tabela 1

Traços de empresas familiares e não familiares

	Empresas Não Familiares	Empresas Familiares
Propriedade	Dispersa, sem parentesco; Elevados níveis de <i>turnover</i> dentro do mesmo mercado de trabalho.	Concentrada, baseada no parentesco; Enraizada, muito tempo de posse.
Liderança	A sucessão acontece tendo em consideração um grande número de indivíduos; Formalmente educada.	Formação <i>on the job</i> ; Sucessão pelo grau de parentesco.
Carreiras	Objetivos de carreira a curto prazo; Gestores assalariados.	Objetivos de carreira a longo prazo; Membros da família.
Gestão	Delegação por profissionais; Analítica, racional, inovadora e formalizada.	Autocrática; Intuitiva e Emocional; Inovação orgânica, acomodação mútua.

Fonte: Adaptado de Stewart e Hitt, (2011, p.3).

Paradoxalmente, nas empresas familiares habita uma certa nostalgia do passado, revelada em traços históricos e numa fé silenciosa em algo que, contraditoriamente, não se almejava. Uma sensação estranha que se entranha, uma certa melancolia, expressando sentimentos de insegurança em relação a terceiros e aos negócios. A sucessão neste tipo de empresas caracteriza-se pela sua complexidade e dinamismo.

Na opinião de Ussman (2004), o processo envolve continuidade no tempo, ou seja, a nova geração toma consciência da existência de uma gestão específica à qual é necessário dar continuidade.

Esta complexidade é influenciada por vários fatores. Nesta conjuntura, verifica-se uma certa conetividade com o passado e um certo *estrabismo* em relação ao presente. Dá-se o acontecimento do “*desligamento silencioso*”, em que os trabalhadores estão fisicamente presentes, mas emocionalmente ausentes. Sente-se um esvaziamento da cultura empresarial e uma ausência de compromisso - sem *feedback*, sem comentários, sem confronto de ideias.

Dado o propósito do ensaio, considerou-se essencial compreender outros contextos e interpretar diferentes cenários. Durante os processos de sucessão em empresas familiares, é comum surgirem ruturas emocionais que refletem tensões entre diferentes gerações. Os trabalhadores mais antigos, habituados a práticas consolidadas, tendem a resistir às mudanças, enquanto os novos integrantes procuram promover transformações de mentalidade e romper paradigmas tradicionais. Este choque cultural afeta diretamente a estrutura organizacional, influenciando a tomada de decisão, a dinâmica de poder e a definição de estratégias. À medida que a situação se intensifica, começam a emergir sinais claros de instabilidade, conflitos internos, perda de coesão e dificuldades na adaptação às novas diretrizes (Chen et al., 2020, p.3294-3319). Ainda na mesma linha de raciocínio, ao analisar práticas, processos, procedimentos, dinâmicas e mecanismos simbólicos sob a perspetiva da “cultura da técnica”, corre-se o risco de enviesar ou influenciar a construção social, a transformação e a sustentabilidade do negócio familiar, sobretudo quando esta análise é mediada pela “cultura da tecnologia” (Hauck & Prügl, 2015, p.104-118).

Em complemento ao que já foi abordado, surge, de forma viral, um fenómeno caracterizado por uma redução significativa do envolvimento e do compromisso. Esse impacto compromete toda a estrutura, seja na produtividade como na competitividade.

Observe-se:

- (i) realizam-se apenas tarefas básicas, evitando qualquer esforço adicional ou atividades que extrapolem as suas responsabilidades;
- (ii) verifica-se uma inércia ao nível da proatividade;
- (iii) recusam-se a participar em eventos ou interações sociais, sintoma claro de desconexão;
- (iv) ausentam-se de discussões e processos decisórios (tornando-se passivos, sem disposição para contribuir com ideias ou soluções);
- (v) falta de entusiasmo, apatia e desmotivação;
- (vi) desinteresse em aprender e desenvolver conhecimento e/ou competências (rutura com os objetivos da empresa);
- (vii) por fim, não menos importante, tarefas com erros frequentes, atrasos ou qualidade inferior nos trabalhos realizados, são sinais de enfermidades.

Torna-se, portanto, pertinente avaliar e redimensionar as patologias diagnosticadas. Trata-se de sintomas agudos que não devem ser ignorados, mas sim compreendidos como sintomas estruturais, de natureza organizacional (Ključnikov et al., 2021, p.169-184).

Paralelamente, a ineficiência tornou-se institucionalizada em muitas organizações e indústrias que, acomodadas pelo sucesso, passaram a considerar normal a procura por “certeza” e a aceitação de “margens de erro”. Para superar a ineficiência institucionalizada, muitas empresas familiares adotam novas políticas e estratégias de gestão (Toska et al., 2022).

Numa outra vertente, a etiologia viral dificilmente se manifesta de modo súbito, configurando-se, antes, como resultado de um processo contínuo, permeado por múltiplas influências internas e externas à organização. E, na maioria das vezes, é resultado de um acumular de fatores institucionais que levam o trabalhador a afastar-se gradualmente.

Esta situação deve-se, sobretudo, às seguintes causas:

- (i) estagnação e desinteresse profissional;
- (ii) cultura organizacional marcada por conflitos, favoritismos e assédio – fragiliza o clima interno e reduz o esforço como forma de proteção;
- (iii) comunicação ineficiente - origina frustração, desmotivação e confusão;
- (iv) má gestão e lideranças ineficazes (autoritárias ou ausentes) que impactam diretamente os resultados e as pessoas.

Ora, paira no ar, uma clara falta de comunicação e motivação. Trata-se de um fator assintomático, sem sinais ou manifestações externas, mas fatal (Rodrigues, 2016, p.54-57).

Portanto, a saída de profissionais pode ser compreendida também como uma manifestação de um desalinhamento cultural progressivo, marcado por uma notável desconexão entre pensamentos, ideias e percepções no ambiente organizacional. Há um desajustamento entre a instigação e o verdadeiro potencial dos trabalhadores, bem como entre as promessas feitas e aquilo que realmente se concretiza (Marques, 2018, p.140-145).

Em boa verdade, as empresas são as pessoas - e são as pessoas que fazem as empresas. Dito por outras palavras, sem pessoas não há empresas. Portanto, as empresas que não cultivam um ecossistema onde o talento é valorizado e potenciado acabam por se tornar locais de passagem - e não de construção. Este acontecimento não ocorre por acaso; trata-se de uma falha sistémica profundamente enraizada na cultura organizacional. A rutura entre os valores da empresa e as expectativas dos trabalhadores manifesta-se de forma progressiva.

Para além da perda de capital humano, regista-se também uma crescente dificuldade em atrair e reter talentos. Este cenário evidencia uma crise no âmbito dos recursos humanos, onde o desalinhamento cultural compromete, não apenas a gestão operacional, mas todo o processo estratégico de transição, adaptação e reconstrução (Harms, 2014, p.281-284). Porém, torna-se essencial nutrir a criatividade e a

autonomia, promovendo um impacto real nos valores e na coesão das equipas. É fulcral adotar uma liderança humanizada, moderna, eficiente e eficaz, com o intuito de reforçar e motivar as pessoas nas empresas familiares (Ahmad et al., 2021, p.86-106).

Ao longo deste ensaio, foram exploradas múltiplas dimensões sobre a identidade e cultura organizacional (Cruz, 2025; Marmé, 2025; Navarrete Mondragón, 2022). Nesta senda, a reflexão proposta por Fernández Pérez e Colli (2013, p.1-2) evidencia, de forma sucinta e sensível, a profundidade simbólica e humana que os valores exercem como um eixo orientador nas empresas familiares, influenciando práticas de gestão, padrões de liderança e a construção de uma cultura organizacional marcada por confiança, tradição e forte coesão interna. Segundo Ussman (2004, p.45-53), o fundador, que durante anos foi o principal guardião da visão, dos valores e da identidade da organização, confronta-se com a constatação de que o projeto que idealizou chegou ao seu limite natural. Essa constatação - descrita como uma dura evidência - transcende os aspetos económicos e administrativos do negócio, alcançando o esgotamento emocional e simbólico de um sonho que moldou a cultura da empresa.

A tristeza e a resignação mencionadas por Ussman (2004, p. 74-82) expressam o desalinhamento entre o ideal construído ao longo do tempo e a realidade atual: o fundador percebe que a organização já não depende da sua liderança direta, ou que a cultura que ajudou a formar evoluiu para algo distinto. Esse desmoronar silencioso não representa necessariamente um fracasso, mas sim o reconhecimento de uma transição inevitável - um novo ciclo que exige desprendimento e aceitação.

Não obstante, prevalece um sentimento muito forte de posse, o que dificulta a transferência de poderes. Há uma tendência para desvalorizar as competências dos filhos, o que gera conflitos geracionais. Esta leitura pode ser ampliada à luz da própria natureza das culturas organizacionais, que são dinâmicas, mutáveis e moldadas por múltiplas influências ao longo do tempo. Ao confrontar-se com o fim do seu papel central, o fundador vivencia um processo de luto pela perda de uma identidade que era, em grande parte, também pessoal (Lacerda, 2025, p.45-56).

Em contrapartida, Santiago (2015) apresenta outros traços e características, a saber:

- (i) *a gestão do pessoal* - os trabalhadores mais ‘antigos’ ficam receosos, pois mantinham uma relação informal e de amizade com o ‘patrão’ e, com a entrada dos novos sucessores, muitas vezes, a relação altera-se. Normalmente, dá-se uma rutura com a geração anterior - recrutam-se, selecionam-se e admitem-se novos trabalhadores. Ora, com a eloquência que lhes é reconhecida, os trabalhadores ‘antigos’ valorizam a lealdade, a estabilidade e a segurança. Por outro lado, os ‘novos’ desejam profissionalismo, mudança e desenvolvimento. Compete à recente sucessão saber gerir esta complexa mudança;

- (ii) outra questão diz respeito à *masculinidade* - na gestão familiar, quando não há filhos (homens) salta-se a geração (para os genros, sobrinhos, outros), apesar da relação entre pais e filhas ser menos conflituosa;
- (iii) quanto à *organização* - a nova sucessão pode gerar momentos de confusão ou tensão, ao querer alterar todos os procedimentos anteriores. A situação pode deteriorar-se ou agravar-se se não houver um fio condutor face à cultura empresarial (Memili et al., 2014, p.200-209).

Se outrora imperava uma liderança atípica, mas ainda assim humanizada - pautada pelo reconhecimento, pela escuta, pela inspiração e pela colaboração -, o novo paradigma traz um modelo centrado no processo e no controlo da gestão. A cultura é assim composta por valores, mitos, crenças e práticas partilhadas que moldam o comportamento organizacional. Advoga-se que, em ambientes familiares, essa identidade é construída a partir de narrativas, símbolos e rituais que reforçam os laços de pertença (Vieira, 2014, p.61-63).

Concluída toda esta deambulação que nos conduziu até este ponto, importa igualmente destacar que, entre as maiores e mais bem-sucedidas empresas a nível mundial, uma parcela significativa possui raízes familiares. Em Portugal, este tipo de empresas representa um papel relevante na economia local e nacional, embora muitas não sobrevivam devido ao choque tecnológico e à inovação do mercado (Lacerda, 2025, p.47-59). Em Portugal, apenas 30% das empresas familiares passam a gestão do negócio à segunda geração e somente 5% para a terceira. O tempo médio da atividade empresarial profissionalizada ronda os 40 anos, enquanto a gestão familiar atinge aproximadamente os 25 anos. Estes dados apresentam o carácter de descontinuidade causado por diversos fatores. Talvez o maior problema, de hoje, nas empresas seja o individualismo a prevalecer sobre o coletivismo (Ussman, 2004, p.57-65).

Atualmente, as empresas enfrentam diversas transformações devido à globalização, digitalização e alterações na estrutura produtiva, intensificação da concorrência e liberalização dos mercados e dos investimentos. Vivem-se tempos de mudança, marcados pelo desabrochar de uma nova realidade (Civelek, 2021a, p.137-149). Numa conjuntura em constante mutação, impõe-se aos empresários e agentes a capacidade de se reinventarem face à competitividade e às oportunidades emergentes. Para Suman e Das (2020), a globalização e a crescente integração económica impõem às empresas familiares a necessidade de modernizarem as suas técnicas e práticas de gestão. Aliás, a principal preocupação não recai sobre o processo de sucessão, mas sim sobre a modernização da própria gestão.

Observe-se o modelo apresentado por Lopes (2005), que ilustra as diferentes combinações entre o “paternalismo protetor” e o “paternalismo abusivo”.

Tabela 2

Cultura Paternalista

Paternalismo protetor	Paternalismo abusivo
Poder ao serviço daqueles sobre quem se exerce interações equilibradas;	Poder ao serviço dos que o detêm;
Modelo aceite, face aos benefícios alcançados;	Interações desiguais e não equitativas;
Paz social e eficácia económica;	Modelo rejeitado pela parte perdedora;
Negociação interna visando o consenso;	Contestação social;
Manutenção do modelo;	Instalação de contrapoderes;
Proteção pela empresa;	Transição para um modelo burocrático;
Motivação da base;	Proteção social pelo Estado;
Manutenção do paternalismo;	Falta de motivação da base;
Transição pacífica para a negociação e o acordo;	Rutura violenta e evolução da imposição de um quadro legal por parte do Estado.

Fonte: Modelo de Lopes (2005, p.35)

Porter (2007) defende que a competitividade implica ter modernas ferramentas de gestão, boa capacidade estratégica, administrativa, financeira e tecnológica. Convém referir que a competitividade encontra-se condicionada, não apenas por fatores económicos externos, mas também pela cultura organizacional e pelos modelos de gestão.

Sob uma outra perspetiva, o plano económico de crescimento tem sido responsável pelas transformações na economia e pela configuração produtiva das PME's. É importante salientar que um objetivo, sem um plano, não passa de um mero desejo. A economia portuguesa revela-se assim, simultaneamente, vulnerável e atrativa para as multinacionais, em virtude dos baixos salários. Esse cenário gera uma dualidade: por um lado, os custos laborais reduzidos constituem um incentivo à instalação de empresas estrangeiras, fomentando investimento direto e criação de postos de trabalho; por outro, a dependência de mão de obra barata expõe a economia a riscos estruturais, como fragilidade do mercado interno, baixa produtividade e a possibilidade de exploração laboral. Tais políticas dificultam a consolidação de um modelo económico sustentável e competitivo a longo prazo, tendo impacto negativo nas micro e pequenas empresas (Costa, 2017, p.31-44).

A globalização afeta as empresas familiares, conferindo-lhes fragilidades, inquietações e novas interpretações. Apesar da sua coesão, estas enfrentam obstáculos na preservação da sua identidade, especialmente durante a sucessão. Ao refletir sobre esta problemática, existe o risco de que a identidade da cultura organizacional sofram uma erosão progressiva dos seus princípios, valores e convicções (Botelho, 2008, p.46-52).

Considerações Finais

A empresa familiar passou a ser sinónimo de um passado recente do capitalismo, marcado por empreendedores sonhadores e por negócios bem-sucedidos (Classen et al., 2014, p.595-609). Já na opinião de Gallo e Ribeiro (1996), a empresa familiar sempre foi caracterizada por má gestão, excessivamente centralizada nas decisões e nos conflitos familiares, os quais tornaram inviável a sua sobrevivência numa economia cada vez mais competitiva e concorrencial (Aparicio et al., 2019, p.71-84). Contudo, há ainda aqueles que entendem que a empresa familiar está a passar por um processo de adaptação e terá sempre lugar na economia (Röd, 2016, p.185-201).

Se é verdade que a missão de uma empresa é sua razão de ser, também é verdade que a globalização é um processo complexo para as economias locais e PME's familiares. A globalização envolve uma maior integração entre mentalidades seja no campo económico, político, social ou cultural (Botelho, 2008, p.46-52). Com este fenómeno, os empresários concentram-se e adaptam-se às novas exigências de consumo e concorrência local e global (Chirapanda, 2020, p.58-75).

Na realidade, a principal e a mais imediata consequência da globalização é a homogeneização das sociedades e empresas. Como se constata, a globalização cria adversidades e oportunidades de negócios, além de influenciar a competitividade empresarial. Contudo, é um processo complexo que tem impacto na vida das pessoas, na sociedade e nas organizações (Classen et al., 2014, p.595-609). Em Portugal, segundo dados da Associação Portuguesa de Empresas Familiares, estas organizações representam cerca de 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e são responsáveis por 50% dos empregos no país. Além disso, constituem entre 70% a 80% do total de empresas existentes. Contrariando o estereótipo de que as empresas familiares são apenas pequenos negócios locais, muitas delas são verdadeiros grupos económicos de grande escala (ex. Sonae, Jerónimo Martins, Delta Cafés e BIAL) e ilustram como a propriedade familiar pode coexistir com uma estrutura empresarial robusta e internacionalizada (Lacerda, 2025, p.10-19).

Estas empresas não só geram milhares de milhões de euros em volume de negócios, como também investem em inovação, responsabilidade social e exportações. Esta relevância económica está diretamente ligada à resiliência e à visão de longo prazo que caracterizam as empresas familiares. A continuidade entre gerações, a preservação de valores e a proximidade com os *stakeholders* conferem a essas organizações uma identidade única, que muitas vezes se traduz em estabilidade, compromisso e desenvolvimento sustentável. A evolução requer estímulos, principalmente na profissionalização da gestão. A capacidade de equilibrar tradição e inovação é essencial para garantir a continuidade e competitividade num mercado em constante transformação (Chalus-Sauvannet et al., 2016, p. 714-731).

Ainda dentro deste pretexto, a abertura do mercado ao capital divide e desvaloriza a propriedade e limita a ação da empresa familiar, passando a ser exercida por gestores executivos, onde ocorre uma

cisão entre propriedade e controlo. É notório que tais impactos aumentem a necessidade de aumentar o capital e da complexidade da gestão (Ussman, 2004, p.121-129). Na sequência e consequência do que já foi referido, embora a abertura do capital possa ser a solução para a sobrevivência das PME's, a médio e longo prazo esta estratégia pode significar a transformação da empresa familiar em não familiar, em virtude da mobilidade da propriedade e do capital. A sua concretização pode representar o fim de um ciclo.

As empresas enfrentam assim, uma série de dificuldades que decorrem da sobreposição entre a gestão familiar e empresarial. Partindo destas premissas, existe um novo desafio em preparar metodicamente todas as etapas inerentes ao processo de transição da liderança para a próxima geração. Esta mudança pode gerar conflitos e instabilidade, especialmente quando não há uma preparação adequada ou consenso familiar. Por outro lado, as relações afetivas e a proximidade entre membros da família podem criar tensões, sobretudo na tomada de decisões estratégicas e na liderança (Hillebrand, 2019, p.126-148).

Para terminar, numa sociedade desgastada pelo capitalismo, analisou-se a transformação de comportamentos, mentalidades e práticas de gestão: do crescimento desordenado das PME's familiares ao lucro fácil; do pudor ao poder; da ausência de estratégias à resistência às novas tecnologias - todos estes acontecimentos impõem-se como temas centrais de reflexão. Traçou-se, assim, uma cartografia empresarial em que a memória e a identidade emergem como pilares estruturantes da cultura organizacional.

Bibliografia

- Ahmad, S., Omar, R., & Quoquab, F. (2021). Family firms' sustainable longevity: The role of family involvement in business and innovation capability. *Journal of Family Business Management*, 11(1), 86–106. <https://doi.org/10.1108/JFBM-12-2019-0081>
- Aparicio, G., Iturralde, T., & Sanchez-Famoso, V. (2019). Innovation in family firms: A holistic bibliometric review of the research field. *European Journal of Family Business*, 9, 71–84. <https://doi.org/10.24310/ejfbefb.v9i2.5458>
- Associação das Empresas Familiares. (2025, maio 2). *Três mitos sobre empresas familiares que está na hora de esquecer*. <https://empresasfamiliares.pt/noticia/146/tres-mitos-sobre-empresas-familiares-que-esta-na-hora-de-esquecer>
- Botelho, P. (2008). A sucessão nas empresas familiares: Uma questão comportamental. *Gestão, TOC*, 102, 46–52. https://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1221844511_46a52_gestao.pdf

- Cesaroni, F. M., Chamochumbi Diaz, G. D. C., & Sentuti, A. (2021). Family firms and innovation from the founder to the successor. *Administrative Sciences*, 11(2), 54. <https://doi.org/10.3390/admsci11020054>
- Chalus-Sauvannet, M-C., Deschamps, B., & Cisneros, L. (2016). Unexpected succession: When children return to take over the family business. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 714–731. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12167>
- Chen, J., Zhou, F., He, Z., & Fu, H. (2020). Second-generation succession and the financialization of Assets: An Empirical Study of Chinese Family Firms. *Emerging Markets Finance and Trade*, 56 (14), 3294–3319. <https://doi.org/10.1080/1540496x.2019.1695592>
- Chirapanda, S. (2020). Identification of success factors for sustainability in family businesses: Case study method and exploratory research in Japan. *Journal of Family Business Management*, 10(1), 58–75. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2019-0030>
- Civelek, M., Ključnikov, A., Fialova, V., Folvarčn, A., & Stoch, M. (2021a). How innovativeness of family-owned SMEs differ depending on their characteristics? *Equilibrium: Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 16(2), 413–428. <https://doi.org/10.24136/eq.2021.015>
- Civelek, M., Ključnikov, A., Fialova, V., Folvarčn, A., & Stoch, M. (2021b). Major obstacles in innovative activities of family-owned SMEs: Evidence from Czechia. *Journal of Scientific Papers. Economics & Sociology*, 14(2), 137–149. <https://doi.org/10.14254/2071-789x.2021/14-2/7>
- Classen, N., Carree, M., Van Gils, A., & Peters, B. (2014). Innovation in family and non-family SMEs: An exploratory analysis. *Small Business Economics*, 42(3), 595–609. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9490-z>
- Colli, A. (2011). Business history in family business studies: From neglect to cooperation? *Journal of Family Business Management*, 1(1), 14–25. <https://doi.org/10.1108/20436231111122254>
- Costa, A. (2017). *Manual de boas práticas da empresa familiar* (1ª ed.). 10.6084/m9.figshare.5545141
- Costa, A. N. (2015). Empresas familiares: O que são e como preservar um dos grandes pilares da economia europeia. *Tecnometal*, 217, 48–55. https://www.academia.edu/29779529/Empresas_Familiares_O_que_so_e_como_preservar_um_dos_grandes_pilares_da_economia_Europeia
- Cruz, C. (2025, junho 11). Empresas familiares repensam sucessão como integrao entre geraes. *Diário do Nordeste*.

<https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/opiniao/colaboradores/empresas-familiares-repensam-sucessao-como-integracao-entre-geracoes-1.3658675>

Fernández Pérez, P., & Colli, A. (Eds.). (2013). *The endurance of family businesses: A global overview*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139794848>

Filser, M., Brem, A., Gast, J., Kraus, S., & Calabrò, A. (2016). Innovation in family firms: Examining the inventory and mapping the path. *International Journal of Innovation Management*, 20(06), 1650054. <https://doi.org/10.1142/S1363919616500547>

Gallo, M., & Ribeiro, V. (1996). *A gestão das empresas familiares*. Lisboa: Cadernos Iberconsult.

Grundström, C., Öberg, C., & Öhrwall Rönnbäck, A. (2012). Family-owned manufacturing SMEs and innovativeness: A comparison between within-family successions and external takeovers.

Journal of Family Business Strategy, 3(3), 162–173. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.07.001> Harms, H. (2014). Review of family business definitions: Cluster approach and implications of

heterogeneous application for family business research. *International Journal of Financial Studies*, 2(3), 280–314. <https://doi.org/10.3390/ijfs2030280>

Hauck, J., & Prügl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 104–118. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.11.002>

Hillebrand, S. (2019). Innovation in family firms-a generational perspective. *Journal of Family Business Management*, 9(2), 126–148. <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2018-0011>

Ključnikov, A., Civelek, M., Fialova, V., & Folvarčná, A. (2021). Organizational, local and global innovativeness of family-owned SMEs depending on firm-individual level characteristics: Evidence from the Czech Republic. *Equilibrium: Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 16(1), 169–184. <https://doi.org/10.24136/eq.2021.006>

Lacerda, B. (2025). *Empresas familiares em Portugal: O conceito e instrumentos de regulação*.

Almedina. <https://www.almedina.net/empresas-familiares-em-portugal-o-conceito-e-instrumentos-de-regulacao-1742612780.html>

Lanzer, F. (2017). *Clima e cultura organizacional: Entender, manter e mudar* (2ªEd). LCO Partners BV. CreateSpace Independent Publishing Platform.

- Letonja, M., Jeraj, M., & Marič, M. (2016). An empirical study of the relationship between entrepreneurial competences and innovativeness of successors in family SMEs. *Organizacija*, 49(4), 225–239. <https://doi.org/10.1515/orga-2016-0020>
- Lopes, A. (2005). *Gestão de recursos humanos versus gestão de pessoas: a arte do equilíbrio entre a iniciativa e a cooperação nas organizações*. Texto base da cadeira de Gestão de Recursos Humanos dos Cursos de Gestão. ISCTE.
- Marmé, P. (2025, junho 16). *Empresas familiares: A sucessão, os conflitos e o futuro em debate*. *Forbes Portugal*. <https://www.forbespt.com/empresas-familiares-a-sucessao-os-conflitos-e-o-futuro-em-debate/>
- Marques, A. P. (Coord). (2018, setembro). *Empresas familiares da região norte: Mapeamento, retratos e testemunhos*. Universidade do Minho. (Relatório do projeto NORTE-02-0853-FEDER-000018). Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA) – Polo da Universidade do Minho; Associação Empresarial de Portugal (AEP). Gráfica do Diário do Minho. <https://doi.org/10.21814/1822.55802>
- Martins, F. R. (2013). Identidade e estudos organizacionais: Em direção a um novo paradigma? *Gestão. Org, Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 11(1), 62-82. <http://hdl.handle.net/11449/124603>
- Memili, E., Welsh, D. H. B., & Kaciak, E. (2014). Organizational psychological capital of family franchise firms through the lens of leader–member exchange theory. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 200–209. <https://doi.org/10.1177/1548051813515513>
- Navarrete Mondragón, O. (2022). La cultura organizacional, elemento clave para la construcción de la identidad organizacional. *Analéctica*, 8(52), 29–49. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7028747>
- Porter, M. (2007). *Estratégia e vantagem competitiva*. Público. ISBN 978-9896096915. (tradução da obra original: *Competitive Strategy*, 1980)
- Queiroz, M. C. (2005). *Classes, identidades e transformações sociais: para ler as evoluções da estrutura social portuguesa* (Vol. 19, Coleção Campo das Ciências) Campo das Letras. ISBN 9789726109907
- Röd, I. (2016). Disentangling the family firm’s innovation process: A systematic review. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 185–201. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.08.004>
- Rodrigues, J. (2016). Família empresária e competências empreendedoras. *Fórum Sociológico, Série II*, 29, 53–63. <https://doi.org/10.4000/sociologico.1497>

- Santiago, A. (2015). Inertia as inhibiting competitiveness in Philippine family businesses. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 257–276. <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2014-0015>
- Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58–86. <https://doi.org/10.1177/0894486511421665>
- Suman, S., & Das, S. (2020). Structured literature review on organizational innovation in family business context. *Strategic Management*, 25, 38–44. <https://doi.org/10.5937/straman2003038s>
- Toska, A., Ramadani, V., Dana, L.-P., Rexhepi, G., & Zeqiri, J. (2022). Family business successors' motivation and innovation capabilities: the case of Kosovo. *Journal of Family Business Management*, 12 (4), 1152-1166. <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2021-0136>
- Ussman, A. M. (2004). *Empresas familiares*. Edições Sílabo. ISBN 972-618-338-3
- Vieira, E. S. (2014). Corporate risk in family businesses under economic crisis. *Innovar*, 24(53), 61–73. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n53.43909>
- Wang, Y. -Z., Lo, F. -Y., & Weng, S.-M. (2019). Family businesses successors knowledge and willingness on sustainable innovation: The moderating role of leader's approval. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 188–195. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.05.001>
- Zybura, J., Zybura, N., Ahrens, J. -P., & Woywode, M. (2021). Innovation in the post-succession phase of family firms: Family CEO successor and leadership constellations as resources. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100336. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100336>

THE PROJECTIFICATION OF WORK: USING THE WORLD CAFÉ METHOD TO DEVELOP AN EMERGING RESEARCH PROGRAMME

Joana S. Marques¹ [0000-0002-6803-1650]

Luísa Veloso¹ [0000-0002-3668-1624]

¹ [CIES -Iscte- Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal]
joana.marques@iscte-iul.pt; luisa.veloso@iscte-iul.pt

Acknowledgment

This project is funded by national funds through FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., under the project 2022. 04212.PTDC. The authors are grateful to all interlocutors for generously sharing their time, experiences, and knowledge with us. We would also like to thank the PROWORK team for their commitment and contributions through this process.

ABSTRACT

This paper presents and discusses the results of a World Café conducted to inform the development of a comprehensive theoretical, analytical and empirical framework to examine processes of projectification across diverse sectors. While the concept of projectification has gained increasing attention in organisational and management research, its conceptual boundaries, analytical dimensions, and empirical manifestations remain insufficiently explored. To address these gaps, we convened a structured World Café involving professionals, scholars, and people with political and associative responsibilities from multiple fields, namely the arts, the social economy, research and development and consultancy to collectively identify empirical priorities for studying projectification. The results highlight several key areas of concern across multiple dimensions: employment relations; division of labour; forms of work coordination and the role of Information and Communication Technologies (ICT); mechanisms of labour control; knowledge and skills; funding agendas and mechanisms; work-life balance and health impacts; and workspaces. Sectoral differences, but also similarities, emerged in terms of the dynamics, drivers, and perceived consequences of projectification, underscoring the value of context-sensitive yet comparable empirical approaches. Overall, the World Café outcomes offer rich empirical insights and a robust foundation for the subsequent stages of the research.

Keywords: *projectification; work organisation; research world café*

1. Introduction

Research on projectification has been taking place for several decades now, but its relations with related (sub)fields are not equally developed (Kuura, 2020). Furthermore, the field has been predominantly shaped management studies and mostly Scandinavian scholars (Geraldi et al., 2025; Packendorff & Lindgren, 2014). From a specific mode of organising work in some sectors and professions, such as architecture and scientific research, to a form of accomplishing extraordinary undertakings, projects represent an increasingly larger model of organisations' everyday work (Engwall, 2003; Lindgren & Packendorff, 2006). The proliferation of project-based modes of organising work has been transforming organisations. It has been argued that “no project is an island”; it is, instead, influenced by its historical and organisational context (Engwall, 2003).

To address the gap resulting from the lack of comprehensive approaches to projectification beyond the management literature and the Scandinavian context, the research project PROWORK¹ – Projectifying work: network organisation models in contemporary capitalist societies¹, was designed with the objective of analysing modes of projectification (Kuura, 2020; Lundin et al., 2015) from a Southern European perspective. It advances the arguments that projectification constitutes renewed modes of work organisation in contemporary capitalist societies, with wide-ranging impacts on organisational dynamics and workers' lives.

By adopting a sociological and critical perspective, the study employs a methodological framework centred on the development of case studies across different fields where the projectification rationale has been intensifying in consultancy and management companies; Research and Development (R&D) activities conducted through university-industry partnerships; artistic activities; and the social and solidarity economy. This strategy enables the study to capture the three supporting pillars of contemporary capitalist societies – the state, the private sector, and the third sector – as well as the boundaries between them.

This article discusses the exploratory stage used to define the theoretical, analytical and empirical framework for analysing projectification and the empirical grounding across different sectors. The exploration was guided by three interrelated research questions:

- (1) How is projectification understood by social actors,
- (2) Which key trends and consequences they identify, and
- (3) Which differences emerge across sectors.

¹ <https://prowork.iscte-iul.pt/en/>

To this end, we followed a three-stage approach. First, we conducted a comprehensive literature review of research on projectification. Second, we identified key analytical dimensions for designing the research framework. Third, we carried out a World Café to discuss and validate the proposed framework with a diverse group of experts and professionals from various sectors. This article draws on data produced from the World Café and contributes to an emerging research programme on projectification.

