

MÓNICA CRISTINA TOMÁS CARVALHO

**A GESTÃO DE PESSOAS NA CASA DE ABRIGO -
A VIOLÊNCIA CONJUGAL**

**Orientadora: Professora Doutora Hélia Augusta de Magalhães Correia Bracons
Carneiro**

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Instituto de Serviço Social

Volume I

Lisboa

2018

MÓNICA CRISTINA TOMÁS CARVALHO

**A GESTÃO DE PESSOAS NA CASA DE ABRIGO -
A VIOLÊNCIA CONJUGAL**

Dissertação defendida em provas públicas para obtenção do Grau de Mestre no Curso de Serviço Social: Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, no dia 18 de Julho de 2018, perante o júri, nomeado pelo Despacho de nomeação de Júri nº231/2018, homologado a 21 de Junho de 2018, com a seguinte composição:

Presidente: Prof.^a Doutora Aida Lopes Bento Esteves Ferreira

Arguente: Prof.^a Doutora Marlene Braz Rodrigues

Orientadora: Prof.^a Doutora Hélia Bracons Carneiro

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Instituto de Serviço Social

Volume I

Lisboa

2018

Dedicatória

Aos que sempre acreditaram e acreditarão em mim,
e me permitem, todos os dias, ser quem sou.
- Mãe, avós, irmão e sobrinha.

Agradecimentos

À Direção do Instituto de Serviço Social, ao Senhor Professor Carlos Diogo Moreira, pela disponibilidade, incentivo e apoio, mas acima de tudo pela confiança que depositou em mim.

À Professora Hélia Bracons, expresso o meu profundo agradecimento pela orientação e apoio incondicional que muito elevaram os meus conhecimentos científicos e, sem dúvida, muito estimularam o meu desejo de querer, sempre, saber mais e a vontade constante de querer fazer melhor. Agradeço não só a confiança que em mim depositou, mas também, o sentido de responsabilidade que me incutiu em todos os momentos.

Expresso o meu agradecimento à Senhora Professora Aida Ferreira, que enquanto coordenadora do Mestrado de Serviço Social: Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar, sempre teve disponível para ouvir, orientar caminhos, e motivar para concluir esta investigação.

Obrigada à minha mãe, aos meus avós, ao meu irmão e à minha sobrinha, porque estiveram presentes em todas as fases da minha vida e com os seus saberes e amor me ensinaram a respeitar o próximo, a acreditar e lutar por um amanhã melhor. Espero que esta etapa, que agora termino, possa, de alguma forma, retribuir e compensar todo o carinho, apoio e dedicação que, constantemente, me oferecem.

A todos os meus amigos que me acompanharam nestes meses, que apoiaram todas as minhas fragilidades incondicionalmente, que me incentivaram e demonstraram uma enorme paciência e total ajuda na superação dos obstáculos que ao longo deste caminho foram surgindo, obrigada. Em especial, Neves, Gomes, Bernardo, Marcelo, Jerónimo, Louro e Carolina por serem o meu porto de refúgio.

Obrigada Universidade Lusófona, por todos os amigos que me deste a conhecer, por todos os colegas que me acompanharam ao longo destes cinco anos de luta, e me proporcionaram o melhor espírito académico que podia ter vivido.

Expresso também a minha gratidão e solidariedade às duas utentes acolhidas na Casa de Abrigo que, embora no anonimato, prestaram uma contribuição fundamental para que esta dissertação fosse possível. Tudo isto é, pensado para e com elas. Um obrigado muito especial, à APAV sem eles nunca teria conseguido atingir o meu objetivo.

Obrigada a todos.