The article is organised as follows. First, we provide a brief state-of-the-art overview of projectification research. Second, we outline the methodological approach adopted to conduct the World Café as part of the exploratory phase of the study. We then present an analysis of the main findings, followed by the discussion and the conclusion.

2. Conceptualising projectification: a brief review of the literature

Contemporary capitalist societies have undergone profound transformations in recent decades, most recently shaped by the aftermath of a financial, economic and social crisis, and more recently by a global pandemic crisis, whose evident impacts on work still require full assessment. Within the broader landscape of work organisation and labour relations, project-based work has emerged as a prominent model, yet it remains insufficiently examined (Geraldi et al., 2025; Kuura, 2020; Lundin et al., 2015). By project work, we mean a temporary structure for organising work that has specific impacts on work relationships and individual performance. In some economic sectors and professions, such as architecture and scientific research, it constitutes the main historical mode of organising work (Boutinet, 1990; Greer et al., 2019), but in other areas it has been increasingly adopted as a mechanism for furthering more flexible work modalities, work relationships and workspaces (Eftaxiopoulos, 2020; Powell, 2001).

The concept of projectification was disseminated, namely, by Midler (1993, 1995), who examined the production process of Renault's new car model (Twingo). This process relied on an autonomous team assigned to the project, which was tasked with developing the new model within a defined timeframe, a budget and a set of specifications (Godenhjelm et al., 2015). This work was carried out outside the hierarchy of Renault's permanent organisation. As such, projectification has been defined as a shift from permanent processes within the firm to more temporary project-based work (Midler, 1993, 1995), or a shift toward work structured around clearly defined "time, task and team" (Greer et al., 2019; Lundin et al., 2015).

The increase in project-based modes of organisation has been accompanied by a corresponding growth in related research, with contemporary studies extending beyond the projectification of industrial organisations, acknowledging its drivers and consequences at other levels and areas of society (Jacobsson & Jałocha, 2021).

Several factors have contributed to the growing use of projects as means of organising work: the development and implementation of models of work organisation that link management rationales, leadership styles, procedures and structures of work relationships which have been specifically designed to make project work effective (Hodgson, 2004); the availability of digital and technological resources, enabling continuous online communication, regardless of the normative definition of space and time (Jensen et al., 2016); the dissemination of a project discourse on the benefits of flexible work and on being permanently available to collaborate (Cicmil et al., 2016); the development of professional activities, associations and courses specifically devoted to project management, such as “project managers” and “project owners”, that reshape pre-existing professional boundaries (Fred & Godenhjelm, 2023; Muzio et al., 2011).

As a result, research is increasingly also drawing critical attention to the impacts of projectification at individual (Aguilar Velasco & Wald, 2022; Cicmil et al., 2016), organisational and societal level (Boltanski & Chiapello, 2005; Fred & Godenhjelm, 2023; Jensen et al., 2016; Lundin et al., 2015). Based on an integrative literature review, Jacobsson and Jałocha (2021) identified four images prevalent on projectification research: projectification as a managerial approach, comprising an organisational restructuring to increase the prevalence of projects in organisations; projectification as a societal trend, exposing the increasing embeddedness of project practices in culture and social structures; projectification as a human state, reflecting its micro-level dynamics and the consequences on individuals and their identities; and projectification as a philosophical issue, regarded as a metaphysical and pervasive shift in the perception of time, space and work.

Projectification is constituted through the conception and adaptation of socio-technical networks (Callon, 1986) that articulate material and symbolical elements in modular forms, facilitating the impermanence of work. Therefore, the analysis and discussion of projectification require an integrated problematisation of the different social, technical and political axes that explain its configurations.

1.1. Toward a multifaceted and multilevel analytical framework of projectification

The centrality and extent of projectification challenge the organisation of contemporary work, the role of work in societies, and the implications for the micro-level of individuals and the macro-level of capitalist societies. Hence, it challenges social sciences in general and sociology in particular, calling for a revision of theories and analytical and methodological approaches.

Placing work at the centre of the analysis, the state-of-the-art review has enabled the identification of a set of multilevel dimensions through which projectification can be examined. Contemporary analyses of the transformations of capitalism have focused on institutional arrangements, political coalitions (Amable, 2018) and market-building processes (Fligstein, 2018) that highlight the

variegated character of nationally based capitalist formations. More recently, these analyses have also underscored rising convergences in institutional arrangements that are particularly relevant for the domain of work such as employment relations, especially under globalisation and the liberalisation of capital flows (Amable, 2018). However, some authors have discarded the use of capitalism as a useful concept in tackling contemporary markets and economic processes in favour of concepts that emphasise their local underpinnings, such as socio-technical networks (Callon, 1986). Research that seeks to articulate local framings of action (Preda, 2009) with the recognition of broad dynamics inherent to capitalism as a system has been less evident. Projectification entails a multiplicity of dimensions in which aspects, such as the organisation of work, the division of labour and the pooling of capital are visibly enmeshed in the organisation of private life, the ideological representation of work, expertise, professions and the role of the state.

The PROWORK project adopts a multidimensional and multilevel approach to the study of projectification, with work as its central analytical axis. The framework is articulated through the following core dimensions, which capture the organisational, societal, and experiential implications of projectified forms of work.

Employment relations refer to the interactions and negotiations between employers, managers and workers in “all spheres of economic activity in which an employee works under the authority of an employer and receives a wage in return for his or her labour” (Edwards, 2003, pp. 1–2). Projectification is addressed as a managerial approach and a societal trend, focusing on the contractual and normative arrangements that structure work in project-based settings. This includes contract types and durations, employment statuses, and hierarchical dependencies, which are shaped by the temporalities of projects, and by longer-term organisational and institutional logics.

Division of labour refers to the way the production process is broken down into tasks performed by individual or collective actors, relating primarily to projectification as a managerial approach, while also reflecting broader societal transformations in the organisation of work. This dimension examines how responsibilities, authority, and accountability are distributed in project-based arrangements, which differ from classical functional organisations by relying on temporary or hybrid organisational forms and fluid task allocations across organisational boundaries.

Forms of work coordination and the role of information and communication technologies (ICT) is intrinsically linked to the division of labour and is related to how dependencies among activities are managed within organisations and projects (Malone & Crowston, 1994). This dimension articulates the managerial and societal logics of projectification by examining how work is coordinated across individual and collective actors, organisations, and time, whether within a team, an organisation, or a network of organisations in project-based work. Attention is paid to coordination routines,

communication channels, the presence or absence of in-person interactions, and project management methodologies.

Mechanisms of labour control refer to the various ways in which organisations, managers, and institutions exert power and influence over workers to maximise productivity, connecting managerial logics of projectification with its lived experience as a human condition. This dimension focuses on how work is monitored, evaluated, and embedded in everyday work practices, through formal rules, incentive and sanction systems, and self-regulation norms.

Knowledge and skills engage with projectification as both a societal trend and a human condition, examining how expertise is mobilised, valued, and circulated within project networks. This includes analysis of individual trajectories, collective competences, and the uneven distribution of knowledge across organisational and professional boundaries.

Funding agendas and mechanisms reflect projectification as a societal trend and, more broadly, as a political-economic condition shaping work. This dimension examines how funding structures define available resources, timelines, and accountability regimes, and how different funding forms influence project design, implementation, and labour conditions.

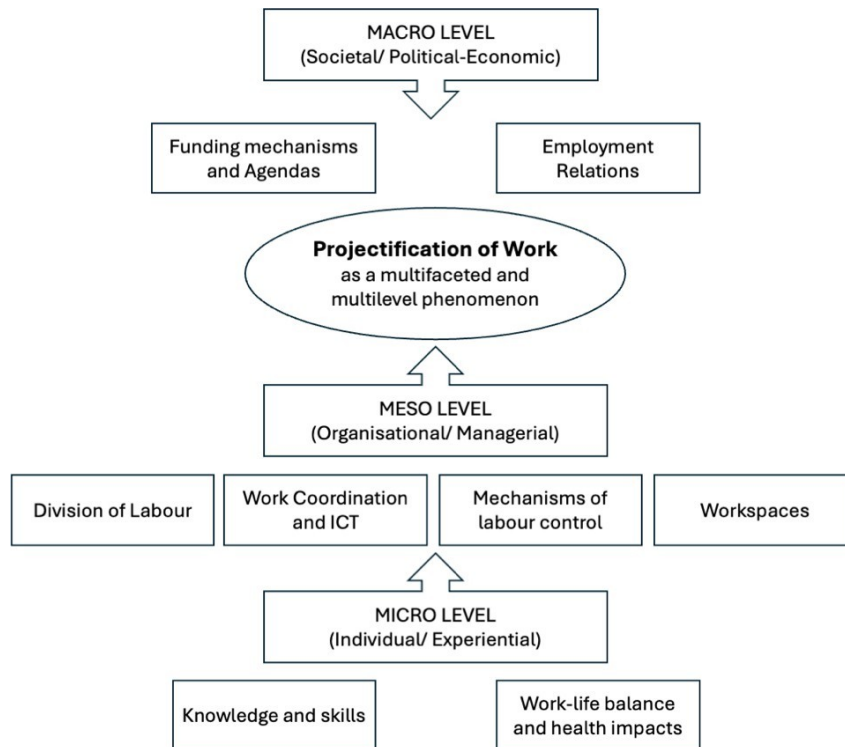
Work-life balance and health impacts directly address projectification as a human condition, focusing on the embodied and temporal consequences of project work. This includes the effects of irregular workloads, quasi-permanent availability, and financial uncertainty on everyday life, health practices, access to care, and the emergence or intensification of work-related health risks (Lopes et al., 2015).

Workspaces engage with projectification as both an organisational and a philosophical issue by treating space not as a neutral container, but as a socially produced dimension of work organisation (Lefebvre, 1991; Taylor & Spicer, 2007). This dimension analyses how spatial arrangements shape work practices, coordination, control, and subjectivities within projectified contexts, with a special emphasis on flexible workspace configurations (Eftaxiopoulos, 2018).

Figure 1 summarises the proposed analytical framework.

Figure 1

A multilevel analytical framework of projectification



3. The World Café as a method

The World Café is defined as a structured conversational process that facilitates group discussion on a specific theme. It is a method that fosters groups “to engage in constructive dialogue, to build personal relationships, and to foster collaborative learning (...), accessing collective intelligence, and creating actionable knowledge” (Tan & Brown, 2005, p. 84).

The literature identifies seven core design principles for organising World Cafés (Brown, 2005; Schieffer et al., 2004; Tan & Brown, 2005). First, *setting the context* involves clarifying the purpose of the dialogue and selecting appropriate participants; group diversity in interests, hierarchy, gender, age, and educational backgrounds is considered essential for generating innovative outcomes. Second *preparing and creating a hospitable space* aims to ensure a welcoming and safe environment that fosters comfort and mutual respect. Third, *exploring questions that matter* focuses participants’ attention on meaningful issues and stimulates collaborative engagement. Fourth, *encouraging everyone’s contribution* promotes full participation and mutual sharing, while allowing quieter forms of engagement through attentive listening. Fifth, *connecting diverse perspectives* builds dynamic networks of conversation and knowledge sharing, promoting a rich interplay of diverse viewpoints around shared

core questions. Sixth, *listening together for patterns and insights* supports the identification of emerging themes and deeper questions without losing sight of individual contributions. Finally, *harvesting and sharing collective discoveries* aims to make the group's insights visible and actionable.

The sessions usually adopt a café-style format in which participants discuss a set of questions in small groups seated around tables, rotating regularly to hold discussions at a new table. At each table, participants are invited to note key ideas on tablecloths, cards, or post-its, and to share main insights as they move across tables during successive rounds of conversation. As the conversations evolve and connect, knowledge sharing expands, and participants begin to discover patterns, themes, and deeper questions (Tan & Brown, 2005).

The World Café method has faced some criticism, particularly for remaining relatively fragmented and largely concentrated within subfields of organisational development and community development studies, noting that it should also be understood within the context of the “participatory turn” in research (Aldred, 2011). Main concerns include potentially concealing structural inequalities, relying on problematic notions of empowerment, and contributing to the broader “participation industry” through the “co-option of critique” (Aldred, 2011, p. 69).

Taking these criticisms into account, the World Café was adopted as an appropriate methodological tool for the exploratory stage of the research. Its purpose was to deepen the understanding of the empirical field and to gather critical contributions from social actors across different fields, thereby informing and refining the research framework. The World Café, conducted on 30 October 2023, provided a solid basis for selecting the projects to be studied and defining the analytical approach to the investigation.

1.2. Sampling strategy

The selection of the participants in the World Café was intentionally diversified to ensure the presence of social actors with different positions of formal authority, status, and sectoral affiliation, thereby reducing the risk of masking structural asymmetries.

This included around 20 persons, recruited through institutional invitations and personal networks, representing the four economic and professional fields mentioned above², together with experts in transversal topics related to project work and the project's analytical dimensions³. Each of these five types of profiles included three to four participants, comprising diversity in terms of professional activity, age, gender and professional career stage. When the participants were invited, the

²Cited in the findings section with their sector reference. E.g.: Consultancy03

³Cited in the findings section as Transversal.

aims and framework of the World Café were explicitly presented. An information package was provided and informed consent was obtained. Twenty participants were approached, and sixteen attended.

1.3. Data collection process

Special attention was given to preparing the room for the session, briefing the facilitators, and ensuring a welcoming environment. The room was organised into four tables for the group discussions and two additional tables with food and drinks, fostering the envisaged café environment.

Upon participants' arrival, they were checked in on the presence list and provided a post-it with their name and group's symbol (star, circle, square, triangle) and then asked to sit at the table according to the symbols, ensuring the desired diversity of each small group, comprising one representative of each sector and one transversal expert and heterogeneity of profiles (*e.g.* young and senior professional, men and women, etc.).

In each table one member of the PROWORK team facilitated the discussion, using a semi-structured protocol, whose questions were drawn from the literature review on the research analytical dimensions: (1) Division of labour and forms of work coordination and the role of information and communication technologies (ICT); (2) Employment relations, Knowledge and skills, and Funding agendas and mechanisms; (3) Mechanisms of labour control and workspaces; (4) Work-life balance and health impacts.

The session began with an open welcome and introduction, followed by group discussions. On each table, the facilitator introduced an initial question to open the debate on the topic and give room for unforeseen contributions and clues and then introduced relevant subtopics or moved the discussion forward when it did not develop spontaneously. Special attention was given to mitigating dominance effects and encouraging (without pressuring) the participation of all people, while also avoiding conceptual discussions that would not resonate with most participants and using an accessible language to both academic and non-academic participants. The process was structured to accommodate dissenting views and contestation. A second member of the PROWORK team was present at each table to note key points, areas of convergence and disagreement. The discussions were audio-recorded to enable subsequent in-depth analysis.

Each round of conversation lasted 30 minutes, after which participants rotated to the next table, continuing this process until all groups had engaged with all topics, resulting in four rounds. In the end, the research team conducted a final synthesis and comment on the discussions. In total, the event lasted three hours.

1.4. Data processing and analysis

All group discussions were fully transcribed by a researcher and reviewed by a second researcher, which allowed for the reduction of transcription errors, the completion of less audible passages, and the standardisation of the format.

The transcriptions were coded in MAXQDA 2022 and analysed through thematic analysis, coding phrases that relate to the participants' interpretations to the research questions and analytical dimensions.

The coding process used theoretically oriented categories taken from past studies, but also undertook an inductive approach, inspired by the grounded theory tradition, aiming at generating new insights to go beyond the current state-of-the-art.

2. Findings

The findings are presented by analytical dimension, highlighting the contributions for the research.

2.1. Employment relations

Project work impacts on employment relations in different ways which have been discussed in the World Café. A former trade unionist highlighted a fundamental concern: by destabilising the actors, rules, and value frameworks that traditionally underpin employment relations, project work may erode their very foundations (Transversal01). This connects directly to a broader cross-sectoral trend: the relationship between project work and precarisation. One interlocutor from the consultancy sector raised the issue of bogus self-employment in EU- funded projects. They described being fully integrated into an organisation while formally engaged as a service provider, with project hours paid exclusively through Horizon 2020 funds and no employment contract with the local entity (Consultancy03).

In the arts sector, artists' professional trajectories unfold as a succession of projects. Many workers remain unaware that the roles they perform meet the legal criteria for employment contracts, only realising this after decades of work (Arts01). This results in extremely limited labour rights and persistent challenges regarding recognition as workers.

In the social economy, the dominant project-based funding rules typically exclude administrative and management costs and require organisations to pre-finance activities, leading to a persistent struggle for organisational and employment sustainability. One interlocutor shared the experience of having “to be fired by myself and by all of us, because we’ve just realised that our working model is profoundly unsustainable, given the markets we have been able to access for maintaining employment contracts” (SSE01).

In the field of R&D, dependency on competitive project funding is described as structural: academic employment itself becomes contingent on securing projects. This results in long-term

precariousness and weak social protection: “there are people retiring now who have spent their entire lives on scholarships... all these precarious forms of work mean that contribution bases are far lower than they should be, placing the burden of social protection on the worker” (Transversal02).

Some organisations, nonetheless, seek to counter the prevailing logic of precarisation by providing more stable employment arrangements, even while operating through project-based work. This tendency is most visible in the social economy, where certain organisations deliberately choose not to reproduce the insecure labour relations most common in their own professional trajectories. As one interlocutor explained, their association was created precisely to break with past precariousness (SSE02). They ensure that workers have formal employment contracts, even those working only a few hours per month, resorting to self-employment arrangements solely for specialised, project-specific consultancy tasks.

Several interlocutors criticise the existing pressure to extend project work to new sectors and professions. This expansion often ignores organisational specificities, relational demands, and the collaborative capacities required for effective project work. The pervasive discourse of “collaboration” within and beyond projects also contributes to a form of unilateralism that undermines collective bargaining and obscures power asymmetries:

When we are in a society that promotes the idea that there are no workers, only collaborators, we lose sight of the fact that there is only one party. It gives me chills to hear academics and others speak of ‘collaborators’, because there are no systems of labour relations without actors who are in a position to negotiate and articulate responsibilities between themselves. When we say there is collaboration, what we actually have is unilateralism and multiple layers of confusion (Transversal01).

From another perspective, particularly relevant in the arts sector, individuals frequently accumulate or alternate between the positions of worker and (self-)employer, producing hybrid statuses characteristics of project-based labour markets that hinder unionisation and dilute collective representation:

Often there is an accumulation of roles, a dual function: a person working in the arts sector is both a worker and an employer, or at least occupies a hierarchically superior position, even if they are not the contracting entity... There used to be an old comedy sketch about Olivia the Boss and Olivia the Seamstress. This generates certain confusions, for example even in terms

of unionisation: someone who wants to join a union because they are an artist, but at the same time sits on the board of a non-profit association that receives state funding, can no longer join the union; they are no longer considered a worker because they are also, simultaneously, the boss. And what has occurred in the arts sector is that people have been gradually pushed into the position of being “business owners” (Arts01).

These blurred and hybridised boundaries are likewise connected to structural underfunding, which fosters the emergence of “pseudo-projects” (Kuura, 2012; Malone & Crowston, 1994), notably in domains that, given their inherently social function, ought to be organised as permanent (or long-term) activities.

(...) there are projects that truly are projects – we can think of them within a project logic, with a beginning and an end, meant to develop something specific. But in an area like ours, in the health sector, where we, for example, have a space open to the public where people can come, that is not a project; it is a service. It has been operating for four years... we hope we won't have to close it. It is a daily service; people come there, it does not follow a project logic. We created a pilot, we evaluated it, it was implemented, it is running well. What does that mean? Every two years, a new application, new evaluations, so it operates as if it were a project. It is clearly a bogus project. People come, and the service is a service... it is not a project... (SSE02).

As a result of the predominant precarious employment relations, the discussions highlighted a series of negative consequences, including the erosion of commitments, rights, and social protection; increased intermittence; growing ambiguity between employment statuses; and heightened competitiveness among workers and organisations.

Even organisations striving to provide secure employment face significant challenges due to the structural constraints of project funding, which often exclude long-term employment costs such as indemnities. As a result, organisations may keep wages low or avoid offering permanent contracts, contributing to high staff turnover and perpetuating precarious labour conditions – a dynamic reinforced by funding regulations themselves. “In other words, the State itself fosters this precarisation through these kinds of rules” (SSE02).

2.2. Division of labour

In project networks, a central issue is how this division of labour occurs at the interorganisational level, whether more centralised around a lead organisation, more decentralised across partners, or structured through functional specialisation as defined in the terms of reference.

Despite project discourses, that emphasise autonomy, collaboration and decentralised decision-making (Boltanski & Chiapello 2005), many interlocutors argue that project networks frequently

reproduce established hierarchical relations. Some organisations attempt to counter this by adopting co-management practices, yet funding rules and project architectures typically reintroduce hierarchy, for example by requiring a designated lead organisation:

The Observatory, which I coordinate, is a research group linked to the University, and since its creation everything has been carried out through co-management and co-production of knowledge. So, there is a coordinator's name, but it's just a name – anyone can represent the group and take on tasks. This minimises hierarchical relations because we have the autonomy to reduce them. And this is reflected in the projects we apply for and in the partners, we seek out, partners like us who pursue the emancipation and autonomy of all those involved. This includes creating space for people who work directly on the ground – associations, NGOs – who until recently could not be partners in these institutional university projects. Today, some calls for proposals actually require us to include these partners, but always with one partner designated as coordinator: [for example] in Portugal, the University... This hierarchy remains (R&D01).

Access to opportunities has also been mentioned as playing an important role in the division of labour. The concept of opportunity hoarding, introduced by Tilly (1999), contributes to understanding these dynamics, as participants note that those who already possess the necessary knowledge, skills and networks tend to monopolise project resources, while others – such as small organisations or community groups – struggle to enter these networks, despite having a formal right to participate. One participant mentions: “If we look at who actually benefits, it is always the same entities – those that already know how the game works” (Consultancy02); another reinforces referring to fishers' cooperatives: “They do not have the skills to interpret the requirements and therefore need external support; otherwise, they cannot enter that network” (R&D01).

These dynamics also manifest at the level of the international division of labour. The discussions highlighted significant inequalities in salaries, budgets, technological infrastructure, geopolitical positioning and travel conditions that shape countries' capacity to participate in project consortia and influence how tasks are distributed.

From the perspective of the division of tasks, it has much more to do with the budgets and how they are distributed. This also further exposes the differences, for example, between Portugal and other countries in terms of budgets, salaries, and the capacity the Portuguese must have when working with partners. (...) What we feel is that certain organisations and certain countries have a strong guarantee that their projects, in one way or another, will not fail. So, for us, they are strategic partners and ones we are interested in. In the drugs field, we have the situation of

Portugal having decriminalised drugs. So, in a way, we are also in an interesting position for other partners. We usually do not have difficulty being included in consortia, we are not expensive (SSE02).

As a result, structural asymmetries between countries are often reproduced and even intensified within project networks.

A further dimension, not explicitly raised but emerging throughout the discussions, concerned the social and gendered division of labour in project work. Women's productive and reproductive labour remains less visible, particularly in home-based project work, with consequences for career progression and access to project roles:

Women tend to adapt, for reasons of work-life balance, and often even show a greater inclination toward project-based work, working from home, which allows them to pick up their children from school earlier. And this creates another issue, which we have not yet discussed, namely the invisibility of this work. Women are more invisible; those who work from home are more invisible than those who are physically present in the organisation, and this has implications for promotions and for integration into projects as well (Transversal02).

Gender hierarchies also persist in leadership, with men disproportionately occupying leadership positions, while women remain concentrated in management, production and support roles:

The cultural sector is no exception: although the majority of cultural professionals are women, when we look at institutions and who leads them, they are men: artistic directors are men, theatre directors are men, and texts are written by men. (...) In fact, I believe there is a particular feature in the cultural sector: management and production are usually carried out by women, whereas artistic direction – those who create, the creators, those who are allowed to create and invent – are men. Women are the ones who take care of the 'house', whether it is the actual house or the institution. Management, production, and communication roles are typically performed by women (Arts02).

A final observation concerns a series of critical references to intermediary agencies, including fund-management bodies and consultancy firms, whose withdrawal or limited engagement at key moments often disrupts project processes and compromises their continuity.

2.3. Forms of coordination and the role of ICT

The World Café revealed the heterogeneity of organisational logics, expectations and communication practices across project partners. These differences become even more complex in international consortia, where cultural, linguistic, political, and administrative specificities shape

distinct working styles and outputs. Divergent timelines, writing conventions, deliverable types, and accountability requirements demand intensive coordination efforts and often lead to misunderstandings.

Coordination is also complicated by the coexistence of organisations with very different internal decision-making structures. Smaller artistic or community-based organisations typically operate through horizontal, rapid decision-making processes, whereas universities, municipalities, and larger institutions follow longer, more hierarchical approval processes. As a result, project workflows must accommodate these different “speeds,” which can generate delays, friction, and asymmetries within the partnership.

A further set of challenges arises in projects involving community participation, particularly when working with less educated groups. These challenges relate to the need to bridge the gap between project theory and discourse, on the one hand, and the practical realities and available resources on the ground, on the other:

It is not enough to decide, in theory, that a network makes sense without then having the mechanisms in place to implement it on the ground. (...) There is an issue of municipalisation of various responsibilities, but it is also necessary to ensure that the required competencies are in place. If a theatre is operating, there must be an artistic director. If a municipality has responsibility for a particular function, there must be someone with the competence to carry out that role. I think that the management of these networks must be accompanied by pre-existing conditions, such as training and skills development, as well as monitoring – which is something that is rarely done (Arts01).

In face of these challenges, various forms of coordination emerge within project work. Most participants described hybrid systems that combine digital and in-person interactions. While ICT facilitates frequent communication, personal relationships are consistently identified as essential for sustaining networks, underscoring the interplay between technological and relational mechanisms in maintaining interdependent project activities:

The difference between the success of certain projects and others has to do with how we approach the time we spend together, and time is fundamental. And this time is not just about work; we also need to just be present and get to know the other person... Because only in this way can we ensure that the person becomes involved in the project and engages with us (Arts02).

Finally, the discussion on the role of ICTs in project coordination and communication was ambivalent. While digital tools expand opportunities for contact, collaboration, and flexibility, they also introduce risks and constraints, including challenges related to inequalities in access and standardised modes of coordination that privilege quantification. This can shift attention toward measurable outputs – “how many” – at the expense of long-term qualitative impact: “we end up focusing too much on ticking

boxes, thinking we've fulfilled the requirements – the terms of reference, fulfilling the terms of reference" (Transversal02).

2.4. Mechanisms of labour control

Regarding the mechanisms of labour control, the first topic for debate concerned whether the specificities of project work affect classic modes of organisation and control – characterised by linear, sequential processes and hierarchical workplace structures (*e.g.*, Fordism and Taylorism) – and how these mechanisms are transformed in the context of expanding networks of collaboration and the erosion of organisations' boundaries as interorganisational relations intensify (Powell, 2001). One expert stressed that "there is always control", noting that this "is not necessarily negative. The existence of control, as long as it is framed within a system of rights and duties, provides protection for those carrying out the work" (Transversal01).

Overall, participants recognised a shift, at least at the level of discourse, from linear and hierarchical models toward flatter organisational structures. Yet, they also noted that this apparent flattening often masks the continued reproduction of existing logics and power relations:

From what I have observed, most of the time there is a reproduction of the control mechanisms used in regular work within project teams. When someone enters an institution, particularly a social economy organisation, they tend to fall into those hierarchies, operating in a way that is, frankly, completely perverted (SSE01).

Participants highlighted a central tension between autonomy and control in project-based work. What is most striking are companies that pursue so much flexibility, in terms of work organisation, methods, and the activity itself, but then end up implementing control mechanisms to make sure... Because, on one hand, it looks appealing, particularly in tech companies, even to attract the type of workers they want, who value flexibility, etc. But then, to ensure, or to be certain, that people are actually doing their work, they create control mechanisms to check whether people logged in or not (Consultancy01).

For some interlocutors, project work appears to transfer responsibility onto workers through ideals of self-regulation, with deadlines and deliverables replacing traditional supervision.

(...) project-based work relies far more on self-control than on vertical, hierarchical control. There is coordinated and articulated management of the project, tasks, and deadlines, which requires the worker to take responsibility, self-responsibility, whether working remotely, as is often the case, or even in the office, while adjusting their schedule to the rhythms of work. This can sometimes lead to imbalances between personal and professional life, because, as we are

dealing with work structured around deadlines, these limits are often exceeded in the absence of fixed working hours (Arts02).

This form of control is reinforced by objective-based management, monitoring and evaluation systems, and digital tools that quantify performance:

We do not have fixed working hours; we work according to the project. We work by objectives: this has to be completed by week X. By that time, A, B, and C must be done, and the only control we exercise is that A, B, and C are completed. If someone works from midnight to 3 a.m. and sleeps in the morning, we do not interfere; what matters to us is that the work gets done (Consultancy01).

This quote exemplifies how project work reframes control: rather than supervising working hours, employers monitor deliverables, thereby intensifying self-management and self-surveillance.

The discussions also highlighted another distinctive feature of labour control in project work, consistent with the literature (Ram, 1991), concerning the reliance on informal networks and trust-based mechanisms:

I think there is a form of control management that is truly based on the trust of the various parties, because everything is interconnected. If one part fails, the other fails as well. Therefore, everyone depends on each other for the project to achieve its objectives (Arts02).

A key theme that emerged in the discussion concerned the control of working time and how project demands often spill over into workers' private and rest time. Participants highlighted the contradictions between formal time-tracking requirements and the flexible, mobile nature of project work. One participant described the organisational insistence on clocking in as fundamentally incompatible with project routines, recounting how "it was an internal struggle... to stop clocking in", even though most of the work occurred while travelling abroad in collaboration with external partners. Yet this struggle "was not won," as the organisation maintained that time-tracking was necessary to avoid "unfairness with others," leading colleagues to perceive her as "not working because I was never there and didn't clock in" (Consultancy03).

The discussions revealed how projectification is sustained by broader ideological discourses and institutional logics. As noted, project work is shaped from the outset by the programmes themselves: "the first issue that needs to be highlighted is the observation about who defines the programmes and how the applications for funding within those programmes are defined" (Transversal01). This framing embeds specific expectations, rules and values that naturalise project-based governance.

Several interlocutors argued that projectification reinforces precarisation and individualisation, echoing what one participant called "a logic of an absolute capitalist spirit, of self-responsibility" (SSE01).

Power relations shape who can set boundaries, who carries risks and who absorbs the pressures generated by project demands. As one participant put it: “What we are talking about here are differences in power... If she were the one writing over the weekend and the employee didn’t reply, how would that play out?” (R&D01). This highlights that projectification does not affect all workers equally, but is mediated by institutional authority, contractual status and the distribution of organisational power.

Despite the multiple mechanisms of control embedded in project work, participants also highlighted everyday forms of resistance, negotiation, and subversion. These practices range from tactically navigating digital surveillance tools to challenging the prescriptive nature of project objectives and fostering more solidaristic forms of coordination. One interlocutor described how workers learned to circumvent digital time-tracking systems during remote work. Even with mandatory digital clock-in tools, “there were ways we marked our attendance... we already knew how to mark our presence, step out, and handle other matters” (Transversal04).

Others emphasised intellectual or organisational forms of resistance, such as subverting rigid project frameworks by reframing objectives or using calls for proposals to pursue alternative agendas. As one researcher put it, “all the topics are given; it’s up to you to be subversive and respond to a call in order to do something different. That is the main work of a critical researcher nowadays” (R&D01).

2.5. Knowledge and skills

The World Café discussions revealed diverse and sometimes conflicting understandings of the knowledge, skills, and role profiles required in project-based work. Participants identified multiple categories – project owners, project managers, project workers, and a newly emerging figure, the agile coach – illustrating the fluidity and ambiguity of role definitions. For example, the label project manager may refer either to a project coordinator or to an executive-level worker responsible for administrative and financial tasks. As one interlocutor noted, “the Agile Coach is almost equivalent to a director... highly paid individuals who have reached a near-maximal career level” (Consultancy01). These roles are less tied to content expertise and more to mastery of managerial methodologies.

Professional requirements vary widely. While formal academic qualifications are not always prioritised, experience and organisational embeddedness are often considered essential – “it is not required for the project manager to hold a doctorate... what is required, however, is experience” (Consultancy02).