Resumo

O número de mulheres vítimas de violência doméstica tem vindo a ser cada vez maior, o que merece uma maior atenção dos poderes públicos, na definição de políticas de combate ao fenómeno. O presente estudo pretende contribuir para uma melhor compreensão do fenómeno de violência doméstica, em particular da violência contra as mulheres no âmbito das relações conjugais e uma compreensão da gestão de pessoas efetuada numa das medidas de apoio às vítimas que têm sido adotadas no âmbito nacional, designadamente a Casa de Abrigo. A Violência Conjugal e a Gestão de Pessoas na Casa de Abrigo, são o objeto de pesquisa e o propósito do estudo que pretendeu Compreender a Violência Conjugal e a Gestão de Pessoas na Casa de Abrigo. A investigação realizou-se na Casa de Abrigo APAV, foi utilizada uma triangulação metodológica, isto é, foram utilizados múltiplos métodos para estudar o problema de investigação. Primeiro foi realizado uma entrevista semiestruturada à gestora da Casa de Abrigo e utilizada a técnica histórias de vidas a duas utentes acolhidas na Casa de Abrigo, utilizando assim uma metodologia qualitativa. Seguindo por uma metodologia quantitativa com recurso a um questionário, aplicado aos colaboradores da Casa de Abrigo. Este estudo evidencia que no decorrer da infância ambas as utentes vivenciaram situações de violência familiar, e na relação de conjugalidade foram vítimas de violência física, psicológica e sexual. As principais razões que levam estas mulheres a permanecer na relação violenta, é o medo de que o parceiro realize as ameaças que tece, a vergonha de procurar ajuda, a perspetiva que o alegado agressor mude as suas atitudes e o receio que lhes tirem os filhos, contudo os filhos são também, o motivo pelo qual muitas abandonam a relação violenta, sobretudo quando passam também a ser vítimas. O processo de rutura com a relação violenta, a procura de apoios por parte da vítima e o acolhimento em Casa de Abrigo é complexo, contudo é reforçado a excelente relação com a equipa técnica. A maior fragilidade que identificam na Casa de Abrigo, é o excesso de discussões entre as utentes, chegando mesmo a referenciar que saíram de um ambiente de violência e de gritos, para vir para outro igual. Refletindo sobre as práticas de gestão de pessoas que deverão ser valorizadas no futuro na Casa de Abrigo. É identificado pela gestora a necessidade de estar mais atenta à própria equipa, promovendo mais pontos de encontro e de diálogo.

Palavras-Chave: Violência Conjugal, Casas de Abrigo, Gestão de Pessoas.

Abstract

The number of women victims of domestic violence has been increasing in recent years, which justify a greater awareness and care from the public authorities so they can define politics to deal with the phenomenon. This research pretends to contribute to a better understanding of domestic violence, particularly, violence against women in the context of marital relationships and to a better understanding of people management, in institutional context, namely the shelter homes. Marital violence and people management in a shelter are the main objective of my research. This research has been hold in one of shelter homes of APAV, and it was used methodological triangulation, which mean that have been used multiple methods to answer the research problem. At first, it was conducted a semi-structured interview to the shelter manager and also, life stories of two users hosted at the shelter. This was. followed by a quantitative methodology consisting of a questionnaire, applied to the associates from shelter homes. This study shows that during childhood both users experienced situations of family violence and in the conjugal relationship were victims of physical, psychological and sexual violence. The main reasons for these women to remain in the violent relationship is their fear that the partner would threat them, the shame of seeking help, and the fear that their children, could be taken from them. The process of rupture with the violent relationship, the pursuit for support by the victim and the reception in shelter is complex however excellent relationship with the technical team is reinforced. The greatest weakness they identify in shelters is the excessive discussion among the users, at such a point it that it was like changing from an violence situation to come to a similar one. A reflecting practice management of people should be valued in the future. The manager is the professional who identifies the need to be more conscientious to her own team and promoting more points of encounter and dialogue.

Keywords: Marital Violence, Shelter Homes, People management.