Across roles, a common set of skills and competencies were pointed as indispensable: self-responsibility, autonomy, multitasking, coordination, mediation, and interpersonal or soft skills. Participants stressed the centrality of responsibility – “a person will show up even when sick” (R&D02) – and the importance of relational capacities in managing heterogeneous partners: “one needs sensitivity, empathy... to find a common field of work” (Arts02).

The project manager is expected to embody a broad and demanding skillset, often stretching beyond formal job descriptions. As one participant summarised: “we are left a bit to the wolves; we have to do everything or know how to do everything” (Consultancy03).

At the same time, the expansion of project-based work presents significant challenges to the retention and development of organisational knowledge and skills. Organisations must adapt their structures, create new departments, hire or retain specialised staff, and establish new departments and organisational structures specifically designed to accommodate project work.

A recurring concern, particularly in the social economy and arts sectors, is the perceived waste of accumulated knowledge, relationships, and expertise within project cycles, which are often short-term and inadequately evaluated. Long-term work with communities and the development of sector-specific expertise are frequently disrupted, resulting in the loss of “pearls” of experience and critical know-how (SSE01, SSE02). Such dynamics frequently lead to the depletion of critical mass within organisational structures:

(...) the experience I have is of a depletion of critical mass in municipalities, in an increasingly perverse relationship with consultancy. The few scattered consultants in the area, and the work of the municipalities, I think, is becoming completely emptied of critical mass, honestly, in procedural terms, etc (SSE01).

On the other hand, project terms of reference often demand highly specific expertise that permanent staff may not possess, forcing organisations to source rare specialists externally, further intensifying organisational strain (Consultancy02).

Participation in projects offers opportunities for piloting and skill development, but this is accompanied by top-down disruption that can undermine local knowledge and sustainability. Projects frequently act as instruments of training, but the knowledge contributed by Non-Governmental Organizations (NGOs), field organisations, or laboratories may be lost if not integrated into ongoing practices (R&D01).

2.6. Work-life balance and health impacts

Discussions at the World Café further revealed how project work significant strain on workers’ ability to maintain a healthy work-life balance, particularly for those with caregiving responsibilities. These challenges include difficulties in reconciling work with personal and family life, as well as with cultural, social, and civic participation, alongside the blurring of boundaries between work and home, and the invisibility and gratuitousness of certain forms of labour.

While project arrangements often promise flexibility and autonomy, these qualities are ambiguous and highly dependent on personal circumstances and organisational cultures. In practice, as

mentioned above, flexibility frequently translates into an individualisation of responsibility, where workers must mobilise personal networks and resources to sustain the demands of project work: “Thinking that my children are in a school where they go in at 9 and come out at 4, it would be absolutely unthinkable to maintain life like this if I didn’t have someone to pick them up” (SSE02).

This dependence on extended family or other informal networks shows how the “flexibility” of project work can reinforce contradictions and inequalities: while schedules may or may not be fixed, the workload and deadlines remain uncompromising, shifting the burden of reconciling professional and family life onto workers and their private infrastructures of care.

Another interlocutor deepened this critique, describing how the precarious temporality of project work shapes life choices, including decisions about parenthood:

When you think about having a family with this type of work, which at a certain point was imperative in my life, you have to consider it with even more responsibility. So, I feel that, in the end, this autonomy is misleading. A very practical example: I had my first child and I went back to work when he was three months old because I didn’t know when the next job would appear. I even had some social-security support like everyone else, but I made these choices, which are not easy. It’s a very unbalanced balance (Arts01).

The lack of stable employment forces workers to make sacrifices that jeopardise health, rest and family life.

One interlocutor from the arts sector emphasised how the intrinsic motivation and passion associated with artistic work contribute to the erosion of boundaries between work and leisure:

I think that in the cultural sector it is very difficult to achieve this balance between professional and private life, because they often overlap. It is hard to understand where one ends and the other begins. Sometimes we go to see shows because we want to, but that is also part of our work. So, we occupy the evenings, the week, holidays, working, even if it gives us pleasure. Work can give us pleasure and still be work. And sometimes this balance is really difficult to maintain (Arts02).

The discussions highlighted how project-based work normalises overwork through affective investment and vocational commitment, obscuring actual labour time, deepening forms of unpaid or invisible work, and further blurring the boundaries between home and workplace.

Participants also pointed to high work intensity, unstable schedules and constant connectivity, as well as the broader instability and precariousness associated with project-based work. Continuous evaluation, pressures to perform and compete, and widespread uncertainty were described as structuring the everyday experience of work. Some participants referred to situations of high anxiety and burnout.

Nevertheless, participants also emphasised a few positive aspects associated with project work, particularly its relative flexibility, the diversity of stimuli and relationships it offers. For some, the cyclical and discontinuous nature of projects creates opportunities for renewal, for new challenges, and for breaking with routines that can otherwise become rigid and burdensome. Project logics were described as enabling necessary “ruptures” to create space for renewal and “opportunities to do things differently” (SSE01, Transversal03).

2.7. Funding agendas and mechanisms

Funding mechanisms and agencies play a major role in driving projectification processes. Although each sector works with its own specific agencies, they map onto a similar typology across fields: the European Union and national public-sector bodies emerge as the major institutional actors, followed by private foundations, multilateral organisations, intermediary entities such as fund managers, market-based mechanisms, and local authorities.

According to participants, the role played by funding agencies in driving projectification operates across multiple levels. The most emphasised concerns relate to the impacts on employment relations and the resulting organisational instability. Participants repeatedly stressed that public agencies, especially the state, simultaneously constitute the main project funders and the actors most responsible for perpetuating precarious employment. Even when funding programmes explicitly require hiring qualified staff, administrations impose restrictions that structurally reproduce insecurity:

Project-based funding often generates bureaucratic constraints that reduce the actual employment duration and foster competition and precariousness. As one participant noted, “the contract says...36 months... No, because the university needs a budget to fire them at the end... so, it is always 34 months,” illustrating how administrative rules and project parameters can limit labour stability and produce disputes across multiple projects (R&D01).

As noted above, in the arts sector, funding mechanisms are tied not only to unstable contracts but also to structural pressures that push artists toward forced entrepreneurship and the creation of formal structures to access funding.

Participants from the consultancy field further illustrated how broader transformations in funding and market environments contribute to shrinking project durations, heightened competition, and organisational uncertainty. “In consultancy it is the same: those two- or three-year projects no longer exist, because companies’ strategic plans are more compressed, budgets are tighter, and project durations are shorter” (Consultancy01).

Participants stressed that funding criteria and indicators exert a strong influence over how projects are conceived, developed, and managed, shaping their objectives, configurations, and required indicators, as well as team composition, skills, and expertise, often requiring organisations to bring in

specialists aligned with the priorities of specific calls. As one researcher explained, addressing these externally imposed problems “conditions team formation, specialisation, [and] competencies” (R&D02). Another interlocutor explained that in action-research projects, the “rigour of what is written in the project” becomes the main reference point. Even when research uncovers new and relevant directions, “the client or reference partner has a concrete objective,” meaning that deviating from predefined deliverables creates “unnecessary strain,” as additional discoveries tend to be neither recognised nor supported (Transversal01). In research, national and European calls were repeatedly described as steering knowledge production, funnelling scientific agendas into predefined thematic areas and societal challenges.

While some acknowledged that there is some room for improvement or subtle forms of disruption and for more experimental or emergent projects, they also emphasised how narrow this space has become.

2.8. Workspaces

This final dimension sought to identify key features in material arrangements that shape project work, with particular attention to space configurations.

When participants were asked about the workspaces associated with project-based activities, three main types were identified: remote or hybrid arrangements, virtual environments, and on-site spaces.

A first set of discussions centred on the strong link between project work and remote or hybrid arrangements, highlighting the new challenges these configurations introduce, particularly regarding ergonomics, available home equipment, access to a quiet workplace, and concerns related to posture and sedentary behaviour (Transversal02).

On-site project work is often associated with open and shared workspaces, and across the discussions a clear tension emerged between more structured spatial arrangements and the flexibility commonly attributed to project-based environments. Participants highlighted how material configurations can either facilitate or constrain autonomy, concentration, and the rhythms of collaborative work by, *e.g.*, focusing on the imposition of minimalist, standardised workspace models that do not match the nature of academic labour: “It’s the clean desk and open space, everything white and flexible. But we are an academic institution, not Google; we need books, papers, notes – and there isn’t even a drawer” (R&D02).

Others emphasised that spatial arrangements are strongly shaped by the configuration of project teams and contractual ties. Consultants described a hybrid and fragmented organisation of physical presence:

(...) it's divided between the core team – in my case, consultancy, with a stable contractual link – and the specialists hired for each project, which is different. Many of them don't interact in the workspace; they work remotely most of the time, or they go to the field while we go less often, or we accompany them but, in the field, not in a shared office. It's a hybrid, a mix, depending on the type of contract involved (Consultancy02).

A set of participants also highlighted how contemporary workspace arrangements can enact new forms of power, control and surveillance, while fostering a sense of dehumanization:

I was just saying that we moved today to the new building where we felt very strongly the control mechanisms. We were not allowed to bring paper, books, or anything personal, because it is a clean, all-white space, and therefore there is no place to store personal things (R&D02).

Open and shared spaces also make workers more visible, and their absence more noticeable, thereby heightening subtle forms of monitoring. These arrangements were further described as undermining workers' sense of ownership over their workspace: "You can't appropriate your space or create the feeling that you are working in your own place." (Transversal03).

Some participants emphasised that workers actively deploy small everyday tactics of resistance and reappropriation. As one participant noted, drawing on anthropological language, individuals place "diacritical markers" in the workspace: personal objects or symbols that subtly reclaim territory, assert identity, and recreate a sense of identity and belonging (Transversal03). These practices counteract the depersonalisation, visibility, and control embedded in standardised workspace arrangements, demonstrating how workers renegotiate spatial power relations.

3. Discussion

Through the World Café, the research team gathered data crucial for framing the selection of case studies and defining the analytical dimensions. More than emphasising the specificities of the four sectors, which were the focus of in-depth research on eight projects conducted after this exploratory phase, we discuss here major trends that contributed to strengthening the conceptual framework.

Projectification of work is a clear and unquestionable reality for all the social actors who participated in the World Café. Projects feed professional trajectories and frame them. In some cases, this is accompanied by long-term precarious and unstable situations; in other cases, where the projectification trend has already a long path, organisations attempt to provide more stable employment arrangements.

Participants converged on the idea that experiences of project work – and the inequalities within them – are shaped by one's position in the project hierarchy (Hodgson & Cicmil, 2006). Being a project holder or manager confers greater power, visibility, and security, while project workers bear the burden

of instability and bureaucratic pressure. In fields such as R&D, these hierarchical graduations are exacerbated by competitive project-funding mechanisms, generating forms of structural violence within institutions and reinforcing stratified labour relations.

Project work, although appealing to flexibility, ends up being quite hierarchical, even in flat organisational structures. Many interlocutors argue that project networks frequently reproduce established hierarchical relations. Some organisations attempt to counter this by adopting co-management practices, yet funding rules and project architectures typically reintroduce hierarchy.

Despite calls for autonomy and decentralisation, coordination in project networks tends to follow orchestration logics (Kuura & Lundin, 2019), that is, a coordination process based on a central person or partner directing and aligning interdependent activities. Some instances of more distributed *choreography* were also noted, based on the interaction of a set of independent roles, without a central coordinator. Hence, mechanisms of control, often enabled using ICT, prevail and, in some cases, become more sophisticated. This generates a contradiction between formal time-tracking requirements and the flexible, mobile nature of project work.

Project work, being mobile and unstable, fosters innovation and skill acquisition, at the level of professionals and organisations, but, simultaneously, generates instability, discontinuity, and organisational vulnerability, highlighting the tension between leveraging expertise and maintaining long-term capacities.

It is deeply dependent on the funding agencies. These entities, particularly public ones, actively shape projectification's material conditions, produce and intensify precariousness, competition and organisational vulnerability: by defining eligibility rules, imposing contractual constraints, providing insufficient funding and imposing co-funding requirements, shortening project cycles, and transferring financial and organisational risks onto workers and organisations.

It is also widely acknowledged that project work promotes the erosion of boundaries between work and leisure. Consequently, spatial flexibility (Eftaxiopoulou, 2018) often coexists with pressures for efficiency, visibility, and standardisation, reinforcing the broader tension between autonomy and control that characterises projectified work environments, eroding workers' sense of autonomy, identity and attachment.

4. Concluding remarks

The World Café method proved highly effective in generating rich and diverse insights within a relatively short period. It facilitated the identification of unexpected avenues for investigation and allowed for the cross-fertilisation of perspectives across different participants, producing novel insights that might not have emerged through more conventional methods. Sectoral differences, alongside

notable similarities, emerged in terms of the dynamics, drivers, and perceived consequences of projectification, underscoring the value of context-sensitive yet comparable empirical approaches.

The World Café outcomes provide a robust foundation for the ensuing research design and for supporting the research team in the selection of the projects to study, which was fully achieved, as it allowed for an exploratory understanding of the four economic and professional sectors and confirmed the relevance of considering them to address projectification. It also revealed that the analytical dimensions are all crucial for addressing the topic, but that they might have different levels of importance in the projects' configurations. The possibility of approaching work projectification in different economic and professional realities sustains also the social and scientific importance of addressing it.

The discussion of the results also shows how the World Café was an important methodological approach for generating and analysing data. It thus extended beyond its initial purpose, functioning as a form of fieldwork that yielded particularly rich contributions to the research. We will further develop it in a future article by addressing also the data from a second World Café held recently to discuss and validate the research results.

This study highlights that projectification should be understood not only as a project management approach but as a broader organising principle that reshapes work, employment relations, coordination practices and work–life balance, impacting society at large and the human condition. The proposed analytical framework also offers organisations a structured lens to reflect on how project-based organising affects work across micro, meso, and macro levels. Irregular workloads, compressed timelines, and funding-driven uncertainties suggest that worker well-being should be addressed as a structural issue rather than as an individual responsibility.

This paper is explicitly positioned as an exploratory contribution developed at an early stage of a broader research programme. The use of the World Café method prioritised breadth of perspectives rather than in-depth analysis, limiting the generalisability of the findings. The analytical framework therefore remains a preliminary device that requires further empirical testing and operationalisation through comparative and mixed-method research.

References

- Aguilar Velasco, M. M., & Wald, A. (2022). The dark side of projectification: a systematic literature review and research agenda on the negative aspects of project work and their consequences for individual project workers. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(2), 272–298. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2021-0117>
- Aldred, R. (2011). From community participation to organizational therapy? World Café and Appreciative Inquiry as research methods. *Community Development Journal*, 46(1), 57–71. <https://doi.org/10.1093/cdj/bsp039>

- Amable, B. (2018). Diversity and the dynamics of capitalism. *European Journal of Economics and Economic Policies: Intervention*, 15(2), 238–248. <https://doi.org/10.4337/ejeep.2018.02.13>
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (2005). *The new spirit of capitalism*. (G. Elliott, Trans.) Verso.
- Boutinet, J.-P. (1990). *Anthropologie du projet*. Presses Universitaires de France.
- Brown, J. (2005). *The World Café. Shaping Our Futures Through Conversations that Matter*. Berrett-Koehler Publishers.
- Callon, M. (1986). The Sociology of an Actor-Network: The Case of the Electric Vehicle. In M. Callon, J. Law, & A. Rip (Eds.), *Mapping the Dynamics of Science and Technology* (pp. 19–34). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-1-349-07408-2_2
- Cicmil, S., & Hodgson, D. (2006). Making projects critical: An introduction. In D. Hodgson & S. Cicmil (Eds.), *Making Projects Critical* (pp. 1–26). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-0-230-20929-9_1
- Cicmil, S., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2016). The project (management) discourse and its consequences: On vulnerability and unsustainability in project-based work. *New Technology, Work and Employment*, 31(1), 58–76. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12058>
- Edwards, P. (2003). *Industrial relations: theory and practice*. (2nd ed.). Blackwell Pub.
- Eftaxiopoulos, G. (2018). No-fun: Fun Palace and the cult of flexibility. *Perspecta*, 51, 255–261. <https://www.jstor.org/stable/45215626>
- Eftaxiopoulos, G. (2020). The largest room in the world: MPK20 and hyper-flexibility. *AA Files*, 77, 89–101. <https://www.jstor.org/stable/10.2307/27124630>
- Engwall, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), 789–808. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00088-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00088-4)
- Fligstein, N. (2018). *The Architecture of Markets: an Economic Sociology of Twenty-First-Century Capitalist Societies*. Princeton University Press.
- Fred, M., & Godenhjelm, S. (2023). Introducing projectification research. In M. Fred & S. Godenhjelm (Eds.) *Projectification of Organizations, Governance and Societies: Theoretical Perspectives and Empirical Implications*. (pp. 1–16). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-031-30411-8_1
- Geraldi, J., Jacobsson, M., & Pemsel, S. (2025). Thirty years of temporary organizations research: A field reconnecting with its soul. *Scandinavian Journal of Management*, 41(2), 101425. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2025.101425>

- Godenhjelm, S., Lundin, R. A., & Sjöblom, S. (2015). Projectification in the public sector – The case of the European Union. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(2), 324–348. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2014-0049>
- Greer, I., Samaluk, B., & Umney, C. (2019). Toward a precarious projectariat? Project dynamics in Slovenian and French social services. *Organization Studies*, 40(12), 1873–1895. <https://doi.org/10.1177/0170840618800109>
- Hodgson, D. E. (2004). Project work: The legacy of bureaucratic control in the post-bureaucratic organization. *Organization*, 11(1), 81–100. <https://doi.org/10.1177/1350508404039659>
- Jacobsson, M., & Jałocha, B. (2021). Four images of projectification: an integrative review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(7), 1583–1604. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2020-0381>
- Jensen, A., Thuesen, C., & Geraldi, J. (2016). The projectification of everything: Projects as a human condition. *Project Management Journal*, 47(3), 21–34. <https://doi.org/10.1177/875697281604700303>
- Kuura, A. (2012). Policies for projectification: Support, avoid or let it be? *Estonian Discussions on Economic Policy*, 11(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.15157/tpep.v19i1.431>
- Kuura, A. (2020). 25 Years of Projectification Research. In *Project Management Development - Practice & Perspectives: 9th International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries*. University of Latvia. (pp.20–34). <https://www.balticpmconference.eu/sites/default/files/image-uploads/Kuura%20Arvi%202020.pdf>
- Kuura, A., & Lundin, R.A. (2019). Process perspectives on entrepreneurship and projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(1), 25–47. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2017-0165>
- Lefebvre, H. (1991). *The production of space*. (D. Nicholson-Smith, Trans.). Blackwell.
- Lindgren, M., & Packendorff, J. (2006). What's new in new forms of organizing? On the construction of gender in project-based work. *Journal of Management Studies*, 43(4), 841–866. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00613.x>
- Lopes, N., Clamote, T., Raposo, H., Pegado, E., & Rodrigues, C. (2015). Medications, youth therapeutic cultures and performance consumptions: A sociological approach. *Health: An*

Interdisciplinary Journal for the Social Study of Health, Illness and Medicine, 19(4), 430–448.
<https://doi.org/10.1177/1363459314554317>

Lundin, R. A., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., Midler, C., & Sydow, J. (2015). *Managing and Working in Project Society: Institutional Challenges of Temporary Organizations*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9781139939454>

Malone, T. W., & Crowston, K. (1994). The interdisciplinary study of coordination. *ACM Computing Surveys*, 26(1), 87–119. <https://doi.org/10.1145/174666.174668>

Midler, C. (1993). *L'auto qui n'existait pas - Management des projets et transformation de l'entreprise*. InterEditions.

Midler, C. (1995). Projectification of the firm: the Renault case. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 363–375. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00262524>

Muzio, D., Hodgson, D., Faulconbridge, J., Beaverstock, J., & Hall, S. (2011). Towards corporate professionalization: The case of project management, management consultancy and executive search. In *Current Sociology*, 59(4), 443–464. <https://doi.org/10.1177/0011392111402587>

Packendorff, J., & Lindgren, M. (2014). Projectification and its consequences: Narrow and broad conceptualisations. *South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS)*, 17(1), 7–21. <https://doi.org/https://doi.org/10.4102/sajems.v17i1.807>

Powell, W. W. (2001). The capitalist firm in the twenty-first century: Emerging patterns in western enterprise. In P. DiMaggio (Ed.), *The Twenty-First-Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective* (pp. 33–68). Princeton University Press.

Preda, A. (2009). *Framing finance: The boundaries of markets and modern capitalism*. University of Chicago Press. 10.7208/chicago/9780226679334.001.0001

Ram, M. (1991). Control and autonomy in small firms: The case of the west midlands clothing industry. *Work, Employment and Society*, 5(4), 601–619. <https://doi.org/10.1177/0950017091005004007>

Schieffer, A., Isaacs, D., & Gyllenpalm, B. (2004). The World Café: Part One. *World Business Academy*, 18(8). <https://theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/07/WorldCafe.pdf>

Tan, S., & Brown, J. (2005). The World Café in Singapore. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(1), 83–90. <https://doi.org/10.1177/0021886304272851>

Taylor, S., & Spicer, A. (2007). Time for space: A narrative review of research on organizational spaces. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 325–346. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00214.x>

Tilly, C. (1999). *Durable Inequality*. University of California Press.

***MENTORING COMO VETOR DE MOBILIDADE SOCIAL EM
COMUNIDADES DE BAIXO RENDIMENTO: EVIDÊNCIA
QUALITATIVA EM RONDÔNIA, BRASIL***

**Maria Teresa Morais Taveira de Barros^{1, 2} [0000-0002-
2026-7365],**

Christiane Souza de Macedo Barbosa¹

¹ [Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP-P. PORTO)] 2180025@iscap.ipp.pt

² [CEOS.PP, ISCAP, Instituto Politécnico do Porto] mtmtb@iscap.ipp.pt

(Autor Correspondente: Maria Teresa Barros)

RESUMO

Este artigo analisa em que medida o *mentoring* pode contribuir para a mobilidade social entre pessoas de comunidades de baixo rendimento no Brasil, com base num estudo qualitativo realizado no estado de Rondônia. O trabalho empírico assenta em entrevistas semiestruturadas com três grupos: mentores (n = 3), mentorados (n = 9) e não mentorados (n = 8). As entrevistas individuais foram usadas como principal estratégia de recolha de dados, e o material foi analisado através da técnica de análise de conteúdo de Bardin (1977), combinando codificação categorial indutivo-dedutiva e comparação constante com a literatura. O objetivo central foi compreender se e como o mentoring contribui para o desenvolvimento das competências analisadas e se estas se associam a melhores perspectivas de emprego e rendimento.

Os resultados sugerem que a mentoria formal, frequentemente seguida de acompanhamento informal, está associada a ganhos em comunicação, autogestão e planeamento, bem como a melhorias em práticas de literacia financeira, como o controlo de despesas, o registo de fluxos de caixa e a constituição de poupanças. Os participantes referiram também o desenvolvimento de competências empreendedoras básicas relacionadas com a proposta de valor, a interação com clientes e a organização quotidiana de pequenos negócios. Alguns mentorados descreveram transições ocupacionais e aumentos de rendimento após o programa, enquanto outros não reportaram alterações substanciais na sua posição económica. Constrangimentos estruturais como o estigma territorial, as redes sociais restritas e a informalidade do mercado de trabalho mantêm-se presentes e parecem limitar o alcance destas melhorias.

O estudo propõe um quadro conceptual para analisar o mentoring em contextos vulneráveis e apresenta recomendações para o desenho de programas, incluindo a definição de objetivos realistas, a inclusão de educação financeira aplicada e projetos práticos, a exposição ética a redes de oportunidade e algum acompanhamento após o programa. A análise é limitada pela pequena dimensão da amostra, pela dependência de autorrelatos e pela ausência de indicadores objetivos de rendimento ao longo do tempo. Em termos gerais, as evidências sugerem que o mentoring pode desempenhar um papel útil no desenvolvimento dos participantes, mas é insuficiente por si só quando está desligado de políticas públicas mais amplas de educação, emprego e inclusão financeira.

Palavras-chave: *Mentoring; Mobilidade Social; Competências Socioemocionais; Educação Financeira; Empreendedorismo Inclusivo.*

ABSTRACT

This article examines the potential of mentoring to foster social mobility among individuals from low-income communities in Brazil, based on a qualitative and exploratory study carried out in the state of Rondônia. The empirical work draws on semi-structured interviews with three groups selected through convenience sampling: mentors ($n = 3$), mentees ($n = 9$) and non-mentees ($n = 8$). Individual interviews were the main data collection strategy, and the material was analysed using Bardin's (1977), content analysis, combining inductive–deductive categorical coding and constant comparison with the literature. The central aim was to understand whether and how mentoring contributes to the development of social, financial and entrepreneurial competences, and to what extent such competences are perceived as translating into better employment prospects and higher income.

The results suggest that formal mentoring, often followed by informal follow-up, is associated with reported gains in communication, self-management and planning, as well as with improvements in financial literacy practices, such as expense control, recording of cash flows and building up savings. Participants also reported developing basic entrepreneurial skills related to value proposition, customer interaction and day-to-day organisation of small businesses. Some mentees described occupational transitions and increased income after the programme, whereas others did not report substantial changes in their economic position. Structural constraints — territorial stigma, restricted social networks, and labour market informality — remain in place and appear to slow down or narrow the scope of these improvements.

The study proposes a conceptual framework for analysing mentoring in vulnerable contexts and advances several programme design recommendations, including the definition of realistic and observable operational objectives, the inclusion of applied financial education and practical projects in mentoring curricula, ethically managed exposure to opportunity networks and low-intensity post-programme follow-up. The analysis is limited by a small, non-probabilistic sample, reliance on self-reports, and the absence of objective, longitudinal income indicators. Overall, the evidence suggests that mentoring can play a useful developmental role but is insufficient on its own when disconnected from broader public policies on education, employment and financial inclusion.

Keywords: *Mentoring; Social Mobility; Socio-emotional Skills; Financial Literacy; Inclusive Entrepreneurship.*

1. Introdução

A mobilidade social é amplamente condicionada por desigualdades de acesso a capital económico, social e cultural, conforme teorizado por Bourdieu (1986) e aprofundado por Sen (1999). A combinação entre baixos níveis de literacia financeira, redes profissionais limitadas, informalidade laboral e ausência de referências positivas contribui para a permanência de indivíduos de comunidades

de baixo rendimento em posições socioeconómicas vulneráveis. Neste contexto, os programas de *mentoring* surgem como dispositivos de transmissão de conhecimento, apoio psicossocial e de abertura de redes de oportunidade (Eby et al., 2013).

Apesar da expansão de práticas de *mentoring* em ambientes corporativos e educacionais, a sua eficácia em contextos de vulnerabilidade estrutural permanece empiricamente debatida. Estudos internacionais sugerem potencial, mas enfatizam que o impacto depende da qualidade da relação mentor/mentorado, da adequação do conteúdo trabalhado e da articulação com estruturas institucionais mais amplas (Kram, 1985; Roberts, 2000). Este ceticismo fundamentado justifica a necessidade de estudos adicionais aplicados em ambientes de vulnerabilidade social.

Neste artigo procura-se compreender em que medida o *mentoring* contribui para o desenvolvimento de competências sociais, financeiras e empreendedoras em residentes de comunidades de baixo rendimento de Rondônia e se essas competências se ligam, na prática, a mudanças percebidas na empregabilidade e no rendimento. A questão que orienta o estudo é: *Como é que a aquisição de competências promovidas pelo mentoring ao nível social, financeiro e do empreendedorismo se relaciona com a mobilidade social de indivíduos pertencentes a comunidades de baixo rendimento?*

A partir desta questão, definiram-se como objetivos:

- (i) mapear processos formais e informais de *mentoring*;
- (ii) identificar competências efetivamente desenvolvidas;
- (iii) analisar mudanças percebidas no rendimento e na situação profissional dos participantes;
- (iv) discutir implicações para programas sociais e políticas públicas.

2. Revisão da Literatura

2.1. Conceito de *Mentoring* e Funções Associadas

O conceito de *mentoring* remonta à tradição clássica da aprendizagem personalizada (Kram, 1985), sendo caracterizado por uma relação estruturada em que um indivíduo experiente apoia outro menos experiente, promovendo o desenvolvimento pessoal, profissional e social. Kram (1985) distingue as grandes funções: de carreira (exposição, visibilidade, treino e aconselhamento) e psicossociais (apoio emocional, validação e modelagem). A investigação subsequente mostrou que ambas podem ser particularmente relevantes para públicos vulneráveis (Eby et al., 2013).

Críticas importantes surgiram na literatura, salientando riscos de:

1. relações assimétricas que podem reproduzir dependência;
2. programas mal estruturados que geram expectativas irrealistas;
3. ausência de evidência robusta sobre impacto económico tangível em contextos informais (Crisp & Cruz, 2009).

Estas perspetivas são fundamentais para evitar leituras excessivamente otimistas.

2.2. Competências Sociais, Financeiras e Empreendedoras

Vários autores destacam o papel das competências socioemocionais na trajetória laboral (Heckman & Kautz, 2012). Quanto à literacia financeira, a sua relevância para a inclusão económica foi amplamente discutida por Lusardi e Mitchell (2014). Já no domínio do empreendedorismo, Kolb (1984) e Dolabela (2009) enfatizam metodologias práticas e experienciadas como sendo as que mais favorecem a aplicação real do conhecimento.

2.3. Mobilidade Social, Capital Social e Oportunidades

Bourdieu (1986) e Putnam (2000) demonstram que a qualidade das redes sociais influencia significativamente o acesso a oportunidades. Em comunidades periféricas, redes fechadas e homogêneas tendem a limitar a mobilidade, enquanto contactos externos - que o *mentoring* pode mediar - ampliam horizontes de possibilidades.

2.4. Proposições de Investigação

Foram formuladas proposições para dar suporte à estrutura do conceito proposto. Procedeu-se à recolha de evidências para validar as proposições formuladas, e fornecer informações sobre as variáveis:

P1: O processo de *mentoring* contribui significativamente para o desenvolvimento de competências sociais, financeiras e empreendedoras entre os participantes.

Para Kram (1985), uma das principais autoras e referências sobre *mentoring*, o conceito define a importância do *mentoring* para o desenvolvimento pessoal e profissional. Autores com Eby et al. (2013), analisam os efeitos do *mentoring* na carreira e no desenvolvimento de competências. Há ainda outros autores com foco no estudo dos benefícios da prática do *mentoring* como Roberts (2000), que aborda o papel do *mentoring* na aquisição de competências sociais e profissionais, por entenderem que o *mentoring* possui como benefício contribuir e para a transformação pessoal e profissional. É importante citar também Dolabela (2007), que destacam a importância do ensino do empreendedorismo como meio de transformação social, que está relacionado com a mudança para uma realidade melhor.

P2: Pessoas em comunidades de baixo rendimento enfrentam obstáculos estruturais e de acesso a oportunidades, que dificultam a sua mobilidade social e empregabilidade.

O autor Bourdieu (1986) expõe em suas teorias sobre capital social, cultural e económico descrevendo que a ausência destes tendem a limitar oportunidades. Sen (1999), trabalha o conceito de “liberdade substantiva” e “exclusão social”, argumentando sobre os impactos das desigualdades estruturais.

Importa ainda referir a importância das redes de apoio, pois contribuem em muitos aspetos. Putnam (2000), faz uma análise da importância do capital social e das redes de apoio para a mobilidade

social. O autor Santos (2002), no seu estudo, também faz referência à exclusão social e económica no contexto das periferias e comunidades marginalizadas.

P3: Estratégias práticas e contextualizadas de ensino aumentam a retenção do conteúdo e a aplicação de competências empreendedoras.

Na perspetiva de Kolb (1984), com a Teoria da Aprendizagem Experiencial o autor sustenta que a prática aumenta a aprendizagem e a capacidade de aplicação. Freire (1974), defende a importância do ensino contextualizado e dialógico para o empoderamento.

Hisrich et al. (2017), destacam a relevância das metodologias ativas e contextualizadas no ensino do empreendedorismo, abordagens que incentivam a participação ativa na construção dos conhecimentos, nos quais o aprendiz se torna protagonista no processo de construção do próprio conhecimento.

Quando se trata de públicos vulneráveis, Dolabela (2009), propõe metodologias práticas no ensino do empreendedorismo para o empoderamento.

P4: O desenvolvimento de habilidades sociais e financeiras está positivamente associado ao aumento de oportunidades de geração de rendimento e empregabilidade.

É importante a identificação de competências que podem ser adquiridas no processo, que permitem geração de conhecimentos para iniciativas para o próprio negócio, bem como a melhoria do rendimento e conseqüente ascensão. Os autores Heckman e Kautz (2012), mostram evidências de que as competências socioemocionais impactam diretamente o sucesso económico e profissional. Na visão de Lusardi e Mitchell (2014), a educação financeira é importante para a inclusão económica e o combate à desigualdade. O aumento de capacidades, incluindo sociais e financeiras expande liberdades e oportunidades de vida (Sen, 1999).

Cunha (2007) reforça a importância da formação integrada para a empregabilidade de grupos vulneráveis. Esta formação procura desenvolver o ser humano nos aspetos cognitivos, emocionais e práticos e vai para além de formação académica, pois abrange a formação do carácter, da criatividade e a valorização da aprendizagem através da experiência e da prática.

3. Metodologia

O estudo segue uma abordagem qualitativa e exploratória, orientada para compreender “como” e “porquê” determinados mecanismos emergem na relação de *mentoring*. Optou-se pela abordagem qualitativa porque o foco está menos na medição de variáveis e mais na forma como os participantes interpretam a sua experiência, descrevem trajetórias e identificam barreiras e oportunidades. Esses

elementos são difíceis de captar através de questionários padronizados, mas tornam-se mais visíveis quando se trabalha com entrevistas abertas e com a análise de narrativas.

3.1. Desenho da Investigação

O trabalho de campo incidiu em comunidades de baixo rendimento em Rondônia (Brasil). Recorreu-se à amostragem por conveniência em três grupos: mentores (n=3) com experiência em administração, contabilidade ou economia; mentorados (n=9) que participaram de programas de mentoria focados em competências sociais, financeiras e empreendedoras; e um grupo de controlo composto por não mentorados (n=8), utilizado para captar perceções externas aos programas. A dimensão da amostra foi condicionada pela disponibilidade e pela saturação teórica.

Utilizaram-se guiões de entrevista semiestruturados, testados previamente, com secções sobre:

- (i) caracterização dos participantes;
- (ii) percurso e formato da mentoria;
- (iii) competências desenvolvidas;
- (iv) perceção de mudanças na vida laboral e financeira;
- (v) barreiras e fatores facilitadores; sugestões de melhoria do desenho dos programas.

Tabela 1

Estrutura do guião de entrevistas e dimensões analíticas

Secção do guião	Objetivo	Dimensões analíticas
Percorso de mentoria	Mapear formato e duração.	Formal/informal; frequência; papel do mentor.
Competências sociais	Identificar mudanças comportamentais.	Comunicação, organização, autocontrolo.
Competências financeiras	Avaliar literacia prática.	Orçamento, registo, poupança, precificação.
Empreendedorismo	Explorar capacidades de negócio.	Proposta de valor, clientes, operações.
Resultados e barreiras	Captar mudanças e constrangimentos.	Empregabilidade, rendimento, redes, estigma.

Nota. Fonte: elaborada pelos autores.

De seguida caracterizam-se os participantes.

3.2. Participantes e Caracterização Sociodemográfica

A Tabela 2 sintetiza as variáveis recolhidas:

Tabela 2

Caracterização Sociodemográfica

Tipo de Entrevistado	Número	Média de Idades (Anos)	Género	Formação	Tipo de Participação em mentoria
Mentores	3	62	2M 1F	Superior em Contabilidade/Economia/Admninistração	Contabilidade, administração e economia
Mentorados	9	38	5M 4F	Maioritariamente Superior em Contabilidade, alguns estudantes	Jovens e adultos formados/em formação em contabilidade/ Admi nistração
Não Mentorados	8	35	5M 4F	Superior ou estudante em Contabilidade/Admnistração	Indivíduos de comunidades de baixo rendimento sem participação prévia em mentoring

Nota. Fonte: elaborada pelos autores.

Seguidamente refere-se a forma de recolha de dados.

3.3. Recolha de Dados

As entrevistas decorreram entre março e junho de 2024. A saturação teórica foi atingida quando não surgiram novas categorias relevantes.

As entrevistas foram agendadas e realizadas presencialmente ou por videoconferência, com registo de áudio mediante consentimento. Os áudios foram transcritos integralmente. Para garantir a compreensão contextual, mantiveram-se expressões locais quando pertinentes.

3.4. Análise dos Dados

Seguiu-se Bardin (1977), com codificação em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

O processo combinou categorias derivadas da literatura (p. ex., funções de carreira e psicossociais) com categorias geradas a partir dos dados (p. ex. “organização do trabalho” ou “registo de gastos”).

Tabela 3

Categorias e subcategorias utilizadas na codificação.

Categoria	Subcategorias (exemplos)	Definição operacional
Competências sociais	Comunicação; organização; autocontrolo; resolução de problemas.	Mudanças observáveis no modo de se relacionar e gerir o próprio trabalho.
Competências financeiras	Orçamento; registo de fluxos; poupança; precificação.	Adoção de práticas de gestão financeira pessoal/negócio.
Empreendedorismo	Proposta de valor; atendimento; operações; formalização.	Capacidades para iniciar/gerir atividade económica.
Resultados	Empregabilidade; rendimento; continuidade de estudos.	Mudanças autodeclaradas após a mentoria.
Barreiras	Redes fechadas; estigma territorial; informalidade; crédito.	Fatores externos que limitam a transferência de competências.

Nota. Fonte: elaborada pelos autores.

Para reforçar a qualidade e a confiabilidade da análise, recorreu-se a algumas estratégias clássicas em estudos qualitativos: triangulação de fontes (cruzando perspetivas de mentores, mentorados e não mentorados), descrição densa do contexto, registo sistemático das decisões de codificação e devolução de sínteses a alguns participantes, sempre que possível. Não se pretendeu “provar” causalidade, mas sim construir um quadro interpretativo consistente com os dados disponíveis. Em termos de validade e replicabilidade, o estudo assenta num guião de entrevista semi-estruturado, num procedimento claro de análise de conteúdo e numa trilha de auditoria que permitiria a outro investigador

seguir os mesmos passos. Ainda assim, a amostragem por conveniência e o recorte geográfico limitam a generalização dos resultados para outros contextos.

3.5. Ética da Investigação

Todos os participantes assinaram um termo de consentimento informado. Na secção seguinte abordam-se os resultados.

4. Resultados

Os resultados foram divididos em quatro tópicos principais: formatos de mentoria observados; desenvolvimento de competências; empregabilidade e rendimento; e, por último, referem-se às barreiras persistentes.

4.1. Formatos de mentoria observados

Predominou a mentoria formal, com encontros periódicos, objetivos definidos e atividades práticas. Após o encerramento formal, vários pares mantiveram contacto esporádico, o que funcionou como mecanismo de manutenção da motivação e de resolução de dúvidas pontuais. O papel do mentor foi descrito como o de “modelo de atuação”, mediador de expectativas e, por vezes, facilitador de acesso a redes.

4.1.1. Desenvolvimento de competências

Nos relatos, destacam-se três blocos:

- (i) competências sociais - maior clareza comunicacional, organização de rotinas e ampliação do repertório para lidar com conflitos e prazos;
- (ii) competências financeiras - construção de orçamento, registo de entradas e saídas, planeamento de poupança e precificação mais consciente de produtos/serviços;
- (iii) competências empreendedoras - noção de proposta de valor, observação do cliente, arranque de microiniciativas e melhoria do atendimento.

Estes ganhos foram atribuídos a atividades práticas (p. ex., elaboração de um plano simples de negócio ou simulações de fluxo de caixa) e a feedback estruturado. Destaca-se ainda a mobilidade social percebida, a qual parece ser, em muitos casos, incremental e limitada.

4.1.2. Competências Sociais Desenvolvidas

Os mentorados destacaram melhorias em comunicação, autoconfiança e capacidade de organização. Vários entrevistados referiram que passaram a preparar melhor aquilo que iam dizer, a planear tarefas e a gerir melhor o tempo. Um entrevistado resumiu, de forma clara, o efeito prático dessas mudanças:

“Quando eu passei a treinar com meu mentor como falar e me organizar antes de cada tarefa, comecei a perceber que as pessoas me levavam mais a sério.” (Mentorado 3)

Outro relato aponta na mesma direção, com foco na interação com clientes:

“Antes eu não conseguia falar com clientes; agora já sei explicar melhor o que faço.”
(Mentorado 4)

No conjunto, estes testemunhos sugerem ganhos nas competências sociais básicas, que são relevantes para a empregabilidade e para a atividade económica, ainda que não garantam, por si só, mudanças estruturais na posição dos participantes.

4.1.3. Competências Financeiras

Relatos recorrentes apontaram para a adoção de práticas de registo de despesas, planeamento e criação de uma reserva financeira. Alguns participantes referiram que, antes da mentoria, não tinham o hábito de acompanhar os fluxos de dinheiro, o que dificultava a gestão do orçamento doméstico ou do pequeno negócio. Uma participante descreveu o impacto direto da mudança de comportamento:

“Quando aprendi a anotar tudo e a separar um valor, consegui pela primeira vez juntar um dinheiro que me deu segurança para aceitar um trabalho melhor.” (Mentorada 6)

Outro entrevistado referiu a descoberta de “furos” no orçamento:

“Eu nunca tinha anotado meus gastos. Comecei a fazer isso e percebi onde eu perdia dinheiro.”
(Mentorado 7)

Estes relatos indicam que a literacia financeira prática - registo, controlo e poupança - foi um dos eixos mais tangíveis do *mentoring*, com efeitos percebidos no controlo de gastos e na sensação de segurança financeira.

4.1.4. Competências Empreendedoras

Quanto às competências empreendedoras, os mentorados referiram uma melhor compreensão do funcionamento de pequenos negócios, em particular no que diz respeito à definição de preços, contacto com clientes e organização operacional. Um dos participantes explicou:

“Eu não tinha noção de como calcular preço ou falar com cliente. Depois que aprendi isso com o mentor, meu pequeno negócio começou a fazer sentido.” (Mentorado 2)

O mesmo entrevistado sintetizou a mudança na forma de olhar para o negócio: “Aprendi a calcular preço e a pensar no cliente, coisa que eu não fazia.” (Mentorado 2)

Embora nem todos tenham iniciado, ou formalizado, atividades empreendedoras, os participantes que já tinham iniciativas em curso relataram ganhos na estruturação básica do negócio e na forma de lidar com clientes.

4.1.5. Mobilidade Social Percebida

Alguns mentorados relataram aumentos de rendimento e transições ocupacionais, associando estes movimentos ao conjunto de competências trabalhadas na mentoria. Um testemunho ilustra essa leitura:

“Melhorei minhas competências, mas ainda enfrento portas fechadas por causa de onde moro. Mesmo assim, consegui um trabalho melhor do que tinha antes.” (Mentorado 5)

Ao mesmo tempo, os relatos sublinham a persistência de barreiras estruturais:

“Mesmo com mais preparo, tem lugar que a gente chega e já olha torto por ser da comunidade.” (Mentorado 5)

Assim, a mobilidade percebida parece ser, em muitos casos, incremental e limitada: há sinais de melhoria de rendimento e de condição laboral, mas dentro de um contexto em que o estigma territorial, as redes restritas e a informalidade laboral continuam a condicionar o alcance desses ganhos.

4.2. Empregabilidade e Rendimento

Parte dos mentorados reportou transições para ocupações mais estáveis ou com maior autonomia. Há relatos de incremento de rendimento decorrente de melhor gestão financeira doméstica e, em alguns casos, de microempreendimentos. Contudo, é prudente evitar extrapolações: os resultados não são uniformes e variam com o ponto de partida, o grau de adesão/compromisso e o ambiente de oportunidades. Quando se comparam as trajetórias dos dois grupos, surgem algumas diferenças que vale a pena notar. Mentores e mentorados concentram-se sobretudo nas classes B e C de rendimento familiar, enquanto os não mentorados distribuem-se entre as classes C, D e E, com maior peso nas faixas mais baixas. Entre os nove mentorados, seis passaram a atuar na mesma área profissional dos seus mentores (empreendedorismo e contabilidade) e dois migraram para funções técnicas de maior qualificação. No grupo de comparação, continuam a predominar funções de auxiliar ou assistente, geralmente associadas a salários mais modestos. Estes contrastes não permitem afirmar um efeito direto da mentoria, mas sugerem percursos um pouco mais ascendentes entre os mentorados do que entre os não mentorados.

4.3. Barreiras persistentes

Mesmo com competências acrescidas, os participantes referem obstáculos de natureza estrutural, como o acesso limitado a redes profissionais influentes, o estigma associado ao território de residência, a informalidade das relações de trabalho e dificuldades de acesso ao crédito. Esses fatores

podem atrasar, ou reduzir, a materialização dos ganhos esperados, funcionando como um impedimento que o esforço individual, isoladamente, não remove.

Tabela 4

Síntese dos principais mecanismos observados e exemplos de evidência.

Mecanismo	Evidência (exemplos)	Implicação
Aprendizagem prática	Planos de ação, simulações de orçamento, role-play com clientes.	Maior transferência para o trabalho quotidiano.
Feedback estruturado	Devolutivas com tarefas e revisão de resultados.	Correções de rota tempestivas.
Exposição a redes	Apresentações a empregadores, feiras locais.	Acesso a oportunidades, embora desigual.
Modelagem de comportamento	Observação de rotinas e postura do mentor.	Ganho de confiança e organização.
Rotinização financeira	Registo de gastos, metas de poupança, precificação.	Estabilização gradual do orçamento.

Nota. Fonte: elaborado pelos autores. Prossegue-se para a discussão do estudo.

5. Discussão

Os resultados ajudam a clarificar algo que a literatura já vinha a indicar: o *mentoring* pode ser útil, mas está longe de ser uma resposta completa para os problemas de mobilidade social. A maioria dos mentorados descreve mudanças concretas na forma como se organiza, comunica ou gere o dinheiro, o que vai de encontro ao que autores como Kram (1985) ou Eby et al. (2013) apontam como efeitos típicos da mentoria. Contudo, quando se passa do plano das competências para os efeitos em rendimento e posição socioeconómica, o quadro torna-se menos linear e mais irregular entre os participantes.

Alguns participantes relataram avanços profissionais e melhoria de rendimento, mas estes casos não são generalizáveis a todo o grupo. Persistem constrangimentos estruturais claros: redes sociais limitadas, trabalho informal, estigma territorial e dificuldades de acesso a crédito. Esses elementos, amplamente discutidos por Bourdieu (1986), Sen (1999) e Santos (2002), aparecem de forma explícita nas entrevistas. Em vários relatos, percebe-se que, apesar da expansão de competências e do esforço individual, há barreiras que não se ultrapassam apenas com mais formação ou vontade. O *mentoring* ajuda, mas não cria, por si só, oportunidades que estruturalmente não existem.

A forma como os participantes descrevem a relação com os mentores também é relevante. Muitos processos começaram de maneira formal, com encontros agendados e objetivos definidos, mas evoluíram para interações mais informais e prolongadas. Para alguns mentorados, esta continuidade e flexibilidade foram mais importantes do que o desenho inicial do programa. O aspeto humano - confiança, disponibilidade, identificação com o mentor - surge como elemento central e nem sempre é devidamente captado em abordagens normativas de avaliação de programas. Isto converge com as análises de Roberts (2000), que sublinham o peso da dimensão relacional no *mentoring*.

Outro ponto que se destaca é o valor de metodologias práticas e contextualizadas. Quando os participantes relatam que passaram a registar despesas, a simular preços, a treinar conversas com clientes ou a reorganizar tarefas específicas, fica evidente a força da aprendizagem experiencial defendida por Kolb (1984), Dolabela (2009) e Freire (1974). A transferência de conhecimento ocorre com mais facilidade quando as atividades estão ligadas ao quotidiano dos mentorados, e não quando são apresentadas de forma abstrata ou descontextualizada.

No conjunto, os resultados sugerem que o *mentoring* funciona como um “empurrão inicial”: contribui para organizar rotinas, clarificar prioridades e reforçar a confiança, enquanto introduz práticas de literacia financeira e noções básicas de empreendedorismo. Contudo, não altera, por si só, as condições estruturais que moldam a vida dos participantes. A presença de estigma territorial, redes echadas e informalidade laboral faz com que parte dos ganhos observados se dilua ou se limite a pequenas melhorias na margem. Esta leitura aproxima-se de posições mais críticas na literatura (Crisp & Cruz, 2009), que alertam para o risco de se sobrevalorizar intervenções focadas no indivíduo sem considerar o contexto.

Deste modo, as evidências recolhidas apontam para uma combinação necessária: programas de *mentoring* podem ser úteis, sobretudo quando incluem metodologias práticas, acompanhamento consistente e algum grau de exposição ética a redes de oportunidade, mas, para que contribuam efetivamente para a mobilidade social, precisam de estar articulados com políticas mais amplas de educação, emprego e inclusão financeira. Caso contrário, reforça-se a narrativa de que cabe ao indivíduo resolver sozinho problemas que são, em larga medida, estruturais.

De seguida apresenta-se a Tabela 5 que relaciona as proposições que orientaram o estudo e o suporte que estas tiveram.

Tabela 5*Proposições vs suportes de evidência*

Proposição	Descrição operacional	Evidência empírica (entrevistas)	Alinhamento com a literatura	Grau de suporte	Limitações/observações
P1	O <i>mentoring</i> desenvolve competências sociais, financeiras e empreendedoras em participantes de baixo rendimento.	Relatos consistentes de melhoria em comunicação, organização do trabalho, registo/controlo de gastos e noções de proposta de valor e atendimento; convergência entrementorados e mentores.	Funções de carreira e psicossociais; aprendizagem experiencial; literacia financeira.	Forte	Autorrelato; ausência de métricas padronizadas pré-pós.
P2	Barreiras estruturais condicionam a tradução das competências em resultados.	Redes fechadas, estigma territorial, informalidade e crédito limitado.	Capital social/cultural e contexto institucional.	Moderado–forte	Peso relativo das barreiras não isolado; generalização incerta.
P3	Estratégias práticas e contextualizadas aumentam a transferência para o trabalho.	Registo sistemático de gastos, plano simples de negócio, simulações; feedback valorizado.	Aprendizagem experiencial/dialógica.	Forte	Heterogeneidade de execução; dose-resposta não estimada.
P4	Ganhos de competências associam-se a melhorias de rendimento/empregabilidade e em um subconjunto.	Casos de transição e aumento de rendimento autorreportados; outros sem mudança.	<i>Soft skills</i> /literacia e resultados laborais.	Moderado	Sem indicadores objetivos longitudinais; sem contrafactual estrito.

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores

As proposições foram suportadas parcial ou totalmente pelos dados e pela literatura. O estudo revela que a maioria dos mentorados migrou para ocupações técnicas/empreendedoras alinhadas com os mentores; observaram-se melhorias de rendimento e posição de classe face a não-mentorados. Mentoria gerou ganhos claros em competências sociais, financeiras e empreendedoras; benefícios pessoais/profissionais recorrentes. Houve mais oportunidades de trabalho e melhor controlo financeiro

percebidos pelos mentorados. Há indícios de mobilidade ascendente: mudança de ocupação/classe; 6/9 mentorados atuam na profissão do mentor. Os benefícios superam desvantagens; críticas: “terapia disfarçada”, falta de empatia, tempo e ambiente. Nesta investigação existem pistas que apontam que o *mentoring* tende a desenvolver competências que facilitam melhores empregos e ascensão social, condicionadas por fatores estruturais e pelo esforço do indivíduo.

Em resumo, os resultados confirmam, parcialmente, a literatura ao mostrar que o *mentoring* favorece competências significativas, mas só gera mobilidade quando articulado com condições contextuais mais amplas. Programas isolados não conseguem ultrapassar barreiras estruturais profundas, alinhando-se com argumentos críticos de Crisp e Cruz (2009).

6. Conclusões

Apresentam-se resumidamente as principais conclusões.

6.1. Contributos

O estudo oferece evidência qualitativa recente sobre *mentoring* em contextos vulneráveis no Brasil, área ainda pouco explorada.

No que toca aos contributos teóricos, os resultados reforçam a literatura que distingue as funções de carreira e psicossociais do *mentoring*, adicionando a evidência de que, em contextos de vulnerabilidade, o eixo “psicossocial-organizacional” (autogestão, confiança, organização do trabalho) é frequentemente o despertar para os ganhos financeiros e empreendedores subsequentes. O estudo também sustenta a centralidade da aprendizagem experiencial em detrimento de formatos mais expositivos.

No que toca aos contributos para a prática e para políticas, a partir da análise, estruturam-se recomendações de desenho para iniciativas de mentoria que atuem em comunidades de baixo rendimento:

- a) definição de objetivos operacionais observáveis (p. ex., “registar 100% das despesas por 90 dias”);
- b) currículo com educação financeira aplicada, e projeto de micro-negócio ancorado no contexto do participante;
- c) exposição ética a redes com mediação de expectativas;
- d) mecanismos de acompanhamento pós-programa de baixa intensidade;
- e) monitorização longitudinal mínima de 6 a 24 meses, com indicadores de inserção laboral e rendimento.

A Tabela 6 seguinte resume algumas recomendações e instrumentos de monitorização.

Tabela 6

Recomendações de desenho programático.

Recomendação	Descrição operacional
Objetivos mensuráveis	Metas SMART para competências sociais e financeiras.
Currículo aplicado	Orçamento, fluxo de caixa, precificação; projeto real.
Exposição ética a redes	Eventos com mediação e preparação prévia dos participantes.
Acompanhamento leve	<i>Check-ins</i> trimestrais por 12 meses.
Avaliação longitudinal	Indicadores de emprego e rendimento aos 6/12/24 meses.

Nota. Fonte: elaborada pelos autores.

6.2. Limitações

Foram identificadas limitações importantes: amostra reduzida, ausência de dados sociodemográficos completos, dependência de autorrelato e contexto único (Rondônia).

O estudo não permite comprovar relações causais nem generalizações estatísticas; no entanto dá pistas sobre as relações entre os construtos *mentoring* → competências → oportunidades/rendimento → mobilidade social, propondo um enquadramento testável.

6.3. Recomendações para Pesquisas Futuras

Sugerem-se desenhos longitudinais; triangulação com dados quantitativos; inclusão de perfis sociodemográficos detalhados; e comparação entre diferentes regiões do país.

Referências

- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70. <https://ia802902.us.archive.org/8/items/bardin-laurence-analise-de-conteudo/bardin-laurence-analise-de-conteudo.pdf>
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood.
- <https://www.marxists.org/reference/subject/philosophy/works/fr/bourdieu-forms-capital.htm>

- Crisp, G., & Cruz, I. (2009). Mentoring college students: A critical review of the literature between 1990 and 2017. *Research in Higher Education*, 50(6), 525-545. <https://doi.org/10.1007/s11162-009-9130-2>
- Cunha, J. V. A. (2007). *Empregabilidade e competências: Um estudo com jovens em situação de vulnerabilidade social*. EDUFBA.
- Dolabela, F. (2007). *Pedagogia empreendedora*. Campus/Elsevier.
- Dolabela, F. (2009). *O segredo de Luísa- uma Idéia, uma Paixão e Plano de Negócios*. Editora Cultura.
- Eby, L. T. T., Allen, T. D., Hoffman, B. J., Baranik, L. E., Sauer, J. B., Baldwin, S., Morrison, M. A., Kinkade, K. M., Maher, C. P., Curtis, S., & Evans, S. C. (2013). An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring. *Psychological Bulletin*, 139(2), 441–476. <https://doi.org/10.1037/a0029279>
- Freire, P. (1974). *Pedagogia do oprimido*. Paz e Terra.
- Heckman, J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 19(4), 451–464. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Kram, K. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott Foresman.
- Lusardi, A., & Mitchell, O. S (2014). The economic importance of financial literacy: Theory and evidence. *Journal of Economic Literature*, 52(1), 5–44. <https://doi.org/10.1257/jel.52.1.5>
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Roberts, A. (2000). Mentoring revisited: A phenomenological reading of the literature. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 8(2), 145–170. <https://doi.org/10.1080/713685524>
- Santos, B. S. (2002). *A crítica da razão indolente: Contra o desperdício da experiência*. Cortez.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.

**FISCAL POWER AND LABOUR INEQUALITY: TAXATION,
TRANSPARENCY, AND WAGE STRUCTURES IN OECD
ECONOMIES**

Paulo Alcarva¹ [0000-0002-1366-766X]

¹ [CEOS, PP, ISCAP, Instituto Politécnico do Porto, Portugal], palcarva@iscap.ipp.pt

ABSTRACT

This article investigates the relationship between fiscal policy, corporate financial behavior, and labor market inequality across a sample of Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) countries between 2015 and 2024. While taxation has long been recognized as a tool for macroeconomic redistribution, its role in shaping internal corporate dynamics and labor outcomes has received comparatively little attention. This study addresses this gap by examining how top personal income tax rates, corporate tax revenue, and Environmental, Social and Governance (ESG)-related tax transparency influence post-tax income inequality, wage dispersion within firms, and the prevalence of precarious employment.

The research adopts a mixed-methods approach. Quantitatively, a fixed-effects panel regression model is applied to harmonized fiscal and labor data from eight OECD countries. The results reveal that both progressive income taxation and higher corporate tax collection are significantly associated with lower post-tax inequality. Additionally, corporate fiscal transparency—measured through ESG reporting on tax and labor practices—correlates with narrower internal wage gaps and lower labor precarity. These findings suggest that fiscal regimes shape not only national redistributive outcomes but also organizational decision-making and employment models.

To complement the statistical analysis, the study conducts a directed qualitative content analysis of fiscal policy documents and corporate reports. This analysis shows that in countries with stronger equity-oriented fiscal discourses (e.g., Sweden, France, Germany), taxation is framed as a legitimate mechanism for promoting social cohesion and wage fairness. In contrast, countries with more market-oriented discourses (e.g., United States, Ireland, Mexico) tend to justify tax policies primarily in terms of competitiveness and administrative efficiency, reflecting and reinforcing more fragmented labor outcomes.

The article contributes to the literature by integrating perspectives from public finance, labor studies, and corporate governance. It argues that taxation should be understood not merely as a fiscal tool, but as a structural institution that shapes distributive justice and labor equity. The findings have direct implications for policymakers and organizations seeking to design equitable and sustainable labor systems under conditions of global economic transformation.

Keywords: *Fiscal policy; Labor inequality; Corporate governance; Tax transparency; Wage dispersion; Precarious employment*

Introduction

In recent years, labor markets in advanced economies have undergone significant transformations driven by digitalization, financialization, ecological transition pressures, and successive economic shocks. These processes have contributed to the intensification of income inequality, the segmentation of labor markets, and the expansion of precarious employment. Against this backdrop, the role of the state in regulating economic and organizational dynamics has regained prominence. Fiscal policy has re-emerged not only as a tool of macroeconomic redistribution but also as a structural mechanism that shapes corporate behavior and organizational labor practices. Despite this, the intersection between tax regimes, corporate governance, and labor market inequality remains underexplored—especially from a comparative, institutional perspective.

This article examines how national fiscal regimes, through the progressivity of personal income taxation, corporate tax revenue collection, and Environmental, Social and Governance (ESG)-related tax transparency, affect income inequality, internal wage dispersion, and the prevalence of precarious employment. The concept of fiscal transparency refers to the degree to which firms publicly disclose tax-related information, including tax contributions, tax risk management policies, jurisdictional allocation of profits and activities, and labor-related fiscal practices, typically through ESG or sustainability reporting.

To achieve these objectives, the study adopts a mixed-methods approach that integrates quantitative and qualitative components. The quantitative analysis is based on a fixed-effects panel regression model applied to data from eight Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) countries from 2015 to 2024. This analysis includes fiscal variables and labor inequality indicators. The qualitative component consists of a directed content analysis of official fiscal policy documents and corporate reports, focusing on institutional narratives around taxation, social justice, and corporate responsibility. This triangulated approach enables the study to capture both the structural effects of fiscal systems and the normative rationales that inform them.

The article is structured as follows: following this introduction, Section 2 presents theoretical background and literature review, focusing on recent contributions concerning taxation, inequality, and organizational governance. Section 3 details the methodology, including data sources, econometric modeling, and qualitative analysis procedures. Section 4 presents empirical results, supported by comparative tables and interpretative insights. Section 5 discusses the main findings considering the literature and outlines their policy implications. Finally, Section 6 synthesizes the study's theoretical and practical contributions, identifies its limitations, and proposes avenues for future research.

1. Literature Review

The relationship between fiscal regimes and corporate behavior has been a longstanding subject of inquiry in economics and political economy. Classical works, such as those by Musgrave and Musgrave (1989), emphasized the redistributive and allocative functions of fiscal policy, underscoring how taxation shapes not only public finances but also private sector incentives. In labor economics, Piketty (2014) and Atkinson (2015) highlighted how tax structures, particularly those concerning capital and high incomes, can exacerbate or mitigate income inequality. The fiscal policy landscape is, therefore, a crucial determinant of the organizational structures and wage hierarchies that emerge in labor markets.

Building on this, contemporary studies within the new institutional economics framework (*e.g.*, North, 1990) have examined how institutional contexts affect firm-level decisions. More recent research continues to show that corporate governance structures are influenced by the nature and enforcement of fiscal regulations. For example, Mathonnat and Minea (2018) demonstrate how multinational firms adjust their labor deployment and profit allocation strategies in response to cross-country differences in corporate taxation.

Moreover, empirical findings from Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)(2022) indicate that firms operating under progressive tax regimes exhibit more wage compression and lower internal pay inequality, while those under regressive or loophole-prone systems are more likely to externalize labor risks, adopt precarious employment models, and minimize long-term labor investment.

The financialization of the firm, defined as the increasing orientation of corporations toward shareholder value maximization and financial engineering, has restructured employment relations since the late 20th century (see Davis, 2009; Krippner, 2005). This process has intensified following the 2008 global financial crisis and has intersected with fiscal frameworks in shaping labor market outcomes. Appelbaum et al. (2013) argued that financialized firms, especially under tax regimes that reward short-term capital gains, are more prone to reducing labor costs via outsourcing, wage suppression, and the casualization of employment.

Guschanski and Onaran (2024) provide cross-national evidence that financialization, coupled with weak fiscal redistribution, leads to higher wage dispersion and underinvestment in human capital. Their findings resonate with the broader claim that macroeconomic inequality is increasingly driven by firm-level financial strategies conditioned by national regulatory contexts.

Recent OECD data (reinforces the growing role of tax policy in either mitigating or amplifying structural inequalities in labor markets. Personal income taxation, payroll taxation, and tax credits can significantly affect labor supply decisions, the attractiveness of formal employment, and firms' hiring behavior. Countries such as Sweden and Germany, which maintain strong redistributive tax systems, show lower Gini coefficients after taxes and transfers, while countries like the United States and Mexico,

with less progressive tax regimes, display persistent labor market stratification and high wage dispersion (OECD, n.d).

Additionally, Bastani and Waldenström (2020) examined the effects of top marginal tax rates on executive compensation and organizational wage ratios, showing that fiscal drag on high incomes can lead to more equitable pay structures across the firm. This aligns with evidence from Bozio et al. (2021), who conducted a comparative analysis of ten OECD countries and found that wage inequality is significantly associated with the marginal effective tax rate on labor and capital income.

Globalized capital mobility enables firms to engage in regulatory arbitrage, optimizing their operations to benefit from favorable fiscal jurisdictions. While such behavior is often framed in terms of tax optimization, recent research has linked it directly to labor market impacts. Cobham and Janský (2018) have shown that profit shifting by multinationals, which refers to strategies used by firms to relocate taxable income to low-tax jurisdictions, often results in labor cost minimization strategies in high-tax countries, exacerbating employment insecurity and wage suppression.

These findings are echoed in Tørslov et al. (2023), who estimate that nearly 40% of multinational profits are shifted to low-tax jurisdictions, reducing the effective fiscal space for social protection and labor investment in source countries. The corporate use of tax havens thus indirectly perpetuates structural labor inequalities, particularly in sectors with low union density and weak labor protections.

The rise of digital labor platforms and algorithmic management introduces new regulatory challenges. Scholars such as Aloisi and De Stefano (2020) argue that digital platform firms often operate outside traditional fiscal and labor regulations, leveraging gaps in tax enforcement to pursue asset-light, labor-flexible models. These platforms benefit from low effective tax rates and are often associated with high levels of labor precarity, income volatility, and limited social protection.

Fiscal frameworks that fail to adequately tax digital revenues or enforce employer responsibilities exacerbate the proliferation of non-standard work arrangements. This dynamic contributes to the "dualization" of labor markets, with well-protected formal workers on one side, and precarious, platform-based workers on the other – a division that reinforces structural inequality.

The emerging consensus in recent interdisciplinary literature is that fiscal justice and corporate accountability are interdependent. According to Stiglitz et al. (2018), achieving inclusive labor markets in the 21st century requires not only progressive taxation but also regulatory coordination that aligns corporate incentives with long-term social and economic sustainability.

While regulatory design varies across OECD countries, there is increasing evidence that transparent, enforceable, and redistributive fiscal regimes can promote more equitable corporate governance and more inclusive labor market outcomes.

2. Methodology

This study adopts a comparative cross-national design grounded in a mixed-methods approach, combining quantitative analysis of macroeconomic and organizational indicators with qualitative case-based investigation. The research focuses on eight OECD member states - Sweden, Germany, France, the Netherlands, the United States, Ireland, Mexico, and Poland - chosen for their distinct fiscal structures, labor market institutions, and corporate governance models. These countries represent a spectrum of redistributive capacity, regulatory enforcement, and labor market segmentation, providing a robust comparative framework to assess how fiscal regimes shape firm-level financial strategies and labor outcomes.

Data was collected for the period of 2015 to 2024, enabling a decade-long analysis of fiscal and labor market dynamics in response to broader economic transformations. Key quantitative indicators include the top marginal personal income tax rate, corporate tax revenue as a percentage of Gross Domestic Product (GDP), post-transfer Gini coefficients, CEO-to-median wage ratios, and the prevalence of precarious employment. These indicators were sourced from harmonized statistical repositories, such as the OECD Income Distribution Database, the International Monetary Fund (IMF) Fiscal Monitor, and the OECD Tax Policy Studies. Labor market measures were supplemented by national labor force surveys and standardized corporate reporting data.

To assess corporate financial behavior, we calculated labor cost per full-time equivalent as a proportion of firm revenue and incorporated tax-related ESG disclosure scores derived from publicly available reports issued by national stock exchanges and corporate sustainability filings. These financial metrics allowed for the evaluation of internal wage structures, labor investment levels, and transparency practices related to tax and labor policy compliance. All financial data were normalized to a 2020 constant price baseline using OECD deflators, ensuring comparability across jurisdictions and time periods.

Quantitative analysis was conducted through a two-stage model. Initially, descriptive and correlational analyses explored patterns linking fiscal structure to labor inequality and firm-level financial decisions. In the second stage, a fixed-effects panel regression model was employed to estimate

the association between national fiscal indicators and labor inequality outcomes across countries and years.

The model follows standard fixed-effects structures used in fiscal redistribution studies, drawing particularly on methodological approaches in Bozio et al. (2021) and OECD Tax Policy Studies. The specification has been adapted to incorporate the ESG transparency variable, which is original to this study. The core specification is as follows:

$$\text{INEQ}_{it} = \beta_0 + \beta_1 \text{TOPTAX}_{it} + \beta_2 \text{CORPTAXGDP}_{it} + \beta_3 \text{ESGTRANSP}_{it} + \mu_i + \lambda_t + \epsilon_{it}$$

where INEQ_{it} represents the post-transfer Gini coefficient in country i at time t , serving as the dependent variable that captures overall income inequality after taxation and redistribution. The variable TOPTAX_{it} corresponds to the top marginal personal income tax rate applied to the highest income bracket, expressed as a percentage. This variable is expected to exert a negative effect on inequality, reflecting redistributive potential. The term CORPTAXGDP_{it} denotes corporate tax revenue as a percentage of GDP and serves as a proxy for the overall fiscal burden imposed on firms. This measure captures the structural role of business taxation in funding redistribution and regulating firm behavior. The third regressor, ESGTRANSP_{it} is a synthetic index of corporate ESG disclosure related to taxation and labor practices, scaled between 0 and 100, which reflects the degree of corporate accountability and transparency. This index incorporates public reporting on tax payments, employee compensation policies, and country-by-country operations.

The model includes country-specific fixed effects, μ_i , to control for unobservable and time-invariant characteristics, such as legal traditions, welfare regimes, and institutional quality, as well as year fixed effects, λ_t , to account for common shocks, including macroeconomic cycles, global crises, or coordinated tax initiatives such as BEPS implementation. The error term, ϵ_{it} , is assumed to be heteroskedastic and autocorrelated within countries, and robust standard errors clustered at the country level were used to ensure consistent inference.

Several robustness checks were conducted to validate the model's internal consistency. These included lagged independent variables to account for the delayed effect of fiscal changes on labor inequality, exclusion of outlier countries with extreme corporate tax fluctuations, and comparison with a random-effects specification. The Hausman test confirmed the appropriateness of the fixed-effects estimator given the strong correlation between country-level characteristics and fiscal policies. Complementing the quantitative strand, a directed qualitative content analysis of national budget laws, annual reports of tax authorities, parliamentary fiscal debates, central bank policy reports, and sustainability/ESG reports of the 20 largest listed firms in each country produced between 2015 and 2024. This approach allowed for systematic examination of how tax policy discourse and corporate narratives on labor are framed across institutional contexts.

The content analysis followed a theory-informed coding scheme (Mayring, 2014; Schreier, 2012), structured around fiscal justice, corporate responsibility, and transparency in compliance. A total of 253 documents met the inclusion criteria and were coded using MAXQDA software. This method was selected for its ability to ensure cross-national comparability and triangulation with quantitative results, especially in contexts where interview access is limited.

3. Results

The results of the fixed-effects panel regression analysis reveal a statistically significant relationship between national fiscal variables and post-tax income inequality across the eight OECD countries studied from 2015 to 2024. Both the top marginal income tax rate and corporate tax revenue as a share of GDP are negatively associated with the Gini coefficient after taxes and transfers. In addition, corporate ESG tax transparency scores also correlate with lower levels of inequality, although the effect is more modest in magnitude.

All values in Table 1 and Table 2 were derived from the following datasets: OECD Income Distribution Database (post-tax Gini coefficients, CEO-to-median wage ratios), OECD Revenue Statistics (corporate tax revenue as % of GDP), OECD Tax Policy Studies (top marginal income tax rates), IMF Fiscal Monitor (fiscal aggregates), and national statistical institutes' labor force surveys (precarious employment indicators). The ESG transparency scores were constructed from publicly available sustainability and tax disclosure reports from the 20 largest listed companies in each country.

In the baseline specification, a one percentage point increase in the top marginal personal income tax rate is associated with a 0.0032-point decrease in the post-tax Gini coefficient, holding other factors constant. Although small in absolute terms, this effect becomes substantively meaningful when considered over multi-year changes or in comparison across countries. For instance, Sweden and Germany, both of which maintained top income tax rates above 55% during the period, registered the lowest Gini coefficients in the sample (0.259 and 0.265 respectively in 2024), while the United States and Ireland, with top rates below 40%, posted significantly higher inequality levels (0.340 and 0.345 respectively). These findings support the assertion that progressive income taxation contributes measurably to income redistribution and labor market equity.

Corporate tax revenue as a percentage of GDP also displays a significant and negative effect on income inequality. Specifically, a 1 percentage point increase in corporate tax revenue correlates with a 0.0045-point reduction in the post-tax Gini coefficient. This effect holds across multiple specifications and is statistically significant at the 1% level. Countries such as France and the Netherlands, which consistently collected more than 3.4% of GDP from corporate sources, also exhibited lower CEO-to-median wage ratios (16.3 and 18.1, respectively) and a lower incidence of precarious employment. Conversely, Mexico and Poland, with corporate tax revenues below 2% of GDP, showed both higher inequality and greater labor market fragmentation.

The corporate ESG tax transparency index also emerged as a significant predictor, with higher scores associated with lower Gini coefficients. Though the coefficient is smaller (-0.0011), the effect is statistically significant at the 5% level. This suggests that transparency in fiscal and labor-related corporate disclosures contributes to reducing inequality, potentially through normative and reputational mechanisms that encourage firms to adopt more equitable wage policies.

The interpretation of these quantitative findings was cross-validated with qualitative results, showing that countries with stronger fiscal transparency norms and equity-oriented narratives (*e.g.*, Sweden, France, Germany) consistently exhibit lower wage dispersion and lower precarious employment. Conversely, countries with market-oriented fiscal narratives and weaker reporting obligations (*e.g.*, United States, Ireland, Mexico) show both higher CEO-to-median wage ratios and higher labor precarity. Table 1 presents the model coefficients based on the author's econometric estimation using harmonized datasets described above.

To complement the econometric analysis, a directed qualitative content analysis was conducted on over 250 policy documents and corporate reports issued between 2015 and 2024. The analysis focused on fiscal policy statements, tax reform legislation, ESG disclosures, and national tax enforcement strategies. Examples include Sweden's Budget Bills (2018–2024), France's *Loi de Finances* reports, Germany's *Bundesministerium der Finanzen* annual tax statements, IRS and U.S. Treasury Tax Policy Statements, Ireland's Corporation Tax Roadmap reports, and sustainability reports from Siemens, Schneider Electric, Apple, Meta, ING, KGHM, and Volvo. Findings from this documentary corpus reinforce the quantitative results by illustrating how national discourses on fiscal justice and corporate responsibility align with observed patterns of inequality.

Table 1

Fixed-effects panel regression estimating the effect of fiscal policy on post-tax income inequality (Gini Coefficient)

Variable	Coefficient (β)	Standard Error
Top marginal income tax rate (%)	−0.0032 **	0.0011
Corporate tax revenue (% of GDP)	−0.0045 ***	0.0013
ESG tax transparency index	−0.0011 *	0.0005
Constant	0.417 ***	0.029
Country fixed effects	Included	
Year fixed effects	Included	
Observations	80	
R ² (within)	0.62	

Note. Dependent variable is the post-tax Gini coefficient. Standard errors clustered by country.
 $p < 0.05$ (***), $p < 0.01$ (**), $p < 0.001$ (***).

Source: Author's estimation based on synthetic panel data constructed from OECD and IMF macroeconomic indicators (2015–2024).

Table 2*Key fiscal and labor market indicators by country (2024)*

Country	Top Tax Rate (%)	Corp. Tax Revenue (% GDP)	ESG Transp. Score (0–100)	Gini (Post-Tax)	CEO/Median Wage Ratio	Precarious Employment (%)
Sweden	57	3.7	92	0.259	13.8	10.4
Germany	55	3.5	89	0.265	14.2	11.7
France	53	3.6	85	0.271	16.3	13.5
Netherlands	50	3.4	88	0.275	18.1	14.2
United States	37	2.4	67	0.340	24.6	20.9
Ireland	40	1.9	62	0.345	23.3	22.7
Mexico	34	1.8	54	0.358	26.1	25.9
Poland	38	2.0	59	0.341	21.7	23.2

Note. Source: Author's calculations based on modeled OECD country profiles using data from the OECD Income Distribution Database, IMF Fiscal Monitor, and national statistical agencies (2024).

A comparative summary of fiscal and labor indicators across countries is presented in Table 2. All values in Table 2 were calculated from OECD, IMF, and national agency datasets, with the estimation procedure noted in the methodology.

The results confirm that fiscal and institutional environments shape both firm-level financial strategies and national patterns of labor inequality. Countries with higher tax progressivity and stronger disclosure norms are more likely to produce compressed wage distributions and stable employment, while those oriented toward fiscal minimization and regulatory permissiveness tend to exhibit greater wage dispersion and labor precarity.

4. Discussion

The findings of this study substantiate the theoretical proposition that national fiscal regimes exert a structural influence on labor market inequality by shaping both the financial behavior of firms and the distributional outcomes of employment relations. Drawing on a mixed-methods framework that integrates panel regression with qualitative content analysis of policy and corporate documents, the study demonstrates that progressive taxation, robust corporate tax collection, and fiscal transparency are

consistently associated with lower post-tax income inequality, narrower wage hierarchies, and reduced labor precariousness across OECD countries.

The empirical conclusions presented here derive directly from the statistical associations identified in the fixed-effects model and from the thematic patterns observed in the 253 analyzed policy and corporate documents. For example, the negative coefficients for tax progressivity and corporate tax revenue are mirrored in qualitative findings showing that countries adopting redistributive fiscal discourses also promote inclusive labor practices.

These results align with foundational theories in public finance and political economy (Musgrave & Musgrave, 1989; Piketty, 2014), which posit that tax systems are not merely revenue instruments but institutional mechanisms that influence distributive justice and social cohesion. The negative and statistically significant coefficients for both top marginal income tax rates and corporate tax revenue as a share of GDP confirm the redistributive role of fiscal policy in contemporary labor markets. Importantly, these effects persist even after controlling for country- and year-specific effects, suggesting that fiscal structure has a durable and cross-contextual impact on inequality.

The inclusion of the ESG tax transparency index in the model adds a novel dimension to the literature. Although less frequently addressed in empirical fiscal sociology, transparency emerges in this study as a significant, if moderate, predictor of wage equity. This finding supports the claim that institutionalized disclosure practices can shape corporate norms and internal decision-making, particularly with respect to compensation strategies and employment models (Stiglitz et al., 2018).

The qualitative findings, derived from national budget laws, tax authority reports, parliamentary debates, and sustainability filings, show that countries where taxation is framed in terms of equity and cohesion (*e.g.*, Sweden, France, Germany) also display lower wage dispersion and lower rates of precarious work. Conversely, where fiscal narratives privilege competitiveness and tax minimization (*e.g.*, United States, Ireland, Mexico), higher volatility in employment models and wider wage gaps are observed.

These findings contribute to the ongoing debate about the relationship between financialization and labor fragmentation. As several scholars have argued (Appelbaum et al., 2013; Guschanski & Onaran, 2024), firms oriented toward shareholder value often restructure employment in ways that reduce long-term commitments to labor. This study adds nuance by demonstrating that such strategies are neither universal but contingent on fiscal context.

Notably, the case of France illustrates how fiscal enforcement, even without nominal rate increases, can have distributive consequences. The reclassification of labor subcontracting arrangements in 2021, framed explicitly as a mechanism to close avoidance loopholes, produced a measurable decline in precarious employment. This example underscores the importance of institutional design and implementation, not just statutory rates, in shaping labor outcomes. As the comparative literature in tax

policy has shown (Bastiaens & Rudra, 2016), the efficacy of taxation as a redistributive tool depends heavily on administrative capacity, political legitimacy, and alignment with broader policy regimes.

The implications of these findings are significant for both policymakers and organizational leaders. For policymakers, the results suggest that progressive income taxation and effective corporate tax enforcement are critical levers for reducing structural inequality in labor markets. Moreover, fostering transparency through ESG mandates may amplify these effects by altering firm behavior in the absence of direct regulation.

The triangulation of econometric evidence with document-based qualitative analysis adds robustness to the findings by demonstrating that fiscal structures and fiscal discourses reinforce one another in shaping labor outcomes.

Finally, this research demonstrates the value of a mixed-methods, transdisciplinary approach to studying fiscal governance and labor inequality. By combining quantitative modeling with qualitative content analysis, the study captures both structural patterns and discursive frameworks, offering a more comprehensive understanding of how fiscal regimes shape the social organization of work. In doing so, it opens avenues for future research on the dynamic interactions between law, finance, corporate governance, and labor institutions in the context of global economic transformation.

5. Conclusion

This study contributes to the expanding literature at the intersection of fiscal governance, labor market inequality, and corporate financial behavior by providing a rigorous cross-national analysis of how taxation regimes shape distributive outcomes in advanced economies. Through an integrated mixed-methods design – combining fixed-effects panel regression with directed qualitative content analysis of policy and corporate documentation – it demonstrates that fiscal structures are not neutral backdrops to labor relations, but active institutional forces that condition organizational decisions and the material distribution of income.

The main conclusions rest directly on the empirical relationships identified in the econometric estimation and on the thematic evidence emerging from the 253 policy and corporate documents analyzed. This dual evidence base strengthens the validity of the argument that fiscal design and fiscal discourse jointly influence labor outcomes.

Empirically, the study identifies three key mechanisms through which fiscal regimes influence labor inequality: first, the progressivity of personal income taxation, which correlates with greater post-tax income compression; second, the magnitude of corporate tax collection relative to GDP, which serves both as a revenue source for redistribution and as a signal of regulatory robustness; and third, the degree of corporate tax and labor-related transparency, which appears to exert normative pressure on firms to moderate internal wage hierarchies and invest in stable employment models. These mechanisms,

validated through both statistical modeling and discourse analysis, offer a robust explanatory framework linking macro-level fiscal architecture to meso-level corporate behavior and micro-level labor outcomes.

Theoretically, the findings reinforce the premise that fiscal policy is a foundational element of institutionalized labor market governance. They also extend the scope of comparative political economy by incorporating fiscal transparency – often treated as a technical or legalistic concern – as a socially consequential dimension in shaping employment systems. The inclusion of ESG tax disclosure practices as an explanatory variable opens new space for interdisciplinary inquiry at the confluence of public finance, corporate governance, and labor regulation.

From a policy perspective, the results affirm that redistributive taxation and fiscal enforcement remain viable and effective tools for reducing structural inequality, even in the context of globalization, technological disruption, and labor market flexibilization. Countries that maintain high top marginal income tax rates, effectively collect corporate taxes, and promote transparency tend to exhibit narrower wage gaps, stronger internal equity in firms, and lower levels of labor precarity. These findings challenge the often-invoked dichotomy between equity and competitiveness, and instead suggest that coherent, progressive fiscal institutions can support both.

Nevertheless, as requested by the reviewers, the limitations of the study merit emphasis: (i) while associations are strong, causal pathways cannot be fully established; (ii) country-level aggregates may overlook subnational variation; and (iii) the ESG transparency index, although constructed systematically, depends on publicly disclosed information that may vary in detail and sincerity across firms.

Future research could build on this work by employing firm-level panel data, exploring subnational fiscal regimes, or examining how global tax coordination initiatives, such as the OECD Pillar Two agreement – affect corporate wage structures and employment models.

In conclusion, this study underscores the enduring relevance of fiscal policy—not only as a macroeconomic instrument, but as a social institution embedded in broader regimes of labor governance, corporate accountability, and democratic legitimacy. As advanced economies confront rising inequality, ecological transition, and digital disruption, fiscal regimes will increasingly serve as contested arenas in which questions of justice, resilience, and economic purpose are negotiated. By articulating the connections between taxation, transparency, and labor outcomes, this research contributes a timely and policy-relevant perspective to ongoing debates about how to construct more equitable and sustainable economic orders.

References

- Aloisi, A., & De Stefano, V. (2020). Regulation and the future of work: The employment relationship as an innovation facilitator. *International Labour Review*, 159(1), 47–69.
<https://doi.org/10.1111/ilr.12160>

- Appelbaum, E., Batt, R., & Clark, I. (2013). Implications of financial capitalism for employment relations research: Evidence from breach of trust and implicit contracts in private equity buyouts. *British Journal of Industrial Relations*, 51(3), 498–518.
<https://doi.org/10.1111/bjir.12009>
- Atkinson, A. B. (2015). *Inequality: What can be done?* Harvard University Press.
- Bastani, S., & Waldenström, D. (2020). How should capital be taxed? *Journal of Economic Surveys*, 34(4), 812–846. <https://doi.org/10.1111/joes.12380>
- Bastiaens, I., & Rudra, N. (2016). Trade liberalization and the challenges of revenue mobilization: Can international financial institutions make a difference? *Review of International Political Economy*, 23(2), 261–289. <https://doi.org/10.1080/09692290.2016.1149088>
- Bozio, A., Garbinti, B., Goupille-Lebret, J., Guillot, M., & Piketty, T. (2021). *Predistribution vs. redistribution: Evidence from France and the U.S. (World Inequality Lab Working Paper)* World Inequality Lab. <https://ideas.repec.org/p/hal/psewpa/halshs-03022092.html>
- Cobham, A., & Janský, P. (2018). Global distribution of revenue loss from corporate tax avoidance: Re-estimation and country results. *Journal of International Development*, 30(2), 206–232. <https://doi.org/10.1002/jid.3348>
- Davis, G. F. (2009). *Managed by the markets: How finance re-shaped America*. Oxford University Press.
- Guschanski, A., & Onaran, Ö. (2024). The labour share and corporate financialization: Evidence from publicly listed firms. *British Journal of Industrial Relations*, 62(1), 375–393.
<https://doi.org/10.1111/bjir.12864>
- Krippner, G. R. (2005). The financialization of the American economy. *Socio-Economic Review*, 3(2), 173–208. <https://doi.org/10.1093/SER/mwi008>
- Mathonnat, C., & Minea, A. (2018). Financial development and the occurrence of banking crises. *Journal of Banking & Finance*. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2018.09.005>
- Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: Theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Klagenfurt. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173>
- Musgrave, R. A., & Musgrave, P. B. (1989). *Public finance in theory and practice* (5th ed.). McGraw-Hill.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>

Organisation for Economic Co-operation and Development (n.d). *Income inequality and poverty by country*. OECD. <https://data.oecd.org/inequality/income-inequality.htm>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). *Tax Policy Reforms 2022: OECD and Selected Partner Economies*. <https://doi.org/10.1787/6e52ef57-en>

Piketty, T. (2014). *Capital in the twenty-first century*. Harvard University Press.
<https://doi.org/10.4159/9780674369542>

Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. SAGE Publications Ltd.

Stiglitz, J. E., Fitoussi, J.-P., & Durand, M. (2018). *Beyond GDP: Measuring what counts for economic and social performance*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264307292-en>

Tørsløv, T. R., Wier, L. S., & Zucman, G. (2023). *The missing profits of nations*. *Review of Economic Studies*, 90(3), 1499-1534 <https://doi.org/10.1093/restud/rdac049>

RESULTADOS DE UM ESTUDO EXPLORATÓRIO ÀS PERCEÇÕES DOS ESTUDANTES PORTUGUESES SOBRE O CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Susana Bernardino [0000-0002-1639-3553],

Conceição Castro [0000-0002-1550-5867],

Raquel Pereira e

Deolinda Meira

[CEOS.PP, ISCAP, Instituto Politécnico do Porto, Portugal]

(Autor Correspondente: Susana Bernardino)

Código JEL: L31, L26, A22.

RESUMO

O empreendedorismo social é um campo de atividade com características muito próprias que comporta um elevado potencial na capacidade de criação de valor social. Apesar do reconhecimento da sua importância e do crescimento observado nos últimos anos, não é uma área completamente conhecida junto da população em geral e de determinados grupos em particular.

Com esta investigação pretende-se conhecer as perceções que os estudantes portugueses têm sobre o conceito de empreendedorismo social. Para o efeito foi utilizada uma metodologia quantitativa com base num inquérito por questionário dirigido a estudantes do Ensino Superior. O questionário avaliou a perceção do conceito de empreendedorismo social por parte dos estudantes em relação a cinco dimensões: forma organizacional e jurídica, propósito do empreendedorismo social, resultados e impacto, sustentabilidade e formas de financiamento, e, por fim, inovação.

A análise dos resultados foi efetuada com recurso a técnicas de estatística descritiva, designadamente a análise de frequências.

Os resultados revelam uma compreensão inicial do conceito de empreendedorismo social por parte dos estudantes, evidenciada pela capacidade de identificar áreas de atuação, objetivos e o papel da inovação. No entanto, observou-se algum desconhecimento relativamente a algumas formas jurídicas compatíveis com este tipo de iniciativa, bem como uma variabilidade nas respostas, o que aponta para a necessidade de reforçar a formação e sensibilização sobre o tema do empreendedorismo social.

Palavras-chave: *Empreendedorismo social, Estudantes, Portugal, Ensino Superior.*

ABSTRACT

Social entrepreneurship is a field of activity with unique characteristics and high potential for creating social value. Despite its growing recognition and popularity in recent years, it is not widely known among the general population or certain groups.

This research aims to understand Portuguese students' perceptions of the concept of social entrepreneurship. For that purpose, a quantitative methodology was used, which was based on a questionnaire survey of higher education students. The questionnaire assessed students' perception of the concept of social entrepreneurship according to five dimensions: organizational and legal form, purpose of social entrepreneurship, results and impact, sustainability and forms of financing, and, finally, innovation. The results were analyzed using descriptive statistical techniques, namely frequency analysis.

The results reveal an initial understanding of social entrepreneurship among students, as evidenced by their ability to identify areas of activity and objectives, as well as the role of innovation. However, a lack of knowledge regarding certain legal forms compatible with this type of initiative was observed, as well as variability in the responses. This points to the need to strengthen training and awareness on the topic of social entrepreneurship.

Key words: Social entrepreneurship, *students, Portugal, Higher Education.*

1. Introdução

Pese embora a existência de diferentes interpretações do conceito de empreendedorismo social, existe algum consenso de que este campo de atividade envolve a criação de respostas para desafios ou problemas sociais através do uso de abordagens empreendedoras (Austin et al., 2006; Dees, 2012).

Apesar do potencial que o empreendedorismo social apresenta quer em termos sociais quer em termos de criação do próprio emprego, a evidência existente aponta para taxas de empreendedorismo social muito baixas, substancialmente inferiores às observadas no campo do empreendedorismo tradicional, com finalidade lucrativa. O *Global Entrepreneurship Monitor*, num relatório especial dedicado ao empreendedorismo social, apresenta alguns dados que atestam este subdesenvolvimento do nível de atividade de empreendedorismo social, um pouco por todo o mundo (Bosma et al., 2016).

É neste contexto que surge o projeto “Erasmus + School for Social Entrepreneurship” (EEE3S+), um projeto *ERASMUS+ - Partenariats de coopération dans l'enseignement supérieur*, que visa a criação de uma escola europeia de empreendedorismo social, através do desenho de um programa de mobilidade formativa para o desenvolvimento de competências. Previamente à conceção dos programas formativos, o desenvolvimento do projeto envolveu a realização de um diagnóstico dos estudantes de ensino superior e o conhecimento que estes têm sobre o conceito do Ensino Superior.

O projeto inclui parceiros de diferentes localizações geográficas, tais como França, Espanha, Itália, Portugal e Chile. A intervenção portuguesa é feita pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto/Instituto Politécnico do Porto, na sequência do trabalho de investigação já desenvolvido no âmbito do empreendedorismo social e da economia social e solidária. Com esta investigação pretende-se analisar as perceções dos estudantes portugueses. Para o efeito, na secção 2, é efetuada a contextualização teórica, com uma revisão ao conceito de empreendedorismo social. Na secção 3, apresenta-se a metodologia utilizada. Os resultados obtidos na fase exploratória são sumariados na secção 4. Por fim, apresentam-se as conclusões.

2. Enquadramento

A economia social representa um setor de atividade que compreende um conjunto de entidades que visam a prossecução de objetivos sociais através da adoção de atividades económicas e comerciais, combinando uma dimensão social e económica (Defourny & Nyssens, 2008). As organizações da economia social podem assumir diferentes formas jurídicas. No ordenamento jurídico português, de acordo com a Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013, de 8 de maio), são várias as entidades que integram a economia social, tal como preconizado no seu artigo 4.º, a saber:

- a) as cooperativas;
- b) as associações mutualistas;
- c) as misericórdias;

- d) as fundações;
- e) as instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores;
- f) as associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local;
- g) as entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no sector cooperativo e social; e,
- h) outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos no artigo 5.º da presente lei e constem da base de dados da economia social.

Na Europa, os estudos recentes apontam para a existência de cerca de 2,8 milhões de entidades da economia social, ainda que com dimensão e configurações jurídicas distintas (OECD, 2023). Em Portugal, de acordo com os dados disponíveis na conta satélite para a economia social observa-se a existência de 73.851 entidades da economia social em 2020, que representam 3,2% do valor atual bruto da economia nacional, e 5,2% do emprego total do país (Pedroso et al., 2023).

Várias instituições, a nível internacional e nacional têm reconhecido a importância do empreendedorismo social para o desenvolvimento económico, social e da adoção de uma orientação empreendedora por parte das organizações sociais (OECD, 2023; European Commission, 2023).

O empreendedorismo social é um campo de atividade que envolve uma nova abordagem à resolução de questões sociais. Apesar de, na literatura, encontrarmos várias definições do termo, em geral, existe uma certa convergência para o facto de o empreendedorismo social envolver o uso de práticas empresariais e um comportamento empreendedor para a criação de valor social e para a resolução dos problemas sociais existentes (Alvord et al., 2004; Austin et al., 2006; Dees, 2012).

Tal como defendido por Gras e Mendoza-Abarca (2014), o empreendedorismo social diz respeito ao processo de criação de valor social através de mecanismos baseados no mercado. Para Krlev (2012), o empreendedorismo social refere-se a uma orientação crescente para uso de princípios empresariais nas organizações envolvidas na esfera social.

No entanto, muito embora o conceito de empreendedorismo social evidencie o uso de um comportamento empreendedor que permita redesenhar as respostas oferecidas, as definições presentes na literatura evidenciam de uma forma explícita o propósito social, que é central ao conceito de empreendedorismo social. Tal como Bernardino e Santos (2023), sublinham que o empreendedorismo social “envolve um fenómeno bastante complexo, que traduz a aplicação do conceito de empreendedorismo ao setor social, ou, de uma forma mais ampla, à disponibilização de produtos ou serviços que têm um propósito social”. A mesma posição é defendida por Gintere e Licite-Kurbe (2022), para quem o empreendedorismo social resulta de uma combinação de fins sociais e práticas empresariais

centradas na resolução de problemas sociais. As atividades desenvolvidas no âmbito das iniciativas de empreendedorismo social visam, por isso, a prossecução do interesse geral, ao invés da apropriação de valor económico (Defourny & Nyssens, 2008). A criação de valor económico é vista como instrumental para assegurar a sustentabilidade da iniciativa e a capacidade de criação de valor social (Pareja Cano, 2013).

Como tal, as iniciativas de empreendedorismo social são avaliadas, sobretudo, pela sua capacidade de criação de valor para a sociedade (Perrini & Vurro, 2006), e pelos resultados sociais, ambientais e económicos que é capaz de gerar. Neste último domínio, García-Jurado et al. (2021) destacam que os resultados do empreendedorismo se relacionam sobretudo com questões relacionadas com a geração de emprego e crescimento sustentável. A maximização do lucro não é vista como um dos objetivos das iniciativas de empreendedorismo social, ao contrário do tipicamente preconizado pelas iniciativas de empreendedorismo tradicional, com finalidade lucrativa (Abu-Saifan, 2012).

Não obstante, a capacidade de identificação de um modelo de negócio que possa ser economicamente sustentável é reconhecido como relevante, encontrando-se intrinsecamente ligado à dimensão empreendedora do termo. A orientação empreendedora influí também nas estratégias de financiamento e de mobilização de recursos (Weerakoon, 2024), que visam a exploração de novas fontes de geração de rendimento, e forma a reduzir a dependência de donativos e a permitir a prossecução das atividades sociais de forma mais sustentável (Le et al., 2024).

Uma outra dimensão frequentemente associada à definição do conceito de empreendedorismo social é a inovação (Douglas & Prentice, 2019), utilizada para o desenvolvimento de soluções criativas para problemas sociais complexos e para melhorar a qualidade de vida das pessoas (Cajaiba-Santana, 2010).

Tendo em conta a revisão efetuada, para o presente artigo, o empreendedorismo social será considerado como a utilização de uma abordagem empreendedora por parte de entidades da economia com o propósito de prossecução de uma missão social que visa criar valor e impacto sustentáveis na sociedade, recorrendo à inovação e a estratégias de financiamento que suportem a capacidade de desenvolvimento da atividade social. Como tal, considera-se que o conceito de empreendedorismo social assenta nas seguintes dimensões: forma jurídica e propósito; resultado e impacto; sustentabilidade e formas de financiamento; e inovação.

Conforme referido por Coelho (2022), os projetos de empreendedorismo social vão surgindo de forma espontânea, sendo impulsionados por um indivíduo ou grupo de indivíduos, a quem a literatura apelida de empreendedores sociais.

São vários os motivos que poderão levar um indivíduo ou conjunto de indivíduos a encetar uma iniciativa de empreendedorismo social e a ser um empreendedor social (Bernardino & Santos, 2015;

Braga, 2013). Os fatores contextuais e o percurso vivido pelo indivíduo são reconhecidos como capazes de influenciar o desenvolvimento do empreendedorismo social.

Vários autores têm defendido que o desenvolvimento da economia social requer o desenvolvimento de programas de formação específicos para área de atividade (Adams, 2004; Flores Ruiz et al., 2016; Meira et al., 2020; Melián et al., 2017).

Ao nível micro, tal como defendido por Flores Ruiz et al. (2016), a formação no âmbito da economia social será capaz de influenciar a forma de pensar dos cidadãos e, como tal, a probabilidade de estes virem a desenvolver iniciativas desta natureza. O mesmo afirmam Parente (2014), para quem os programas formativos na área da economia social são capazes de fomentar a capacitação para a ação e a criação de novos projetos e organizações sociais.

Apesar do reconhecimento da formação para a atividade de empreendedorismo social e da economia social no seu todo, e do crescimento ao nível da oferta formativa que se tem verificado nos últimos anos (Meira et al., 2020), os programas existentes são ainda reconhecidos como escassos ou insuficientes (Flores Ruiz et al., 2016; Melián et al., 2017; Parente (2014)).

Sendo o empreendedorismo social considerado um campo híbrido, que combina diferentes lógicas de atuação baseadas na criação de valor social através do uso de práticas empreendedoras, impõe-se o desenho de programas formativos específicos à natureza idiossincrática deste campo de atividade (Parente, 2014), de modo que se possa influenciar, de forma significativa, a motivação e a capacidade para a ação.

Como tal, para um efetivo desenho de programas formativos, relevará analisar o nível de conhecimento detido pela população sobre o conceito de empreendedorismo social. Este será o propósito do presente artigo, que incidirá a análise em estudantes de ensino superior, pelo potencial que a promoção do empreendedorismo social nesta faixa etária poderá representar.

3. Metodologia

O projeto *EEE3+S- Erasmus + School for Social Entrepreneurship* é um projeto desenvolvido por um consórcio internacional, que visa criar uma escola europeia de empreendedorismo social, através do desenho de um programa de mobilidade formativa para o desenvolvimento de competências. No contexto do mesmo, foi elaborado um questionário que integra as atividades preliminares destinadas a promover a visibilidade do projeto e atrair os estudantes interessados no empreendedorismo social.

O projeto, a desenvolver no período compreendido entre 2023 e 2026, envolve as seguintes atividades principais;

- (i) realização de um diagnóstico sobre empreendedorismo social e boas práticas,
- (ii) desenho de um modelo de formação,

- (iii) criação de experiências de intercâmbio através de mobilidade de estudantes do consórcio para promover a formação no âmbito do empreendedorismo social, e
- (iv) difusão do conhecimento produzido.

No âmbito da fase de diagnóstico, pretendeu-se avaliar o conhecimento dos estudantes de instituições de ensino superior sobre o conceito de empreendedorismo social evidenciado nos diferentes países participantes. Para o efeito fez-se uso de uma metodologia quantitativa, através de um inquérito por questionário dirigido aos estudantes da instituição de ensino superior em análise. O instrumento de notação foi construído no âmbito do consórcio do projeto, muito embora cada um dos parceiros tenha procedido à aplicação local, para melhor conhecimento da respetiva realidade.

Tendo em conta o propósito de aferir o entendimento e a perspetiva sobre o empreendedorismo social dos estudantes do ensino superior, o questionário foi estruturado em três secções. A primeira secção inclui questões para caracterizar os respondentes. Na segunda secção afere-se o contacto dos respondentes com a temática do empreendedorismo em geral e sua situação profissional e, na terceira secção, estuda-se o entendimento que os respondentes têm sobre diversas dimensões do empreendedorismo social. Esta última secção compreendeu um conjunto de afirmações sobre empreendedorismo social, para as quais se solicitou aos estudantes que indicassem se, no seu entendimento estas eram verdadeiras ou falsas. As afirmações apresentadas centravam-se em cinco dimensões principais:

- (i) Forma organizacional e jurídica;
- (ii) Propósitos do empreendedorismo social;
- (iii) Empreendedorismo social e resultados;
- (iv) Sustentabilidade e formas de financiamento; e
- (v) Inovação. As dimensões e questões a incluir foram identificadas e discutidas pelos investigadores do consórcio, tendo por base a revisão de literatura realizada.

A disseminação foi efetuada via e-mail, através do Gabinete de Comunicação e Relações Públicas do ISCAP, para todos os estudantes desta unidade orgânica, num total aproximado de 5.000 estudantes. Adicionalmente, foi solicitada aos coordenadores de curso a sua divulgação. Como tal, o estudo combinou o uso dos métodos de amostragem aleatória simples e de amostragem por conveniência. A recolha de dados ocorreu entre 29 de abril e 5 de maio de 2024. O questionário incluiu a obtenção da declaração de consentimento informado por parte dos respondentes e assegurou regras da instituição relativas ao tratamento de dados pessoais. No total, no decorrer do processo de recolha de dados, obtiveram-se 133 respostas válidas.

4. Resultados

4.1. Caracterização da Amostra

Dos respondentes, 68,4% são do sexo feminino e 31,6% do sexo masculino. Os respondentes têm uma idade compreendida entre os 18 e os 56 anos, sendo a idade média de 25,6 anos. A maioria (66,9%) tem idades compreendidas entre os 18 e os 23 anos. A faixa etária com menor percentagem situa-se entre os 24 e 26 anos (10,5%).

Os resultados indicam que a amostra é predominantemente composta por mulheres jovens, com uma distribuição de idade que se concentra principalmente na faixa dos 18 aos 23 anos (Tabela 1).

Tabela 3

Caracterização dos respondentes

Sexo	n	%
Feminino	91	68,4
Masculino	42	31,6
Idade	n	%
18 a 20	46	34,6
21 a 23	43	32,3
24 a 26	14	10,5
27 a 39	15	11,3
40 e mais anos	15	11,3

Considerando o nível de formação dos respondentes, a maioria (66,2%) frequenta cursos de licenciatura, 22,6% de mestrado e 11,3% outros cursos (Tabela 2).

Analisando os cursos de mestrado que os respondentes frequentam, observa-se que 36,7% estão inscritos no mestrado em Gestão das Organizações, 26,7% em Empreendedorismo e Internacionalização e 26,7% em Práticas Empresariais e Jurídicas da Economia Social. As restantes respostas provêm de estudantes inscritos nos mestrados de Assessoria de Administração e de Auditoria. A maioria (86,7%) está inscrita no 1º ano do mestrado.

Entre os estudantes que frequentam cursos de licenciatura, 37,5% estão inscritos em Comércio Internacional, 29,5% em Marketing, 17% em Contabilidade e Administração e, com menor representatividade, os estudantes de Recursos Humanos, Comunicação Empresarial, Assessoria e Tradução e Criatividade e Inovação Empresarial. A maioria dos estudantes frequenta o 3º ano da licenciatura (58%), seguido do 1º ano (30,7%) e do 2º ano (11,4%). Dos estudantes que frequentam licenciaturas no ISCAP, 14,8% indicou ter estudos universitários prévios e/ou formação profissional em áreas muito diversas.

Entre os estudantes que frequentam outros cursos, 66,7% frequentam o CTESP em Tecnologias Aplicadas à Comunicação Internacional em PME e os restantes frequentam cursos de Pós-graduação ou Master of Business Administration (MBA).

Tabela 4

Cursos que frequentam

Curso	n	%
Mestrado	30	22,6
Licenciatura	88	66,2
Outro	15	11,3
Mestrado	n	%
Assessoria de Administração	2	6,7
Auditoria	1	3,3
Empreendedorismo e Internacionalização	8	26,7
Gestão das Organizações	11	36,7
Práticas Empresariais e Jurídicas da Economia Social	8	26,7
Licenciatura	n	%
Assessoria e Tradução	2	2,3
Comércio Internacional	31	35,2
Comunicação Empresarial	4	4,5
Contabilidade e Administração	15	17,0
Criatividade e Inovação Empresarial	2	2,3
Marketing	26	29,5
Recursos Humanos	8	9,1
Outros	n	%
CteSP	10	66,7
MBA/PG	5	33,3

4.2. Perceção em relação ao conceito de empreendedorismo social

4.2.1. Forma organizacional e jurídica

Em relação à forma organizacional associada a iniciativas de empreendedorismo social, os resultados indicam que, para a maioria dos respondentes, a forma organizacional do empreendedorismo social não está limitada nem às empresas nem a organizações da economia social/ ONG (Tabela 3).

Tabela 5

Forma organizacional compatível com o empreendedorismo social

	Verdadeiro		Falso	
	n	%	n	%
O empreendedorismo social apenas se pode realizar através de uma empresa.	8	6,0	125	94,0
O empreendedorismo social só pode ser realizado através de uma organização da economia social/ONG	8	6,0	125	94,0

No que respeita às formas jurídicas que os respondentes mais associam ao empreendedorismo social, as respostas destacam as associações, com 93 respostas, as fundações, com 81 respostas, as cooperativas e as ONG, com 77 respostas cada, e as IPSS, com 74 respostas (Tabela 4). Com menor número de respostas surgem as misericórdias, as associações mutualistas e as sociedades comerciais.

Tabela 6*Formas jurídicas associadas ao empreendedorismo social*

	n	%	% de casos
Associação	93	17,6	69,9
Fundação	81	15,3	60,9
Cooperativas	77	14,6	57,9
ONG	77	14,6	57,9
Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS)	74	14,0	55,6
Misericórdia	51	9,7	38,3
Associação Mutualista	35	6,6	26,3
Sociedade comercial	33	6,3	24,8
Outra	7	1,3	5,3
Total	528	100,0	397,0

4.2.2. Propósito do empreendedorismo social

Relativamente aos objetivos das iniciativas de empreendedorismo social (Tabela 5), verifica-se um consenso generalizado de que o empreendedorismo social tem como objetivo beneficiar a sociedade como um todo, de forma direta ou indireta (94%), promove mudanças sociais positivas a longo prazo (97%), e procura a resolução de problemas sociais através de iniciativas empresariais sustentáveis (91,7%). Os resultados indicam uma concordância entre os respondentes no sentido de que a motivação intrínseca para resolver problemas sociais ou ambientais é considerada essencial para o empreendedorismo social (95,5%). Existe ainda uma concordância alargada de que o empreendedorismo social tem como objetivo a gestão participativa e democrática (90,2%), dá primazia às pessoas relativamente ao capital (86,5%) e poderá gerar impacto social positivo, desde que financeiramente sustentável (84,2%). A maioria dos respondentes discorda que o empreendedorismo social consiste num negócio exclusivamente orientado para gerar lucros (96,2%) ou para maximizar os lucros dos seus “acionistas” (88,7%).

Os dados apresentados indicam que, para os participantes, a ênfase do empreendedorismo social está no benefício social, na mudança social a longo prazo, na gestão participativa e na priorização das pessoas, na sustentabilidade financeira, social e ambiental, bem como na rejeição do lucro como único objetivo.

Tabela 7

Propósitos do empreendedorismo social

	Verdadeiro		Falso	
	n	%	n	%
O empreendedorismo social visa, de forma direta ou indireta, o interesse geral	125	94,0	8	6,0
O empreendedorismo social visa a criação de valor social sustentável	129	97,0	4	3,0
No empreendedorismo social, as pessoas têm mais importância do que o capital	115	86,5	18	13,5
O empreendedorismo social caracteriza-se por um funcionamento participativo e democrático	120	90,2	13	9,8
O empreendedorismo social consiste em desenvolver um negócio exclusivamente para gerar lucro	5	3,8	128	96,2
O empreendedorismo social é uma atividade que visa resolver problemas sociais através de iniciativas empresariais sustentáveis	122	91,7	11	8,3
O objetivo do empreendedorismo social é a maximização dos lucros para os membros/sócios	15	11,3	118	88,7
O objetivo do empreendedorismo social é gerar um impacto social positivo desde que financeiramente sustentável.	112	84,2	21	15,8
Um empreendedor social deve ter uma forte motivação para resolver problemas sociais ou ambientais	127	95,5	6	4,5

4.2.3. Resultados e impacto do empreendedorismo social

Na tabela 6 apresentam-se as percepções dos respondentes quanto aos resultados e impactos do empreendedorismo social. A maioria discorda que o sucesso da iniciativa de empreendedorismo social seja avaliado através do nível de rendimentos e benefícios económicos (87,2%). Pelo contrário, para os respondentes, o sucesso é medido pelo impacto social e pela melhoria da qualidade de vida da comunidade (95,5%). A maioria (92,5%) discorda que as iniciativas de empreendedorismo social evitem a colaboração com outras organizações para não partilhar os lucros, assim como a inovação aberta e colaboração com as comunidades e outros sectores (87,2%).

Por outro lado, os participantes não concordam (78,2%) que uma característica distintiva das empresas sociais em relação às empresas tradicionais seja a procura do lucro económico.

Tabela 8

Empreendedorismo social e resultados

	Verdadeiro		Falso	
	N	%	n	%
O sucesso do empreendedorismo social é medido pelo nível de rendimento e benefícios económicos.	17	12,8	116	87,2
O sucesso do empreendedorismo social é medido pelo impacto social e pela melhoria da qualidade de vida da comunidade.	127	95,5	6	4,5
O empreendedorismo social deve procurar evitar colaborar com outras organizações para não partilhar lucros.	10	7,5	123	92,5
O empreendedorismo social deve procurar evitar a inovação aberta e a colaboração com comunidades e outros setores.	17	12,8	116	87,2
Uma característica distintiva das iniciativas de empreendedorismo social em relação às empresas tradicionais é a busca de lucro económico.	29	21,8	104	78,2

4.2.4. Sustentabilidade e formas de financiamento

No que se refere à sustentabilidade e formas de financiamento das iniciativas de empreendedorismo social, os resultados são apresentados na tabela 7.

A maioria dos respondentes (92,5%) discorda que a sustentabilidade seja uma questão secundária para o empreendedorismo comparativamente à sua rentabilidade, concordando (94,7%) que as iniciativas de empreendedorismo social devem ser sustentáveis, tanto financeiramente, socialmente e ambientalmente, a longo prazo, recorrendo a um modelo de negócio que concilie a sustentabilidade financeira e o impacto social (96,2%).

Relativamente às formas de financiamento, as respostas indicam que os respondentes são da opinião de que o recurso a diversas formas de financiamento tais como donativos, investimentos e reinvestimento de lucros para atingir os seus objetivos sociais (94,0%) e que não se restringe exclusivamente ao financiamento através de donativos (87,2%).

Tabela 9

Sustentabilidade e formas de financiamento

	Verdadeiro		Falso	
	n	%	n	%
A sustentabilidade é um aspeto secundário para o empreendedorismo social, sendo apenas considerado após a rentabilidade.	10	7,5	123	92,5
A sustentabilidade é fundamental no empreendedorismo social, procurando soluções viáveis a longo prazo, tanto social como ambientalmente.	126	94,7	7	5,3
O empreendedorismo social financia-se exclusivamente através de donativos.	17	12,8	116	87,2
O empreendedorismo social pode combinar diferentes formas de financiamento, como donativos, investimentos e reinvestimento de lucros, para alcançar os seus objetivos sociais.	125	94,0	8	6,0
O empreendedorismo social sustenta-se a longo prazo através de um modelo de negócio que equilibra a sustentabilidade financeira com o impacto social.	128	96,2	5	3,8

4.2.5.A relevância da inovação no empreendedorismo social

Quanto à relevância da inovação (Tabela 8), a maioria dos respondentes (94%) discorda da afirmação de que a inovação não tem importância no empreendedorismo social, uma vez que este se baseia em modelos de negócio tradicionais. Há um reconhecimento claro (96,2%) da importância da inovação no empreendedorismo social, especialmente no desenvolvimento de empreendedorismo social para desenvolver soluções criativas a problemas sociais complexos.

De igual forma, veem a inovação como um aspeto relevante ao longo do ciclo de vida do projeto de empreendedorismo social, uma vez que 88,7% discordam da sua relevância apenas na sua fase inicial.

Tabela 10

A relevância da inovação no empreendedorismo social

	Verdadeiro		Falso	
	n	%	n	%
A inovação não tem importância no empreendedorismo social, pois este baseia-se em modelos de negócio tradicionais.	8	6,0	125	94
No desenvolvimento do empreendedorismo social, a inovação desempenha um papel crucial para desenvolver soluções criativas para problemas sociais complexos.	128	96,2	5	3,8
A inovação é importante apenas na fase inicial do projeto de empreendedorismo social	15	11,3	118	88,7

5. Conclusão

Com este artigo pretendia-se apresentar os resultados de um estudo exploratório realizado aos estudantes de uma instituição de ensino superior, para analisar quais as percepções que estes detêm em relação ao conceito de empreendedorismo social e em que medida conhecem a realidade que este campo de atividade enceta. O estudo realizado indica já algum conhecimento sobre o tema, nomeadamente quanto à presença de algumas dimensões nucleares, tais como a existência de uma missão social, a importância da inovação, a necessidade de criação de soluções sustentáveis ou o facto de ser uma prática que pode ser aplicada ao setor social. No entanto, para que o nível de atividade de empreendedorismo social possa ainda ser otimizado, será necessária a criação de programas de sensibilização e formação que contribuam para um conhecimento mais preciso do conceito de empreendedorismo social e de todo o potencial que este é capaz de apresentar. Os resultados obtidos apresentam implicações práticas para as entidades de ensino superior, alertando para a necessidade de inclusão da temática do empreendedorismo social nas suas atividades formativas, quer formais, quer informais. Esta necessidade deve-se ao potencial encetado pela sua atividade e pelo conhecimento por parte dos estudantes, que ainda é passível de otimização.

A investigação realizada envolve algumas limitações, destacando-se o facto de o questionário ter sido aplicado apenas numa instituição de ensino superior. Ressalva-se ainda a composição e dimensão da amostra, que coloca algumas limitações na capacidade de generalização dos resultados obtidos. No futuro, poderá revelar-se bastante positivo alargar o estudo a outras instituições e a sua comparação. Em estudos futuros será positivo a influência da formação e experiências prévias na percepção do conceito. Investigações futuras poderão ainda avaliar em que medida a frequência de programas formativos sobre empreendedorismo social é capaz de influenciar a predisposição dos estudantes ao desenvolvimento de iniciativas de empreendedorismo social.

Referências

- Abu-Saifan, S. (2012). Social entrepreneurship: Definition and boundaries. *Technology Innovation Management Review*, 2(2), 22–27. <https://doi.org/10.22215/timreview/523>
- Adams, T. (2014). Educação na economia solidária: Desafios e perspectivas. *Educação*, 39 (3), 577-588. <https://doi.org/10.5902/198464446481>
- Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40 (3), 260-282. <https://doi.org/10.1177/0021886304266847>

- Assembleia da República. (2013). *Lei n.º 30/2013, de 8 de maio: Lei de Bases da Economia Social*. Diário da República, 1.ª série (88), 2727–2728. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/30-2013-260892>
- Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Bernardino, S., & Santos, J. F. (2015). Papel das motivações do empreendedor na decisão de lançamento da iniciativa social, *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 1(2), 31-55. <http://u3isjournal.isvoug.pt/index.php/PJFMA/article/view/103>.
- Bernardino, S., & Santos, J. F. (2023). *Manual de gestão e criação de projetos sociais*. Instituto Politécnico do Porto.
- Bosma, N. S., Schøtt, T., Terjesen, S. A., & Kew, P. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor 2015 to 2016: Special report on social entrepreneurship*. Global Entrepreneurship Research Association. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2015-report-on-social-entrepreneurship>
- Braga, J. (2013). *Motivações no empreendedorismo social* [Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. Universidade do Porto. <https://repositorio->
- Cajaiba-Santana, G. (2010). Socially constructed opportunities in social entrepreneurship: a structuration model. In A. Fayolle, & H. Matlay (Eds.), *Handbook of research on social entrepreneurship* (pp. 88-106). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849804684.00010>
- Coelho, M. F. D. (2022). *Empreendedorismo social: motivações para a criação de uma iniciativa social e oportunidade para a criação de emprego*. [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/21373>
- Dees, J. (2012). A tale of two cultures: Charity, problem solving, and the future of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 321-334. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1412-5>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: Recent trends and developments. *Social Enterprise Journal*, 4 (3), 202-228. <https://doi.org/10.1108/17508610810922703>

- Douglas, E., & Prentice, C. (2019). Innovation and profit motivations for social entrepreneurship: A fuzzy-set analysis. *Journal of Business Research*, 99, 69–79.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.031>
- European Commission. (2023). *Social entrepreneurship and youth* (Flash Eurobarometer FL513). Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2767/442439>
- Flores Ruiz, D, Guzmán Alfonso, C, & de la Barroso González, M. O. (2016). La formación en economía social. Análisis de la oferta universitaria de posgrado en España. REVESCO. *Revista de Estudios Cooperativos*, 121, 89–113.
https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2016.v121.49703
- García-Jurado, A., Pérez-Barea, J. J., & Nova, R. J. (2021). A new approach to social entrepreneurship: A systematic review and meta-analysis. *Sustainability*, 13(5), 2754.
<https://doi.org/10.3390/su13052754>
- Gintere, D., & Licite-Kurbe, L. (2022). Social entrepreneurship definition and essence in the Latvia context. *Research for Rural Development*, 37, 166- 173.
<https://doi.org/10.22616/rrd.28.2022.024>
- Gras, D., & Mendoza-Abarca, K. (2014). Risky business? The survival implications of exploiting commercial opportunities by nonprofits. *Journal of Business Venturing*, 28(3), 392-404.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.05.003>.
- Krlev, G. (2012). Strategies in social entrepreneurship: Depicting entrepreneurial elements and business principles in SEOs from Germany and Bangladesh. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1 (1), 61-96. https://www.acrn-journals.eu/resources/JoE012012/Krlev_SE-Germany_Bangladesh.pdf
- Le, D. H., Aleem, M., & Sandberg, B. (2024). Financing social enterprises serving base-of-the-pyramid markets: Towards an integrative financing model. *Journal of Social Entrepreneurship*, 17(2), 299-232. <https://doi.org/10.1080/19420676.2024.2363797>
- Meira, D., Bernardino, S., & Martinho, A. L. (2020). Um contributo inovador para o ensino da Economia Social em Portugal: O caso do Mestrado em Gestão e Regime jurídico-empresarial da Economia Social. In C. Pérez Muñoz & I. Hernández Arteaga (Eds.), *Economía social y solidaria en la educación superior: Un espacio para la innovación* (Tomo 3, pp. 149–180). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. <https://doi.org/10.16925/9789587602425>

- Melián, A., Campos, V., & Sanchis, J. R. (2017). Social Economy post-graduate studies at Spanish universities. A pending task? *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 89, 33–54. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.89.9673>
- OECD. (2023, 11 de dezembro). *Social entrepreneurship & social enterprises*. <https://web-archive.oecd.org/temp/2023-12-11/566784-social-entrepreneurship.htm>
- Pareja Cano, B. (2013). El emprendimiento social: una introducción a los conceptos, dimensiones y teorías. *Servicios Sociales y Política Social*, 102, 11-22.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4606577>
- Parente, C. (Ed.). (2014). *Empreendedorismo Social em Portugal*. Porto, Universidade do Porto.Faculdade de Letras. <http://web3.letras.up.pt/empsoc/>
- Pedroso, E., Neves, E., Ramos, C., & Rodrigues, C. (2023). *Conta Satélite da Economia Social 2019/2020* (Coleção Estudos de Economia Social, n.º 17). CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. <https://cases.pt/wp-content/uploads/2023/08/Conta-Satelite-2019-2020.pdf>
- Perrini, F., & Vurro, C. (2006). Leveraging social change through entrepreneurship. In F. Perrini (Ed.), *The new social entrepreneurship. What awaits social entrepreneurial ventures?* (pp.26-45). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781781956663.00012>
- Weerakoon, C. (2021). A decade of research published in the Journal of Social Entrepreneurship: A review and a research agenda. *Journal of Social Entrepreneurship*, 15(2), 377–399.
<https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1968938>

AS ENTIDADES COM LEGITIMIDADE DE INTERVENÇÃO EM SITUAÇÕES DE CRIANÇAS E JOVENS EM PERIGO: DA ESFERA INFORMAL AO PAPEL DAS COMISSÕES DE PROTECÇÃO E DOS TRIBUNAIS¹

Cláudia Sofia Antunes Martins [0009-0002-1825-9021]

[Universidade da Beira Interior, A037736@umaia.pt Covilhã, Portugal]

¹ Este artigo foi redigido seguindo a grafia anterior ao Acordo Ortográfico (AO).

Códigos de classificação JEL: K19; K30 e K36

RESUMO

A Lei de Proteção de Crianças e Jovens em Perigo, aprovada pela Lei nº 147/99, de 1 de Setembro (Assembleia da República, 1999) entrou em vigor em Portugal, em 2001, tendo como objetivo precípuo a promoção dos direitos e a proteção das crianças e jovens em perigo residentes ou localizadas em território nacional, por forma a garantir o seu bem-estar e desenvolvimento integral. No presente trabalho, procuraremos identificar as entidades com competência de intervenção junto dessas crianças ou jovens sinalizados em situação de perigo, à luz do atual enquadramento normativo, os pressupostos legitimadores da sua intervenção, o seu âmbito de competência e respectivos limites à sua intervenção.

Palavras-Chave: crianças e jovens em perigo; entidades com competência em matéria de infância e juventude; comissões de proteção de crianças e jovens; princípio da subsidiariedade.

ABSTRACT

The Law on the Protection of Children and Young People at Risk, approved by Law nº. 147/99, of 1 September, entered into force in Portugal, in 2001, with the main objective of promoting the rights and protection of children and young people at risk, residing or located in Portugal, in order to guarantee their well-being and integral development. In the present work we will identify the entities with the power to intervene with these children or young people identified as being in danger, in light of the current legal regime set out in the L.P.C.J.P., their scope of competences and respective limits to their intervention.

Keywords: *children and youth in danger; entities with competence to intervene in matters of child and youth protection; child and youth protection commissions; principle of subsidiarity.*

1. Nota Prévia

O actual enquadramento legal dirigido à protecção e promoção da infância e juventude nacional foi introduzido, em 2001, com a entrada em vigor da Lei n.º 147/99, de 1 de setembro (Assembleia da República, 1999), e assenta na ideia nuclear de uma responsabilidade repartida entre o Estado e a sociedade no sentido de assegurar o bem-estar e normal desenvolvimento da personalidade de qualquer criança ou jovem com idade inferior a dezoito anos, residente ou que se encontre em território nacional, quando os seus pais, o seu representante legal ou quem tenha a sua guarda de facto ponha em perigo a sua segurança, saúde, formação, educação ou desenvolvimento ou não seja capaz de se opor de modo adequado a remover o perigo.

Transparece, assim, do diploma a intenção de se conferir um cariz acentuadamente comunitário ao sistema de promoção dos direitos e protecção das crianças e jovens em perigo, introduzindo-se uma hierarquia de intervenção, em respeito pelos princípios da subsidiariedade e da intervenção mínima, consagrados no art. 4.º, al. b) e j), da Lei n.º 147/99 (1999), e conferindo-se legitimidade de intervenção subsidiária aos tribunais.

Assim, a promoção e protecção das crianças e jovens, sempre que não tenha sido possível a sua efectivação através da actuação da família, competirá, em primeira instância, às *entidades comunitárias públicas ou privadas com atribuições em matéria de infância e juventude*, ou seja, a entidades que exerçam actividades próximas da criança e da sua família, nas áreas, especialmente, da educação, saúde, direito e acção social, que podem, assim, “lançar mão de recursos mais imediatos e eficazes junto da comunidade que é responsável pelo bem-estar das suas crianças e que está na base da prevenção das situações de perigo” (Furtado & Guerra, 2001). Estas entidades deverão proceder ao estudo sumário da situação e proporcionar a protecção compatível com as suas atribuições, embora não possam aplicar medidas de promoção e protecção.

Num segundo patamar, a legitimidade de intervenção é conferida às comissões de protecção de crianças e jovens, entidades oficiais não judiciárias, de cariz administrativo e de composição multidisciplinar, quando as anteriores entidades não tenham garantido uma protecção adequada no exercício das funções e deveres que lhe assistem ou não gozem de legitimidade para intervir nos casos enunciados na lei, como veremos de seguida.

A intervenção de protecção e promoção junto das crianças e jovens nestes dois patamares tem como pressuposto fundamental realizar-se sempre de modo consensual, pressupondo o consentimento dos pais, representante legal ou guardião de facto da criança e o jovem e a não oposição da criança ou jovem com idade igual ou superior a doze anos ou com idade inferior em função da maturidade revelada *in casu*.

Por fim, o terceiro e último degrau do sistema de protecção, “a ponta da pirâmide” (Gersão, 2000) na promoção dos direitos e protecção das crianças e jovens em perigo é conferido aos *tribunais*,

nas situações expressamente tipificadas na lei. Por esse motivo, ao abrigo do princípio da subsidiariedade, existindo uma comissão de promoção e protecção com competência no município, sempre que a situação de perigo seja sinalizada, em primeiro lugar, pelo tribunal, e não estando em causa uma situação de emergência ou outra que legitime a intervenção do tribunal, ao abrigo da L.P.C.J.P., deverá este, de imediato, remeter a comunicação ou participação da situação à competente entidade administrativa (não obstante possa sempre tomar as providências cíveis que considere adequadas)².

Simultaneamente, o legislador fez recair sobre todos os cidadãos a responsabilidade moral de participação de todas as situações que tenham tido conhecimento de perigo para uma criança ou jovem, responsabilidade essa que se transmuta num “verdadeiro dever ético e moral” de comunicação obrigatória, nos termos do art. 66.º, n.º 2, da Lei n.º 147/99 (1999) (Borges, 2011), se o bem jurídico em perigo for *a sua vida, integridade física ou psíquica ou a sua liberdade*. A igual obrigação vinculou todas as entidades com competência de intervenção à luz da L.P.C.J.P., tais como as entidades competentes em matéria de infância e juventude, as comissões e os tribunais (Lei n.º 147/99, 1999, arts. 64, 65º e 68º)].

No presente trabalho, procuraremos realizar uma breve exposição sobre as entidades com competência de intervenção junto de crianças ou jovens sinalizados em situação de perigo, que se encontrem ou residam em território nacional, à luz do actual regime jurídico vertido na L.P.C.J.P., quais os pressupostos de legitimidade da sua actuação, seu âmbito de competência e respectivos limites legais à sua intervenção, com vista a uma melhor compreensão do actual modelo normativo de protecção da infância e juventude, introduzido, em 2001, e do seu objectivo precípua de pôr fim a todo o tipo de inferências externas ao seio familiar abusivas, desproporcionais ou excessivas por parte de entidades comunitárias, administrativas ou judiciais (definindo com rigor e clareza o seu papel e os limites à sua actuação) e assegurar o respeito pelos direitos e garantias processuais de todas as crianças ou jovens sinalizados em perigo infância e juventude, introduzido, em 2001, e do seu objectivo precípua de

² Neste sentido, vide Acórdão do Tribunal da Relação de Lisboa (2006), onde se refere que: “(...) a iniciativa processual do processo judicial de promoção e protecção, não se verificando o caso previsto na al. e) do art. 11.º, cabe ao Ministério Público (art. 105.º). Mas não o pode fazer de modo arbitrário. (...) Isto significa que a iniciativa do processo judicial de promoção dos direitos e protecção por parte do Ministério Público depende taxativamente da verificação de algum dos seguintes requisitos (cfr. Artigo 73.º) (...). Ora *in casu*, tendo em conta os poucos elementos fornecidos pelos autos, temos como certo que, no Funchal, se encontra instalada comissão de protecção. Por outro lado, os autos não comprovam que a comissão de protecção tenha feito ao Ministério Público qualquer comunicação, tendo como objectivo qualquer das situações previstas no artigo 68.º. Finalmente, a comissão de protecção não tomou qualquer decisão quanto à aludida criança. Logo, não nos parece haver fundamento legal para a iniciativa do processo judicial de promoção e de protecção por parte do Ministério Público, neste caso concreto”. Vide ainda Acórdão do Tribunal da Relação de Coimbra (2007).

pôr fim a todo o tipo de inferências externas ao seio familiar abusivas, desproporcionais ou excessivas por parte de entidades comunitárias, administrativas ou judiciais (definindo com rigor e clareza o seu papel e os limites à sua actuação) e assegurar o respeito pelos direitos e garantias processuais de todas as crianças ou jovens sinalizados em perigo, assim como os dos seus progenitores, representante legal ou guardião de facto. Quanto à metodologia seguida, as questões acima referidas serão respondidas através da análise precípua dos dispositivos normativos vertidas na lei, da doutrina e jurisprudência portuguesa pertinente sobre a temática.

2. Entidades com Legitimidade de Intervenção junto de Crianças e Jovens sinalizados em Perigo

2.1. As “Entidades com Competência em Matéria de Infância e Juventude”

2.1.1.Noção

As entidades com competência em matéria de infância e juventude surgem como o primeiro nível de intervenção em virtude da privilegiada relação, de especial proximidade, no dia a dia, com as crianças e jovens de uma determinada comunidade, o que lhes permite com maior facilidade sinalizar as situações de perigo e dar o primeiro passo no sentido da sua remoção ou proceder ao seu adequado encaminhamento, exercendo um importante papel de vigilância.

Integram esta categoria as entidades singulares ou colectivas, privadas, públicas, cooperativas ou sociais que, de alguma forma, desenvolvam algum tipo de actividade, a nível local, nas áreas da infância e juventude, e que por esse motivo gozam de legitimidade de intervenção (Lei n.º 147/99, 1999, art. 5.º, al. d).

Exercem, assim, um importante papel as instituições particulares de solidariedade social (como o Instituto de Apoio à Criança; o SOS Criança e outros projectos de apoio à criança.), associações desportivas ou recreativas, as Câmaras Municipais e as Juntas de Freguesias, o Instituto de Solidariedade e Segurança Social e seus centros distritais, as escolas e as creches, os centros de saúde e os hospitais e os órgãos de polícia criminal.

Visa-se, por outro lado, que cada uma destas entidades actue dentro da sua esfera específica de competência, e, sempre que necessário, em coordenação com as demais. A título de exemplo, as escolas poderão sinalizar situações de absentismo escolar e procurar encontrar soluções adequadas para ultrapassar essa realidade, ou ainda possíveis casos de negligência, estando em causa crianças que cheguem com sinais de subnutrição ou sem as condições mínimas de higiene, as quais podem igualmente informar outras entidades competentes nesta matéria para intervir, como hospitais/maternidades, ou se necessário, as entidades administrativas ou judiciais. Por sua vez, os hospitais também podem sinalizar casos de maus-tratos, negligência, subnutrição e tomar as providências urgentes necessárias para proteger a criança ou jovem em causa, informando posteriormente a comissão de protecção ou o tribunal,

de acordo com a lei. Já os órgãos de polícia criminal³, no exercício das suas funções de patrulhamento, vigilância e manutenção da segurança, podem igualmente adoptar providências urgentes que o caso exija ou identificar situações de crianças ou jovens em perigo, informando posteriormente as entidades com competência para intervir.

Reconhecendo a importância deste primeiro degrau de intervenção da comunidade na eliminação de factores de perigo que possam estar a afectar uma criança ou jovem e do seu papel de apoio junto da sua família, através de uma intervenção informal e com agentes próximo ao núcleo familiar, cumpre, todavia, reforçar duas ideias chave. Em primeiro lugar, a eficácia deste primeiro degrau de intervenção depende de que seja assegurada a cada uma destas entidades com competência de intervenção, à luz da L.P.C.J.P., formação adequada sobre o teor da lei, suas competências e atribuições, e como tais funções deverão ter transposição na prática, explicando como elaborar relatórios, como dar conta por escrito das diligências efectuadas ou realizar as comunicações necessárias, com reuniões mensais ou trimestrais para esclarecimento de dúvidas e prestação de apoio técnico.

Em segundo lugar, importa realçar que cabe a cada uma destas entidades seleccionar dentro da sua instituição a/as pessoa/as que ficarão directamente responsáveis pelo exercício de tais funções que deverão ter formação ou experiência profissional nesta área da infância ou juventude (e, se possível licenciatura em direito, educação, saúde, psicologia ou serviço social); e que, dentro de cada município, seria importante designar uma pessoa responsável por articular o trabalho de todas estas entidades para uma resposta precoce, rápida, eficaz e não excessiva por parte de todos estes intervenientes.

³ Em sentido idêntico, defendia Guerra (2024) que “considerando o particular conhecimento do meio social onde desempenha a sua actividade, parece-nos evidente que a intervenção policial pode e deve ser efectuada por sua iniciativa, efectuando-se logo que possível a necessária comunicação ao M.P. – nº2 do art. 92º”.

2.2. Pressupostos de Legitimidade da sua Intervenção

A intervenção, *in loco*, de uma destas entidades junto de uma criança ou jovem sinalizada em situação de perigo depende da verificação de duas condições prévias principais:

- a) os pais, representante legal ou quem tenha a guarda de facto da criança ou do jovem tem de assentir a intervenção (Lei n.º 147/99, 1999, art. 7º, ns.º 3 e 9º);
- b) a criança ou o jovem com idade igual ou superior a doze anos (ou com idade inferior consoante a sua capacidade para compreender o sentido da intervenção) não pode manifestar oposição (Lei n.º 147/99, 1999, art. 10º).

Embora não resulte expresso da letra da lei, parece-nos que esta intervenção inicial deverá ter não só uma natureza consensual, como informal, não sendo de exigir que o referido consenso tenha de ser reduzido a escrito contendo a assinatura das referidas entidades, nem que tenha de incluir os elementos enunciados no art. 55º da Lei n.º 147/99, 1999, devendo apenas a entidade competente proceder ao registo da diligência efectuada, com descrição sucinta de todas os procedimentos efectuados e da aderência das pessoas em causa no sentido da intervenção (Lei n.º 147/99, 1999, art. 7º, n.º 5).

Adopta um posicionamento diverso (Borges, 2011), para quem o consenso e a não oposição podem constar, igualmente, de compromisso escrito, assinado pelos intervenientes, nos mesmos moldes estabelecidos para os acordos de promoção e protecção, respeitando os princípios e os termos da lei.

Consideramos, diversamente, ser despicienda a formalização do acordo ou da não oposição, não apenas porque o legislador nada expressou nesse sentido na lei, mas sobretudo porque o tipo de abordagem destas entidades junto da criança e do seu núcleo sócio-familiar deverá ser o menos intrusivo e cerimonioso, visando, sobretudo, e de modo proactivo, eliminar possíveis indicadores de perigo dentro da sua esfera de competências. Ora, tal intervenção deve ocorrer no âmbito de um tipo de contacto pessoal e directo, o qual só é possível com a aderência dos pais (ou do representante legal ou de facto) e a não oposição da própria criança ou jovem (em função da sua idade e grau de maturidade), sob pena, de não se verificando a sua adesão, a sua intervenção estar vedada ao insucesso, cabendo-lhe, por isso, sinalizar o caso à competente comissão de protecção, nos termos dos arts. 7º, n.º 3 e 8º da Lei n.º 147/99, 1999.

Tenha-se ainda em atenção, como a intervenção destas entidades deve ser assente numa base de consenso em relação a ambos os progenitores da criança ou jovem, ainda que, por decisão judicial devidamente fundamentada, só um exerça as responsabilidades parentais, por exemplo, em caso de divórcio ou de separação judicial ou de facto, por o tribunal ter considerado o exercício conjunto contrário aos interesses da criança (Código Civil, 1966, art. 1906º, n.º 2). Na verdade, mesmo em tais

situações, à luz do regime introduzido pela Lei n.º 61/2008 (2008), continuam ambos os pais a exercer conjuntamente as suas responsabilidades parentais nas questões de particular importância para o seu filho (Código Civil, 1966, arts. 1911.º e 1912.º), questões essas “existenciais graves e raras”, como é o caso da necessidade de autorização da intervenção das entidades com competência em matéria de infância e juventude, à luz do regime vertido na L.P.C.J.P.

Todavia, a intervenção consensual de um dos progenitores, poderá ser dispensado, nos casos previstos no art. 9º Lei n.º 147/99, 1999:

- a) se estiver inibido do seu exercício, nos termos dos arts. 1913º e 1915º do Código Civil, 1966:
 - (i) por ter sido condenado por crime a que a lei atribua esse efeito;
 - (ii) se tiver o estatuto de maior acompanhado e a sentença de acompanhamento assim o determina;
 - (iii) se, estando ausente, tiver sido nomeado curador provisório;
 - (iv) se, a requerimento do Ministério Público, de qualquer parente do menor ou de pessoa a cuja guarda ele esteja confiado, de facto ou de direito, o tribunal assim o determinar por ter infringido culposamente os seus deveres para com o seu filho, com grave prejuízo deste; ou quando, por inexperiência, enfermidade, ausência ou outras razões, se não mostre em condições de cumprir com aqueles deveres;
- b) se estiver ausente ou de qualquer modo incontactável (sem prejuízo de a comissão dever diligenciar por todos os meios disponíveis obter o seu paradeiro com vista à obtenção o seu consentimento) [n.ºs 2 e 3];
- c) se tiver sido instituída a tutela, nesse caso apenas o tutor ou, na sua falta, o protutor deverá assentir [n.º 4];
- d) se tiver sido constituído o vínculo do apadrinhado civil da criança ou jovem, enquanto se mantiver esse vínculo, a pessoa que tiver apadrinhado civilmente é que deverá assentir [n.º 7].

Por último, a legitimidade da intervenção das entidades com competência em matéria de infância e juventude depende ainda da não oposição da criança ou jovem com idade igual ou superior a doze anos, ou, se tiver idade inferior, se a sua oposição for considerada relevante de acordo com a sua capacidade para compreender o sentido da intervenção (Lei n.º 147/99, 1999, art. 10º).

O legislador optou, assim, por não fixar um critério legal rígido, em função da idade da criança ou jovem, para que este possa intervir no processo e ter uma palavra a dizer sobre as decisões que afectem o seu futuro, o qual fica dependente antes do nível de maturidade por aquele revelado. Os contributos científicos das diversas ciências sociais permitem aferir que, a partir dos doze anos, a criança ou jovem já apresenta um nível de desenvolvimento cognitivo e social que lhe permite compreender o impacto das suas acções, já tem uma percepção do que é certo ou errado, e dos efeitos de certas decisões na sua vida, razão pela qual lhe deve ser proporcionada a possibilidade de poder expressar a sua opinião sobre essas decisões e ainda que a sua opinião seja tida em consideração, porém, em muitos casos, as crianças poderão revelar igual maturidade com idade inferior. Nessas situações, caberá ao decisor analisar casuisticamente a situação e determinar se deverá dar relevo ou não à oposição da criança como critério para aferir da legitimidade da sua intervenção.

2.2.1. Âmbito de Competência e suas Limitações

A esfera de acção destas entidades encontra-se claramente delimitada por lei. Por um lado, não gozam da prerrogativa de poder instaurar processos de promoção e protecção, nem aplicar as medidas de promoção e protecção, (Lei n.º 147/99, 1999, arts. 38º e 77º); por outro lado, são-lhe atribuídas diversas competências que podemos subdividir em quatro áreas distintas.

Num primeiro plano, têm um papel proactivo de prevenção de situações de perigo, cabendo-lhes elaborar planos de acção local para a infância e juventude em matéria de promoção, defesa e concretização dos direitos das crianças e jovens (Lei n.º 147/99, 1999, art. 7º, n.º 1).

Num segundo plano, gozam de poderes de intervenção *in loco*, em casos identificados de crianças e jovens em situação de perigo, nos termos do n.º 4 do art. 7º da Lei n.º 147/99, 1999, devendo, designadamente:

- a) analisar sumariamente a situação, diagnosticar e intervir sempre que as circunstâncias o caso o exijam, podendo adoptar todos os *procedimentos adequados urgentes*, como retirar a criança ou jovem da sua família, nos termos do art. 91.º da Lei n.º 147/99, 1999 quando exista uma situação de perigo actual ou iminente para a sua vida ou integridade física e haja oposição dos detentores das responsabilidades paternais ou de quem tenha a sua guarda de facto, solicitando, de imediato, a intervenção do tribunal ou das entidades policiais, podendo ainda adoptar outras medidas compatíveis com as suas atribuições, não previstas na lei (Lei n.º 147/99, 1999, art. 66.º, n.º 3);
- b) implementar estratégias de intervenção para eliminar factores de risco que identificados; acompanhar a crianças, jovem e respectiva família em execução de plano de intervenção por si definido ou por outra entidade congénere;

- c) e proceder a um registo actualizado, com uma descrição sucinta, de todas as diligências efectuadas e respectivos resultados (Lei n.º 147/99, 1999, art. 7º, n.º 5º).

Caso tenham intervindo diversas entidades com competência em matéria de infância e juventude, esclareceu o legislador, em 2025, que a iniciativa inicial para a intervenção deverá ser atribuída à que primeiro sinalizou o referido perigo⁴⁴.

Num terceiro plano, o legislador confere-lhes deveres específicos de comunicação, devendo, designadamente:

- a) informar as comissões de protecção ou o Ministério Público (quando a comissão não esteja instalada ou quando não se verifiquem os pressupostos legais da sua intervenção) das situações de crianças ou jovens em perigo que tenham conhecimento no exercício das suas funções, que não possam dar resposta adequada ou suficiente a remover o perigo, ou em relação às quais não reúnam os requisitos legais de intervenção (Lei n.º 147/99, 1999, arts. 65.º, n.ºs 1 e 2 e 66.º, n.º 3);
- b) participar ao Ministério Público, ou às entidades policiais, os crimes cometidos contra menores (Lei n.º 147/99, 1999, art. 70.º);
- c) e, as instituições de acolhimento, comunicar ao Ministério Público todas as situações de crianças e jovens que acolham sem prévia decisão da comissão de protecção ou judicial (Lei n.º 147/99, 1999, art. 65.º, n.º 3).

As comunicações suprarreferidas não determinam a cessação da sua intervenção, excepto se a isso se opuserem os pais, o representante legal ou quem tiver a guarda de facto da criança ou jovem ou se houver oposição da criança ou jovem com idade superior a doze anos ou com idade inferior, dependendo do grau de maturidade revelado (Lei n.º 147/99, 1999, art. 71.º, n.º 1).

Por último, deverão ainda estas entidades intervir sempre que solicitado por uma comissão de protecção ou pelo tribunal, executando os actos materiais inerentes às medidas de promoção e protecção aplicadas pelas comissões ou pelo tribunal, no decurso de um processos administrativo ou judicial de promoção e protecção (Lei n.º 147/99, 1999, art. 7º, n.º 4º, al. d)), ou colaborar com as comissões de protecção sempre que solicitado, o qual abrange ainda o dever de informação e de emissão de relatórios ou outros documentos que se considere necessários (Lei n.º 147/99, 1999, art. 13º, n.º 2).

⁴⁴ Alteração introduzida pela Lei nº 37/2025 (2025), que introduziu o n.º 6, ao artigo 7º da Lei n.º 147/99, 1999. Já, previamente, Guerra (2024), defendera tal opção, ao referir que à luz da actual versão da lei ficara “por legislar quem deve ter prioridade de fazer a reunião inicial, na situação de um caso de perigo convocar vários serviços de 1ª linha. Nesse aspecto, deixo a sugestão de que deveria ser a entidade que primeiro sinalizou a situação de perigo”.

2.3. As Comissões de Protecção de Crianças e Jovens

2.3.1.Noção

À luz da actual L.P.C.J.P., o legislador manteve a figura das comissões de protecção de crianças e jovens, a “*primeira experiência de protecção de menores por via administrativa*”⁵, introduzida, em Portugal, em 1978, com a reforma da Organização Tutelar de Menores (OTM, 1978). Durante o período em que vigorou o referido diploma, em Portugal, entre 1962 e 2001, a legislação portuguesa em matéria de infância e juventude consagrou uma matriz acentuadamente proteccionista, que equiparava, para efeitos de enquadramento legal e medidas adoptadas, os designados *menores em perigo moral* e os *menores delinquentes*, não reconhecendo, quer à criança e ao jovem, nem aos seus pais ou representante legal ou de facto, muitos direitos e garantias processuais. À luz do citado diploma legal, o Estado irrompia como uma figura paternal, o bom tutor que zelaria por todas as crianças e jovens carentes de assistência e protecção. Ora, foi sobretudo, após a revolução política de 1974, que começaram a surgir, em território nacional, as primeiras ideias sobre formas não judiciais de protecção de crianças e jovens. Afirmava-se, então, como este tipo de intervenção não judicial facilitaria a “cooperação da família ou do representante legal” da criança ou jovem por a sua intervenção não ter um carácter reprovador; evitaria o “estigma” da criança ou do jovem de ter de ser presente a tribunal, um ambiente claramente intimidador e permitiria ainda a abertura de um processo informal, onde a autoridade administrativa, formada por técnicos dos diversos ramos sociais do saber, poderia recorrer a uma panóplia de medidas não sujeitas a regras de legalidade estrita (Gersão, 1978)⁶.

⁵ Preâmbulo do Dec.-Lei n.º 189/91 (1991).

⁶ Esclarecia Gersão (1980), como, em sentido contrário, também se referia que este tipo de protecção social poderia prejudicar os direitos e liberdades individuais do menor e do titular do exercício do poder paternal ou tutelar e que, ao desvalorizar os factos praticados pelo menor, se orientava “na escolha da medida aplicável, pela sua própria concepção de «adaptação social» e de «interesses do menor».” Contudo, esclarecia ainda a autora que estes argumentos podiam ser contrariados na medida em que a filosofia de intervenção da comissão assentasse numa ideia de consenso, remetendo-se para o tribunal todos os casos em que aquela conflituasse com os interesses do detentor do poder paternal ou tutelar e se permitisse a constituição de advogado e visto que também o nosso sistema judicial de protecção já desvalorizava o comportamento do menor no momento da escolha da medida a aplicar, mesmo sem ainda incluir formas de protecção não judiciais, pelo que a solução passaria pela criação de um tipo de sistema que privilegiasse a protecção social, por intermédio da acção de comissões, face à judicária, em todos os casos de inadaptação social de menores e de menores em perigo, a qual deveria ter uma base local, tendo entre os seus membros “representantes directos da comunidade”.

Com a entrada em vigor da L.P.C.J.P., o legislador optou por manter esta figura, que designou de comissões de protecção de crianças e jovens, porém a sua estrutura surge bem alterada face ao regime legal da O.T.M. a qual: “não continha uma definição clara das competências das CPM pois não se distinguíam das outras instituições não judiciais nem dos tribunais; pecava por ausência de princípios de articulação, de planificação e de princípios orientadores de intervenção processual; tinham uma composição muito alargada que dificultava o seu funcionamento e a eficácia das suas decisões; não estava assegurada o apoio técnico; não existia vinculação efectiva das entidades e serviços representados” (Guerra, 2024).

Neste novo enquadramento legal, as comissões de protecção surgem como instituições oficiais não judiciais, com autonomia funcional, reconhecidas pelo Estado para desempenharem funções de interesse público, actuando, a par dos tribunais e da comunidade, na protecção e promoção dos direitos da criança e do jovem e na prevenção ou termo das situações susceptíveis de afectar a sua segurança, saúde, formação, educação ou desenvolvimento integral, com imparcialidade e independência ((Lei n.º 147/99, 1999, art. 12.º)⁷ Por outro lado, as comissões apresentam uma natureza multidisciplinar na sua forma de trabalho, recolhendo o contributo de técnicos das mais diversas áreas profissionais ligadas à infância e juventude (juristas, psicólogos, professores, técnicos da segurança social, etc.) e representantes de diversas instituições locais que trabalhem nesta área especializada. Actualmente, exercem a sua competência na área do município onde têm sede⁸, atribuindo-se ao município a responsabilidade por lhes garantir e facultar apoio logístico, financeiro e administrativo e o que demais se revelar necessário (Lei n.º 147/99, 1999, art. 14.º). Visou-se, assim, consagrar um princípio de responsabilização de cada comunidade local pela protecção e assistência das suas crianças e jovens.

2.3.2. Pressupostos de Legitimidade da sua Intervenção

A *competência material* das C.P.C.J. encontra-se, assim, dependente da verificação cumulativa de três condições:

- a) que as entidades com competência em matéria de infância e juventude, no âmbito exclusivo da sua competência, não tenham conseguido assegurar de forma adequada e suficiente a protecção que a situação de perigo exige ou não tenham legitimidade para intervir (Lei n.º 147/99, 1999, arts. 8.º e 4.º, al. j);

⁷ As comissões de protecção tinham ainda direito a apoio das autoridades policiais e administrativas, no cumprimento das suas funções, nos termos previstos no art. 6.º do Dec.-Lei n.º 189/91 (1991).

⁸ Podendo, contudo, quando se justifique: a) nos municípios com maior número de habitantes, criar mais do que uma comissão, com competência numa ou mais freguesias; b) criar comissões intermunicipais, em municípios adjacentes com menor número de habitantes, nos termos do n.º 2 do art. 15º da Lei n.º 147/99, 1999.

- b) que os pais, representante legal ou quem tenha a guarda de facto da criança ou do jovem consintam, por escrito, a intervenção da comissão (Lei n.º 147/99, 1999, art. 9.º);
- c) que a criança ou jovem com idade igual ou superior a doze anos, ou com idade inferior, quando a sua capacidade e estado de desenvolvimento lhe permita compreender o sentido da intervenção, não se oponha à sua intervenção (Lei n.º 147/99, 1999, art. 10.º).

O primeiro pressuposto visa o respeito pelo princípio da subsidiariedade na intervenção junto de crianças ou jovens em perigo, assegurando que a intervenção formal das omissões de protecção só tenha lugar quando as entidades mais próximas da criança, do jovem e da sua família não tenham conseguido com o seu apoio pôr fim, de modo adequado e suficiente, ao perigo sinalizado.

O segundo pressuposto condiciona a intervenção da comissão à verificação de uma plataforma de consenso no sentido da intervenção, ou seja, que prestem o seu consentimento, por escrito (elaborado à parte do processo de promoção e protecção ou nele incorporado):

- a) ambos os pais, mesmo que só um exerça as responsabilidades parentais (Lei n.º 147/99, 1999, n.º 2 do art. 9º);
- b) apenas por um dos pais:
 - (i) se o outro estiver inibido do seu exercício⁹;
 - (ii) estiver ausente ou de qualquer modo incontactável (sem prejuízo de a comissão dever diligenciar por todos os meios disponíveis obter o seu paradeiro com vista à obtenção o seu consentimento) (Lei n.º 147/99, 1999, n.s. 2 e 3 do art. 9º); e, ainda, segundo o nosso entendimento, quando circunstância particulares graves do caso assim o justificarem, designadamente nos exemplos enunciados no Guia Prático do Divórcio e das Responsabilidades Parentais, elaborado pelo Centro de Estudos Judiciários¹⁰;

⁹ Arts. 1911º e 1912º do Código Civil, 1966.

¹⁰ Fialho (2012). Segundo este Guia Prático, poderá ter lugar a intervenção nesses moldes, designadamente, quando: a) se verificar uma situação de prática de actos de violência doméstica; b) se a criança tiver nascido em consequência de gravidez subsequente a um crime de violação; c) em caso de falta de diálogo e incapacidade dos progenitores em se relacionar entre si, que resulte em situações de forte litigiosidade que interfiram no desenvolvimento da criança; d) se se verificar uma situação de recusa reiterada ou de protelamento do progenitor não residente em entregar a criança àquele com quem resida habitualmente;

- c) ambos os pais e ainda quem tiver a guarda da criança, nos termos dos arts. 1907º e 1918º do Código Civil, 1966, ou a sua guarda de facto (quem, vem assumindo continuamente as funções essenciais próprias de quem tem responsabilidades parentais¹¹, sendo suficiente o consentimento da pessoa a quem a criança ou jovem estiver confiado para dar início à intervenção ((Lei n.º 147/99, 1999, .º 5 do art. 9.º); porém, cumpre realçar que, se os progenitores estiverem ausentes ou incontactáveis, após a realização de todas as diligências adequadas para os encontrar, deverá dispensar-se o seu consentimento (Lei n.º 147/99, 1999, n.º 6º do art. 9.º);
- d) apenas o tutor ou, na sua falta, o protutor, se tiver sido instituída a tutela (Lei n.º 147/99, 1999, n.º 4 do art. 9.º);
- e) a pessoa que tiver apadrinhado civilmente a criança ou jovem, enquanto se mantiver esse vínculo (Lei n.º 147/99, 1999, n.º 7 do art. 9.º).

Por último, a legitimidade da actuação da comissão de protecção encontra-se ainda dependente de a criança ou jovem com idade igual ou superior a doze anos não se opor à sua intervenção, ou, mesmo quando tenha idade inferior, dependendo da capacidade revelada para compreender o sentido da intervenção (Lei n.º 147/99, 1999, art. 10.º).

Não esclareceu, todavia, o legislador em que termos deveria a criança ou o jovem manifestar a sua não oposição, designadamente, se a sua opinião deveria ser sempre referenciada no processo ou apenas nas situações em que aquela fosse discordante e manifestada, de forma espontânea e livre, tendo em atenção a sua idade e grau de maturidade.

e) se o progenitor com quem a criança não reside habitualmente manifestar desinteresse para com ela; f) se ocorrer um afastamento geográfico do progenitor com quem a criança não reside, por exemplo, por se encontrar a residir no estrangeiro ou em local afastado, sendo os contactos entre ambos muito raros e espaçados no tempo. Julgamos, todavia, em harmonia com o disposto no citado Guia Prático do Divórcio e das Responsabilidades Parentais, ser de dispensar, não só o consentimento do progenitor ausente, como a notificação da situação ao Ministério Público. Com efeito, revelando-se impossível determinar a localização do progenitor, ou sendo o contacto entre este e a criança muito raro ou espaçado no tempo, tal é revelador de manifesto desinteresse pela vida do seu filho, que justifica a dispensa da sua intervenção e do seu consentimento com vista a legitimar a actuação da comissão. Por sua vez, a desnecessidade da comunicação ao Ministério Público agiliza ainda a actuação do referido organismo não judiciário, permitindo uma intervenção mais célere e actual junto da criança sinalizada em situação de perigo, não havendo nenhum outro interesse superior merecedor de protecção que justifique a necessidade da referida comunicação.

¹¹ A noção de guarda de facto encontra-se no art. 5º, al. b), da Lei n.º 147/99, 1999.

Para Borges (2011) , a não oposição deverá ser sempre reduzida a escrito, podendo, todavia, formalizar-se de modo distinto: estando em causa um jovem com idade igual ou superior a doze anos, aquela poderia ser redigida e assinada pelo jovem, lavrada em auto ou em acta pelo juiz e depois por ele assinada; tratando-se de uma criança com idade inferior a doze anos, aquela deveria ser necessariamente reduzida a auto ou transcrita em acta, “dela constando os motivos pelos quais se considerou que a oposição foi conscientemente decidida, compreendendo a criança o sentido da intervenção”, nada referindo, contudo, às situações em que a criança não se oponha à intervenção.

Nesse sentido Clemente (2009) critica veementemente a solução do legislador, introduzida no art. 10.º da Lei n.º 147/99, 1999, por entender que o direito de audição e de participação da criança se encontrar aí consagrado de modo muito insuficiente, na medida em que o legislador não esclarece o alcance do próprio conceito de *não oposição*, nem determina as formas da sua manifestação, levando a que, na prática, a não oposição da criança se traduza “num mero pró-forma bastando-se com a simples omissão de nada dizer ou nada fazer”.

Julgamos, todavia, atento o teor dos arts. 9.º e 10.º da Lei n.º 147/99, 1999, e na medida em que o legislador optou por diferenciar no corpo dos citados preceitos, as situações em que exige o “*consentimento*” dos progenitores ou do representante legal ou de facto da criança (o qual tem de ser sempre formalizado por escrito de modo a legitimar a actuação das comissões), das situações em que basta a mera “*não oposição*” da criança ou do jovem para que a referida intervenção possa ter lugar, que resulta implícito do espírito da lei ter pretendido aquele consagrar um regime legal em que a formalização da vontade da criança ou jovem através da sua assinatura só tem de ter lugar, nos casos em que se manifeste, de modo consciente e livre (e dependendo da sua idade e grau de maturidade), estar em desacordo com a intervenção da comissão. Nos demais casos, embora possa ser manifestada num documento escrito redigido pela própria criança ou jovem, deverá constar em auto ou ser lavrada em acta, valendo a mesma ideia para quando a criança tenha idade inferior a doze anos, mas se conclua que, em função do grau de maturidade revelado, também deverá manifestar a sua não oposição no sentido da intervenção para que a comissão tenha legitimidade para intervir.

2.3.3.Modalidades da Comissão de Protecção de Crianças e Jovens, respectiva Composição e Funcionamento

As C.P.C.J. funcionam segundo duas modalidades: uma alargada e uma restrita (Lei n.º 147/99, 1999, art. 21.º, als. *g*) e *h*).

A comissão alargada é composta por um extenso rol de representantes da “sociedade civil organizada” (Clemente, 2009), com mais de dezasseis elementos, sendo obrigatória a presença de: um representante do município/ou dos municípios/ou da freguesia (no segundo caso, se houver comissões

intermunicipais em municípios adjacentes com menor número de habitantes e se justifique, e no terceiro caso, se houver mais do que uma comissão no município e tenha um elevado número de habitantes, nos termos do art. 15º da Lei n.º 147/99, 1999, de entre pessoas com especial interesse ou aptidão na área das crianças e jovens; um representante da segurança social, de preferência com formação em serviço social, psicologia ou direito; um representante do Ministério da Educação, de preferência professor com especial interesse e conhecimentos na área das crianças ou jovens em perigo; um representante do Ministério da Saúde, preferencialmente médico ou enfermeiro; um representante das instituições particulares de solidariedade social ou de outras organizações não governamentais que desenvolvam, na área de competência da comissão, respostas sociais de carácter não residencial dirigidas a crianças ou jovens e famílias; um representante do organismo público competente em matéria de emprego e formação profissional; um representante das instituições de solidariedade social e outras organizações não governamentais que exerçam, na área de competência da comissão, respostas sociais de carácter residencial dirigidas a crianças ou jovens em perigo; um representante das associações de pais existentes na área de competência da comissão; um representante das entidades particulares que desenvolvam actividades desportivas, culturais ou recreativas destinadas a crianças ou jovens; um representante das associações de jovens existentes na área ou dos serviços de juventude; um representante de cada força de segurança presente na área de competência da comissão; quatro cidadãos eleitores, preferencialmente com especiais conhecimentos para intervir na área das crianças ou jovens em perigo, designados pela assembleia municipal (ou assembleias municipais ou pela assembleia de freguesia, nos casos previstos no art. 15º da Lei n.º 147/99, 1999, e técnicos que venham a ser cooptados pela comissão, quando necessário, com formação, designadamente, em serviço social, psicologia, saúde ou direito, ou cidadãos com especial interesse pelos problemas da infância e juventude.

Nos termos da L.P.C.J.P., a comissão alargada funciona em plenário, ou seja, com a participação de todos os seus membros¹², ou por grupos de trabalho para assuntos específicos¹³. O plenário reúne com a periodicidade mínima mensal, podendo, sem prejuízo reunir mais vezes de acordo com a necessidade exigida pelo cumprimento das suas funções. Em qualquer caso, cada um dos elementos da comissão devem ser afectados ao trabalho efectivo na comissão, por tempo não inferior a oito horas mensais, a integrar o período normal de trabalho (Lei n.º 147/99, 1999, art. 19.º).

¹² As decisões da comissão a funcionar em plenário não exigem a presença de todos os seus membros, bastando a presença do presidente da comissão, do seu secretário e da maioria dos membros da comissão, nos termos dos arts. 23.º, n.º 3, e 27.º, n.º 2, da Lei n.º 147/99, 1999.

¹³ O funcionamento da comissão alargada através de grupos de trabalhos para assuntos específicos pressupõe uma deliberação prévia da comissão a funcionar em plenário a aprovar os temas de cada grupo e os seus elementos.

Diversamente, a comissão na modalidade restrita é formada por um número mais reduzido de elementos: cinco elementos, no mínimo (sendo obrigatório que seja sempre um número ímpar), escolhidos de entre os membros da comissão alargada, com formação interdisciplinar e interinstitucional, incluindo, sempre que possível, membros com especialização nas áreas do serviço social, psicologia e direito, educação e saúde. Integram, por inerência, a comissão restrita:

- a) presidente da comissão¹⁴;
- b) representante do município (ou dos municípios ou das freguesias nos casos referidos, no art. 15º da Lei n.º 147/99, 1999;
- c) representante da segurança social;
- d) representante da educação;
- e) e o representante da saúde.

Os restantes membros são designados pela comissão alargada, devendo em qualquer caso, ser designado um elemento de entre os que representam as instituições de solidariedade social ou as organizações não governamentais, devendo ser sempre cooptados técnicos¹⁵, sempre que as necessidades de representação multidisciplinar não estejam satisfeitas na comissão ou se verifique falta de meios humanos (Lei n.º 147/99, 1999, arts. 20º e 20º-A).

A comissão restrita funciona em permanência, intervindo sempre que ocorra uma situação de emergência, e reúne com a periodicidade mínima quinzenal, ou sempre que convocada pelo presidente. Os seus elementos exercem funções em regime de tempo completo ou de tempo parcial (Lei n.º 147/99, 1999, art. 22.º)¹⁶.

¹⁴ O presidente da comissão é eleito pelo plenário da comissão alargada de entre todos os seus membros, o qual posteriormente designa um elemento da comissão para desempenhar as funções de secretário (Lei n.º 147/99, 1999, art. 23.º). Compete ao presidente da comissão, designadamente: representar a comissão; presidir às reuniões da comissão restrita e alargada; coordenar os trabalhos de preparação do plano anual (caderno de encargos) de actividades e elaborar um relatório anual de actividades, submetendo-o a aprovação da comissão alargada; autorizar a consulta de processos; e proceder às comunicações previstas na lei (Lei n.º 147/99, 1999, art. 24.º). O mandato do presidente dura 3 anos, podendo ser renovado apenas uma vez (Lei n.º 147/99, 1999, art. 26.º, n.º 3).

¹⁵ O apoio técnico prestado por estes elementos pode assumir a coordenação de casos e emissão de parecer no âmbito de processos em que intervenham (Lei n.º 147/99, 1999, n.º 2 do art. 20º-A).

¹⁶ O legislador, em 2015, veio acrescentar, no art. 22º, n.º 5, da Lei n.º 147/99, 1999, que, quando a entidade representada ou responsável por disponibilizar técnicos para apoio da comissão restrita não cumpra os tempos de afectação deve o presidente da comissão comunicar a situação ao Ministério Público e à Comissão Nacional, no prazo de 30 dias após a verificação da situação. Os membros da comissão, em ambas as modalidades, representam e obrigam os serviços e as entidades que os designam (Lei n.º 147/99, 1999, art. 28.), sendo responsáveis pelo cumprimento dos objectivos contidos no plano anual de acção do serviço respectivo para a protecção da criança no que se refere às suas responsabilidades no âmbito da comissão (tendo as suas funções na comissão carácter prioritário relativamente às demais que exerçam nos seus respectivos serviços pois constituem serviço público obrigatório prestado na profissão (Lei n.º 147/99, 1999, art. 25.º). Surgindo como órgãos independentes, que deliberam de forma imparcial (por maioria de votos, tendo o presidente que estar presente e tendo

Por fim, refira-se ainda as comissões são acompanhadas, apoiadas, avaliadas e inspeccionadas nas suas funções pela Comissão Nacional, nos termos dos arts. 30º a 33º da Lei n.º 147/99, 1999. A Comissão Nacional, foi criada pelo Dec. -Lei nº 15972015, 2015, e surge como pessoa coletiva de direito público, com autonomia administrativa e património próprio, que funciona no âmbito do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, tendo como missão “*contribuir para a planificação da intervenção do Estado e para a coordenação, acompanhamento e avaliação da acção dos organismos públicos e da comunidade na promoção dos direitos e protecção das crianças e jovens*”.

2.3.4. Âmbito de Competências das Comissões de Protecção das Crianças e Jovens

Quanto às atribuições da comissão alargada conferidas pela L.P.C.J.P., podemos dividir as suas atribuições em duas principais áreas. Em primeiro lugar, compete-lhe promover acções de formação e de esclarecimento à comunidade, surgindo, como “agente local promotor dos direitos da criança” (Clemente, 2009), com vista a uma mais eficaz sinalização dos factos e situações que, na área da sua

este voto de qualidade, (Lei n.º 147/99, 1999, art. 27.º, n.º 2), as suas decisões não podem ser alvo de qualquer influência dos serviços que os membros da comissão representam, estando sujeitas a controle da sua legalidade e adequação pelo Ministério Público (Lei n.º 147/99, 1999, arts. 27.º, 72.º, n.º 2, e 76.º). Sempre que um serviço ou entidade se oponha à execução das suas deliberações, a comissão deverão comunicar tal facto ao Ministério Público (Lei n.º 147/99, 1999, art. 28.º, n.º 2). As relações entre todos os membros da comissão pautam-se por um princípio de coordenação, sem dependência hierárquica. Por outro lado, tenha-se em atenção que os actos administrativos praticados pela comissão, em qualquer das suas modalidades, que exorbitem as suas respectivas competências ou sejam estranhos às suas atribuições, como referia Borges (2011) “podem vir a ser anulados ou declarados nulos, nos termos dos arts. 135.º e 133.º, n.º 2, al. b), do Código de Procedimento Administrativo”, excluindo-se apenas “os actos processuais praticados no âmbito dos processos de promoção e protecção e as medidas aplicadas (...) que o MP submete à apreciação judicial comum, por as julgar ilegais ou inadequadas, nos termos do art. 76.º, n.º 1, da presente lei, bem como todos os demais casos conexos com o processo de promoção e protecção tendo em vista a protecção e defesa da criança e do jovem”. Por último, refira-se ainda que os membros da comissão são designados por um período de três anos, renovável apenas por duas vezes, salvo nos casos excepcionais de impossibilidade de substituição do membro se houver acordo entre o comissário e a entidade representada, quando necessário e parecer favorável da comissão nacional (podendo em todo o caso, fora desta situação excepcional, voltar a desempenhar o cargo, decorrido o período de um mandato sem estar em funções) (Lei n.º 147/99, 1999, art. 26.º).

competência territorial, afectem os direitos e interesses da criança e do jovem ou ponham em perigo a sua segurança, saúde, formação ou educação, devendo, designadamente:

- a) fazer o levantamento das carências e na identificação e mobilização dos recursos necessários à promoção dos direitos, do bem-estar e do desenvolvimento integral da criança e do jovem;
- b) colaborar com as entidades competentes no estudo e elaboração de projectos inovadores no domínio da prevenção primária dos factores de risco e no apoio às crianças e jovens em perigo e na constituição e funcionamento de uma rede de acolhimento de crianças e jovens;
- c) e dinamizar e dar parecer sobre programas destinados às crianças e jovens em perigo (Lei n.º 147/99, 1999, art. 18.º, als. a) a f).

A par destas atribuições, compete ainda à comissão alargada servir de apoio e de instrumento de controlo da actuação da comissão restrita, devendo examinar a informação semestral relativa aos processos indiciados e ao andamento dos pendentes na comissão restrita e aprovar o relatório anual de actividades e avaliação elaborado pelo presidente, enviando à C.N.P.C.J.R., à Assembleia Municipal e ao Ministério Público (Lei n.º 147/99, 1999, art. 18.º, als. g) e h).

No que se refere à comissão restrita, compete-lhe, especialmente:

- a) atender e informar as pessoas que se dirigem à comissão de protecção;
- b) decidir da abertura e da instrução do processo de promoção e protecção ou a promoção do arquivamento imediato do caso quando se verifique manifesta desnecessidade de intervenção;
- c) obter os consentimentos necessários à sua intervenção;
- d) decidir a aplicação e acompanhar e rever as medidas de promoção e protecção, com excepção da medida de confiança a pessoa seleccionada para a adopção, a família de acolhimento ou a instituição com vista a adopção, devendo ainda praticar o actos de instrução e acompanhamento de medidas de promoção e protecção que lhe sejam solicitados no contexto de processos de colaboração com outras comissões; solicitar a participação dos membros da comissão alargada nos processos referidos na alínea anterior, sempre que se mostre necessário, ou dar parecer e colaborar com outras pessoas e entidades públicas ou privadas;
- e) informar semestralmente a comissão alargada, sem identificação das pessoas envolvidas, sobre os processos indiciados e o andamento dos processos pendentes (Lei n.º 147/99, 1999, art. 21.º, n.º 2); g) e comunicar, ao Ministério Público, das situações indicadas, nos arts. 68.º a 70.º e 96.º, n.º 3 da Lei n.º 147/99, 1999¹⁷.

Atento o papel significativo atribuído pelo nosso legislador às comissões de protecção na intervenção junto de crianças e jovens em perigo e na adopção das respectivas medidas de protecção, gostaríamos de sublinhar duas ideias relativamente a esta matéria. Em primeiro lugar, a importância de um maior rigor na selecção dos elementos que integram a comissão restrita dado o impacto decisivo das suas decisões na vida de uma criança ou jovem e na dos seus pais, representante legal ou de facto e demais familiares. Consideramos, assim, que todas as pessoas que pretendessem desempenhar funções nessa comissão devessem, preferencialmente, ter formação específica nas áreas do direito, saúde, educação, psicologia ou serviço social, e, em todo o caso, devessem frequentar um curso formativo sobre a Lei n.º 147/99, 1999, onde lhes fossem explicadas as suas competências e quais os limites legais à sua intervenção, sujeito a avaliação escrita, e contendo também uma componente prática de estágio. Por outro lado, consideramos ainda importante que estas pessoas sejam igualmente submetidas a avaliação psicológica. Não nos parece adequado que integrem as comissões restritas pessoas que possam não estar na posse plena das suas capacidades emocionais ou psicológicas, a quem são poderes tão grandes sobre a vida de uma criança ou jovem e da sua família.

¹⁷ Nos termos do art. 68.º da Lei n.º 147/99, 1999: “*As comissões de protecção comunicam ao Ministério Público: a) as situações em que não obtenham a disponibilidade dos meios necessários para proceder à avaliação diagnóstica dos casos, nomeadamente por oposição de um serviço ou instituição e, em particular as situações de recusa de prestação de informação relativa a dados pessoais sensíveis, designadamente informação clínica, solicitada nos termos do nº1 do art. 13º-A; b) revogada; c) revogada; d) As situações em que não tenha sido proferida decisão decorridos seis meses após o conhecimento da situação da criança ou jovem em perigo; e) a aplicação da medida que determine ou mantenha a separação da criança ou do jovem dos seus pais, representante legal ou das pessoas que tenham a sua guarda de facto, f) Os casos em que, por força da aplicação sucessiva ou isolada das medidas de promoção e protecção previstas nas alíneas a) a c), e) e f) do artigo 35º, o somatório de duração das referidas medidas perfaça 18 meses*”. Segundo o art. 69.º do mesmo diploma legal: “*As comissões de protecção comunicam ainda ao Ministério Público as situações de facto que justifiquem a regulação ou a alteração do regime do exercício das responsabilidades parentais, a inibição das responsabilidades parentais, a instauração da tutela ou a adopção de qualquer outra providência cível, nomeadamente nos casos em que se mostre necessária a fixação ou a alteração ou se verifique o incumprimento das prestações de alimentos*”. Por último, ao abrigo do art. 70.º do mesmo diploma: “*quando os factos que tenham determinado a situação de perigo constituam crime (...) devem comunicá-los ao Ministério Público ou às entidades policiais (...), e, em simultâneo, ser comunicadas pela comissão de protecção ao magistrado do Ministério Público que, nos termos do nº2 do art. 72º, acompanha a respectiva actividade*”; e ainda as situações referidas no art.96º, n.º 3 “*nas situações de guarda ocasional, se a pessoa com quem a criança residir se opuser à intervenção da comissão, enquanto esta diligencia por entrar em contacto com as pessoas que devam prestar o seu consentimento, não se justificando procedimentos de urgência*”.

2.4. A Intervenção Judicial

A intervenção judicial, no novo enquadramento legal, passou a ter natureza residual, tendo lugar apenas nos casos previstos no art. 11.º da Lei n.º 147/99, 1999, que podemos enquadrar em quatro grupos distintos.

Em primeiro lugar, há sempre lugar à intervenção judicial se não existir uma comissão de protecção de crianças e jovens com competência no município ou na freguesia da respectiva área de residência da criança ou jovem (Lei n.º 147/99, 1999, art. 11.º, al. a).

Num segundo patamar, incluem-se todas as situações em que a C.P.C.J., embora existindo no município, não tem legitimidade ou competência para intervir: a) por os pais, representante legal ou quem tenha a guarda de facto da criança ou do jovem não terem prestado o seu consentimento escrito no sentido da sua intervenção ou, tendo-se prestado, o tenham retirado, ou incumprido reiteradamente o acordo de promoção e protecção [se do incumprimento do acordo resultar situação de grave perigo para criança ou a pessoa que deveria consentir for indiciada pela prática de crime contra a liberdade ou a autodeterminação sexual que vitime a criança ou jovem ou contra ela tenha sido deduzido queixa por um desses crime] (Lei n.º 147/99, 1999, arts. 9.º, e 11.º, als. b) e c); b) nas situações de guarda ocasional (se a criança estiver a viver com uma pessoa que não detenha as suas responsabilidades parentais, nem a sua guarda de facto), se a pessoa com quem residir a criança se tiver oposto à intervenção da comissão e não se justifique um procedimento urgente, comunicando de imediato a situação ao Ministério Público (Lei n.º 147/99, 1999, art. 96.º); c) se a criança ou o jovem com idade igual ou superior a doze anos, ou até com idade inferior se a sua capacidade e estado de desenvolvimento lhe permitirem compreender o sentido da intervenção, se opuser à intervenção (Lei n.º 147/99, 1999, arts. 10.º, e 11.º, al. e); d) se a comissão concluir dever ser aplicada, *in casu*, a medida de promoção e protecção de confiança a pessoa seleccionada para adopção, a família de acolhimento ou a instituição com vista a futura adopção, prevista na al. g), do n.º 1, do art. 35.º da Lei n.º 147/99, 1999, a qual, nos termos do preceituado no art. 38.º do referido diploma, só pode ser aplicada judicialmente (Lei n.º 147/99, 1999, art. 11º, al. a), parte final);

e) se o juiz tiver ordenado a apensação do processo administrativo noutro judicial, (Lei n.º 147/99, 1999, art. 11.º, al. i) 18; f)) e na sequência de procedimento urgente previsto no art. 91.º da Lei n.º 147/99, 1999 (Lei n.º 147/99, 1999, art. 11º, al. j)).

¹⁸ Nos termos do preceituado no art. 81.º, n.º 1, da Lei n.º 147/99, 1999, os processos de promoção e protecção, tutelar educativo e os que visem a tomada de providências cíveis sobre o mesmo menor devem correr em apenso, sendo competente o juiz do processo instaurado em primeiro lugar. Caso o processo de promoção corra termos na comissão de protecção, este só será apensado se o juiz entender que existe ou pode existir incompatibilidade das respectivas medidas ou decisões, nos termos do n.º 2 do referido artigo.

Em terceiro lugar, a intervenção judicial pode ser impulsionada nos casos em que a comissão de protecção não obteve a disponibilidade dos meios necessários para aplicar ou executar a medida que considere adequada, nomeadamente por oposição de um serviço ou entidade (Lei n.º 147/99, 1999, art. 11.º, al. f); não conseguiu aplicar uma medida de promoção e protecção, no prazo de seis meses, após a sinalização da situação e tal intervenção judicial seja requerida pelos pais, representante legal, quem tenha a guarda de facto da criança ou jovem (Lei n.º 147/99, 1999, art. 11.º, al. g)); o Ministério Público tenha considerado a decisão da comissão de protecção ilegal (não prevista na lei ou sem atender aos pressupostos previstos na lei) ou inadequada (não é a mais indicada a remover a situação de perigo) à promoção dos direitos ou à protecção da criança ou do jovem (Lei n.º 147/99, 1999, art. 11.º, al. h)), ou considere, de modo justificado (oficiosamente ou a pedido da comissão), que não se mostra adequada a intervenção da comissão, atendendo à gravidade da situação de perigo, à especial relação da criança ou do jovem por quem a provocou ou devido a conhecimento de anterior incumprimento reiterado da medida de promoção e protecção por quem deva prestar consentimento (Lei n.º 147/99, 1999, art. 11.º, n.º 2).

Encontramos, assim, nestas situações, diversas derrogações ao princípio da subsidiariedade, admitindo o legislador a possibilidade de se poder passar *ab initio* para a intervenção judicial ou, da intervenção das entidades com competência em matéria de infância e juventude, para a intervenção judicial.

Por outro lado, refira-se ainda que, no âmbito da intervenção judicial, o legislador atribui ao Ministério Público, de harmonia com o disposto na sua lei estatutária¹⁹, uma importante *triple* função.

Por um lado, cumpre ao magistrado do Ministério Público, de uma forma geral, intervir sempre que necessário, e dentro dos limites impostos pela L.P.C.J.P., na promoção e defesa dos direitos das crianças e jovens em perigo, podendo exigir aos seus pais, representante legal ou a quem tenha a sua guarda de facto os esclarecimentos necessários (Lei n.º 147/99, 1999, art. 72.º, n.º 1).

Simultaneamente, deve o Ministério Público representar as crianças e jovens em perigo, propondo acções, requerendo providências tutelares cíveis e usando de quaisquer meios judiciais necessários à promoção e defesa dos seus direitos e à sua protecção, incluindo promover os procedimentos de naturalização, nos termos do nº 3 do art. 6º da Lei n.º 37/81, 1981 (Lei n.º 147/99,

¹⁹ Lei n.º 60/98 (1998). 1999, arts. 72.º, n.º 3 e 75.º). Assim, no âmbito do processo judicial, são-lhe reconhecidas importantes atribuições, como, entre o mais, impulsionar a abertura do referido processo e do processo judicial urgente, nos termos da lei (Lei n.º 147/99, 1999, arts. 73.º e 92.º), emitir despacho a arquivar liminarmente as comunicações que receba quando seja manifesta a sua falta de fundamento ou a desnecessidade da sua intervenção (Lei n.º 147/99, 1999, art. 74.º), comunicar às comissões, em respeito pelo princípio da subsidiariedade, os casos de crianças ou jovens em perigo de que tenham conhecimento no exercício das suas funções (Lei n.º 147/99, 1999, art. 64.º, n.º 1); requer a abertura do processo judicial de promoção e protecção ou o procedimento judicial urgente, nos termos do art. 92.º da Lei n.º 147/99, 1999); participar na conferência para obtenção de acordo de promoção e protecção, se esta ocorrer (Lei n.º 147/99, 1999, art. 113.º); na fase debate judicial, poderá apresentar alegações por escrito, se assim o entender, e apresentar meios de prova (passando a ser obrigatório se considerar que a medida a aplicar deverá ser a prevista na al. g), do n.º 1, do art. 35º da Lei n.º 147/99, 1999, assim como exercer o contraditório e apresentar alegações finais (Lei n.º 147/99, 1999, arts. 114.º e 119.º) e recorrer da decisão final (Lei n.º 147/99, 1999 art. 123.º).

Por fim, cumpre ainda ao Ministério Público exercer uma importante função de acompanhamento da actuação das comissões, agindo concertadamente com os seus elementos, surgindo como um importante veículo de comunicação entre a intervenção comunitária, administrativa e judicial, e de controlo da sua actividade (Lei n.º 147/99, 1999, art. 72.º, n.º 2). Como sublinhava Martins (2005) “a saída do MP das CPCJ *não representa uma menor responsabilidade* desta magistratura na área nobre de acautelamento, defesa e promoção dos direitos das crianças (...)”, devendo aquele “fazer notar a sua presença num registo de quem, mais que fiscalizar, pretende cooperar com o trabalho desenvolvido, sem que isso signifique abdicar das funções que lhe são cometidas por lei. A relação deve ser de inteira confiança e respeito pela esfera de actividade de cada um”. Cabe-lhe especificamente apreciar a legalidade e adequação das decisões das comissões (Lei n.º 147/99, 1999, art. 72.º, n.º 2), podendo requerer a apreciação judicial das suas decisões, quando entenda que as medidas aplicadas foram ilegais ou inadequadas (Lei n.º 147/99, 1999, arts. 73.º, n.º 1, *al. c*), e 76.º), fiscalizar a sua actividade processual e promover procedimentos judiciais adequados (Lei n.º 147/99, 1999, art. 72.º, n.º 2), realizar inspecções à comissão com o objectivo analisar a actividade globalmente desenvolvida (Lei n.º 147/99, 1999, art. 33.º, n.ºs 4 e 5) e analisar o relatório anual de actividades elaborado pela comissão (Lei n.º 147/99, 1999 art. 32.º).

As linhas orientadoras da actuação do Ministério Público junto das comissões foram enunciadas pelo Procurador-Geral da República Souto Moura, na Circular n.º 1/2001, 2001, e, posteriormente, desenvolvidas na Circular n.º 3/2006, 2006: “1ª. O Ministério Público deve articular com cada comissão os termos do acompanhamento da sua actividade, quer no que respeita à periodicidade quer quanto às presenças em reuniões; 2ª. A fiscalização da actividade das CPCJ pode realizar-se a qualquer momento a posteriori, devendo englobar a totalidade do trabalho desenvolvido; 3ª. A apreciação da legalidade e do mérito das decisões não se pode limitar à matéria das comunicações obrigatórias; 4ª. Deve ser identificado o magistrado interlocutor de cada Comissão”. Recomendou-se ainda a utilidade de o magistrado do M.P. dever participar, pelo menos uma vez ao ano, nas reuniões da comissão a funcionar na modalidade alargada, e sempre que convidado”. Na Circular n.º 3, 2006, especificou-se a necessidade de o controlo da legalidade e mérito das decisões das comissões dever incluir todas as decisões aplicadas no âmbito dos processos em que as crianças ou jovens fossem vítimas de maus tratos, negligência grave e abusos sexuais, praticados na família ou fora dela; a fiscalização deveria ocorrer uma vez por mês e incidir sobre todos os processos supra referidos, devendo ser-lhe facultada uma listagem desses processos, devendo controlar mensalmente ainda as comunicações obrigatórias ao Ministério Público por parte das instituições de acolhimento e das comissões (Lei n.º 147/99, 1999, arts. 65.º, n.º 2, e 68.º, *al. e*)].

Em suma, podemos concluir que as relações entre o Ministério Público e as comissões deverão pautar-se por um clima de não burocratização, mas de estrita colaboração e proximidade (Carmo, 2002): o magistrado do Ministério Público deve poder propor iniciativas de intervenção da comissão; sinalizar situações em que devam participar as comissões e participar em actividades por si organizadas; mas, nunca deve “participar nas diligências processuais realizadas pela comissão (que) tenham em vista a conformação da situação de perigo, a obtenção dos consentimentos exigidos para a sua intervenção ou a recolha de informação sobre a situação da criança ou do jovem, nem participar nas deliberações da CPCJ (...)”. Retomando as palavras de Martins (2005), a relação de confiança entre o Ministério Público e as comissões “só se cria e estimula se houver de ambas as entidades, como tem de haver, um conhecimento pessoal que saiba transgredir com a burocracia e que crie canais céleres e informais de comunicação e interacção”.

3. Notas Finais

A entrada em vigor, no ordenamento jurídico português, da L.P.C.J.P., em 2001, marcou um momento de viragem na forma como o legislador passar a percepcionar os problemas da infância e juventude em situação de desprotecção, em Portugal, e a enquadrar normativamente tais problemáticas. Neste novo diploma legal, visou-se a construção de um modelo de protecção que se afastasse do enunciado na O.T.M, dirigido exclusivamente à *promoção dos direitos e à protecção das crianças e jovens em perigo*, localizados em território nacional.

Neste novo paradigma, compreende-se a importância de cada criança ou jovem dever crescer e viver junto dos seus pais e da sua família, elemento natural e fundamental da sociedade, de modo a receber a protecção e a assistência essenciais ao desenvolvimento pleno e harmonioso da sua personalidade, e que qualquer intervenção junto do núcleo familiar por entidades externas só deverá ter lugar, e apenas, quando os seus pais ou o seu representante legal ou de facto coloque em perigo a sua saúde, segurança, formação, educação ou desenvolvimento, ou não seja capaz de se opor e remover o perigo de modo adequado. Por outro lado, concluindo-se pela necessidade de intervenção externa, dever-se-ia garantir que a mesma fosse, num primeiro momento, sempre que possível, de cariz informal, mínima, coordenada e célere por parte de entidades competentes da comunidade envolvente da criança ou jovem e respectiva família, e, só quando não fosse suficiente ou adequada, por parte de entidades administrativas ou judiciais (devendo estas intervir como última instância ou nos casos excepcionais tipificados na lei).

Podemos concluir do estudo efectuado, em termos de resultados, que consideramos, assim, bem positiva a introdução pelo legislador, em 2001, de dois patamares de intervenção junto de crianças e jovens sinalizados em perigo, de base consensual e não judicial, no sistema legal português, e da

consagração do princípio da subsidiariedade. Por um lado, a lei confere responsabilidade a toda comunidade civil, atribuindo às escolas, hospitais, centros de saúde, órgãos de polícia criminal, associações que trabalhem na área da infância e juventude, etc., um papel activo de vigilância e de remoção de factores de perigo dentro da respectiva esfera de competências. Por outro lado, ao exigir que a sua intervenção assente numa plataforma de consenso com os pais, representante legal ou guardião de facto da criança ou jovem e da não oposição da própria criança ou jovem, nos casos previsto na lei, visou, desse modo, conferir maiores garantias processuais aos referidos interessados, assegurando que, na falta dessa plataforma de consenso, qualquer intervenção tenha de passar pelo crivo de um órgão judicial, através da instauração de um processo judicial onde deverão ser assegurados um conjunto de direitos e garantias processuais a todos os intervenientes.

Em suma, visou e muito bem a L.P.C.J.P., assegurar a todas as crianças e jovens localizados ou residentes em território nacional em situação de perigo, o direito à protecção da sociedade e do Estado dentro de um quadro garantístico, que estabeleça as fronteiras daquilo que se pode fazer em nome da protecção” (Gersão, 2000), com claros limites definidos na lei quanto à identificação das entidades com competência para intervir e respectivo âmbito de competências, questões essas que o presente trabalho procurou abordar e trazer à luz.

Não obstante se reconheça que há ainda arestas a limar na letra da lei e na concretização prática do seu conteúdo, um longo e profícuo caminho já foi percorrido desde a entrada em vigor da primeira lei de protecção da infância, em Portugal, em 1911, atravessando o período da O.T.M., até à entrada em vigor da L.P.C.J.P., em 2001. Que o caminho continuo a ser feito, sempre no sentido do seu aprimoramento legal, com responsabilidade ética e sentido de dever. Cabe a cada um de nós e a toda a sociedade civil, administrativa e judicial cuidar das suas crianças e jovens para que cresçam plenas e felizes, num ambiente saudável de afectos e de segurança onde todas as suas necessidades mais prementes estão salvaguardadas. Saibamos estar atentos e cumprir de forma diligente com os nossos deveres!

Bibliografia

- Assembleia da República. (1981). *Lei n.º 37/81, de 3 de outubro: Aprova a Lei da Nacionalidade*. Diário da República, Série I, n.º 228/1981. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/37-1981-564050>
- Assembleia da República. (1998). *Lei n.º 60/98, de 27 de agosto: Estatuto do Ministério Público*. Diário da República, Série I-A, n.º 197/1998. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/60-1998-448680>

Assembleia da República. (1999). *Lei n.º 147/99, de 1 de setembro: Lei de proteção de crianças e jovens em perigo (redação em vigor)*. <https://data.dre.pt/eli/lei/147/1999/09/01/p/dre/pt/html>

Assembleia da República. (2008). *Lei n.º 61/2008, de 31 de outubro: Altera o regime jurídico dos direitos*. Diário da República, Série I, n.º 212/2008. <https://diariodarepublica.pt>

Assembleia da República. (2025). *Lei n.º 37/2025, de 31 de março: Possibilidade de familiares e pessoas candidatas à adoção poderem servir famílias de acolhimento e reforçar os direitos das crianças e jovens no acolhimento*. Diário da República, Série I, n.º 63/2025. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/37-2025-913048481>

Borges, B. M (2011). *Protecção de Crianças e Jovens em perigo. Comentário e Anotações à Lei n.º 147/99, de 1 de Setembro* (2.ª ed). Almedina.

Carmo, R do. (2004). As comissões de protecção de crianças e jovens: notas sobre a intervenção do Ministério Público. *Lex Familiae. Revista Portuguesa de Direito de Família*, 1(2), 35-42.

Carmo, R. do. (2002). O Ministério Público e as Comissões de Protecção de crianças e Jovens. *Revista do Ministério Público*, 23(91), 135-140.

Clemente, R. (2009). *Inovação e modernidade no direito de menores. A Perspectiva da lei de protecção de crianças e jovens em perigo*. Coimbra Editora.

Fialho, A. J. (2012). *Guia Prático do Divórcio e das Responsabilidades Parentais*. Centro de Estudos Judiciários.

Furtado, L., & Guerra, P. (2001). *O novo direito das crianças e jovens – Um recomeço*. Centro de Estudos Judiciários.

Gersão, E. (1978). Comissões de protecção de menores: uma proposta esquecida? (continuação). *Infância e Juventude*, (1), 15-2.

Gersão, E. (1980). *As comissões de protecção de menores: Uma forma (gorada?) de participação popular na administração da justiça*. *Infância e Juventude*, (2), 20–28.

Gersão, E. (2000). As novas leis de protecção de crianças e jovens em perigo e de tutela educativa: Uma reforma adequada aos dias de hoje. *Infância e Juventude*, (2), 9-48.

Guerra, P. (2024). *Lei de Protecção de Crianças e Jovens em Perigo – Anotada*. (6.ª ed., revista, aumentada e actualizada). Almedina.

- Martins, N. (2005). O papel do Ministério Público no sistema de protecção e no encaminhamento para a adopção: A lei de protecção de crianças e Jovens em Perigo: Alterações introduzidas pela Lei 31/03, de 22/08. *Revista do Ministério Público*, 26 (101), 53-56.
- Ministério da Justiça. (1966, 25 de novembro). *Decreto-Lei n.º 47344: Aprova o Código Civil*. Diário do Governo, Série I, n.º 274/1966. <https://diariodarepublica.pt>
- Ministério da Justiça. (1991, 17 de maio). *Decreto-Lei n.º 189/91: Regula a criação, competência e funcionamento das comissões de protecção de menores*. Diário da República, Série I-A, n.º 113/1991. <https://diariodarepublica.pt>
- Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social. (2015, 10 de agosto). *Decreto-Lei n.º 159/2015: Cria a Comissão Nacional de Promoção dos Direitos e Protecção das Crianças e Jovens*. Diário da República, Série I, n.º 154/2015. <https://diariodarepublica.pt>
- Procuradoria-Geral da República. (2001, 30 de janeiro). *Circular n.º 1/2001: Linhas mestras orientadoras da ação do Ministério Público junto das Comissões de Protecção das Crianças e Jovens*. https://gfcj.ministeriopublico.pt/sites/default/files/documentos/pdf/circular_1_2001_e_protocolo.pdf
- Procuradoria-Geral da República. (2006, 20 de março). *Circular n.º 3/2006: Atuação e articulação dos magistrados do Ministério Público junto das CPCJ*. https://gfcj.ministeriopublico.pt/sites/default/files/documentos/pdf/circular_3_2006.pdf
- Tribunal da Relação de Lisboa. (2006, 16 de novembro). *Acórdão no Processo n.º 9237/2006-6 (Relator: Granja da Fonseca)*. <https://www.dgsi.pt>
- Tribunal da Relação de Coimbra. (2007, 22 de maio). *Acórdão no Processo n.º 289/07.4TBVNO.CI (Relator: Garcia Calejo)*. <https://www.dgsi.pt>