Índice de Siglas

APAV - Associação Portuguesa de Apoio à Vítima

CEJ - Centro de Estudos Judiciários

CIG - Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género

DGAI - Direção Geral da Administração Interna

GRH – Gestão de Recursos Humanos

OMS - Organização Mundial de Saúde

RASI - Relatório Anual de Segurança Interna

SGMAI - Secretaria Geral Do Ministério Da Administração Interna

UMAR - União de Mulheres Alternativa e Resposta

WAVE - Violence Against Women Europe

WHO - World Health Organization

Índice Geral

Introdução.....	13
Capítulo I - Objeto e Metodologia da Investigação.....	18
1.1. Definição do problema da investigação.....	18
1.2. Universo/ População e Amostra.....	19
1.3. Objetivos Gerais e Específicos.....	23
1.4. Metodologia da Investigação.....	24
Capítulo II – Fundamentação Teórica: A Violência Conjugal e a Gestão de Pessoas Na Casa de Abrigo.....	38
2. Violência.....	39
2.1. Tipologias da Violência.....	40
2.2. Consequências da Vitimação.....	42
2.3. Teorias Explicativas da Violência.....	43
2.4. Fatores de Risco da Violência.....	45
2.5. Violência Doméstica.....	46
2.5.1. Violência Doméstica – Enquadramento Penal e Legislação Nacional.....	48
2.6. Violência Conjugal.....	52
2.6.1. Perfil do Agressor e da Vítima.....	54
2.6.2. Ciclo da Violência Conjugal.....	54
2.7. Casa de Abrigo.....	56
2.7.1. Enquadramento Histórico.....	56
2.7.2. Encaminhamento para Casa de Abrigo.....	59
2.7.3. A estrutura e funcionamento da Casa de Abrigo.....	60
2.8. Gestão.....	63
2.8.1. Conceito e Origem da Gestão de Pessoas: Breve Conceptualização.....	64
2.8.2. A Importância da Gestão de Pessoas.....	66
2.8.3. O Gestor de Pessoas: Evolução do Conceito.....	67
2.8.4. Gestão de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas.....	70
2.8.5. Práticas da Gestão de Pessoas e Breve Evolução.....	72
2.8.5.1. Análise, Descrição e Qualificação de Funções.....	75
2.8.5.2. Recrutamento e Seleção.....	75

2.8.5.3. Acolhimento e Integração.....	78
2.8.5.4. Sistemas de Recompensas.....	80
2.8.5.5. Avaliação e Gestão do Desempenho.....	80
2.8.5.6. Desenvolvimento e Gestão de Competências.....	82
2.8.5.7. Desenvolvimento de Carreiras.....	82
2.8.5.8. Formação e Desenvolvimento.....	84
2.8.5.9. Gestão de Conflitos.....	85
Capítulo III – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados.....	87
3.1. Investigação Qualitativa.....	87
3.1.1. Análise de Conteúdo da Entrevista à Gestora da Casa de Abrigo.....	87
3.1.2. Discussão da Análise à Entrevista da Gestora da Casa de Abrigo.....	103
3.1.3. Análise de Conteúdo das Entrevistas às Utentes da Casa de Abrigo.....	105
3.1.4. Discussão da Análise às Entrevistas das Utentes da Casa de Abrigo.....	127
3.1.5. Análise através do programa NVivo.....	129
3.2. Investigação Quantitativa.....	134
3.2.1. Análise dos Inquéritos aos Colaboradores.....	134
3.2.2. Discussão da Análise dos Inquéritos aos Colaboradores.....	153
Conclusão.....	155
Bibliografia.....	160

Índice de Figuras

Figura 1 – Nuvem de Palavras.....	129
-----------------------------------	-----

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Informação Geral sobre os Participantes.....	22
Tabela 2 - Dados de Identificação.....	88
Tabela 3 - Tabela de Frequências de Palavras.....	129

Tabela 4 - Contagem de Conteúdo.....	131
--------------------------------------	-----

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - A gestão de pessoas influência o desempenho organizacional.....	136
Gráfico 2 - A gestão de pessoas ocupa um papel essencial na Casa de Abrigo.....	136
Gráfico 3 - Quando um colaborador é recrutado para a organização, é-lhe comunicado de forma clara os objetivos e tarefas da sua função.....	137
Gráfico 4 - Quando um novo elemento é recrutado, são usados os métodos adequados para avaliar as suas competências.....	137
Gráfico 5 - Quando um novo colaborador é admitido, tem apoio e acompanhamento inicial por parte da chefia.....	138
Gráfico 6 - Quando um novo colaborador é admitido, tem apoio e acompanhamento inicial por parte dos colegas de equipa.....	138
Gráfico 7 - Dificuldades de integração na organização.....	139
Gráfico 8 - Os colaboradores têm benefícios extra, de acordo com o seu desempenho profissional.....	139
Gráfico 9 - A informação que o colaborador recebe sobre o seu desempenho, é útil para melhorar.....	140
Gráfico 10 - Se ocorrer falhas no desempenho do colaborador, existe acompanhamento para as ultrapassar.....	140
Gráfico 11 - Os critérios de avaliação do desempenho, são claros e justos.....	141
Gráfico 12 - A gestão de desempenho, é feita em função do grau de cumprimento de objetivos.....	141
Gráfico 13 - Existem oportunidades de evolução de carreira na organização.....	142
Gráfico 14 - As possibilidades de evolução na carreira, dependem do mérito e das competências de cada colaborador.....	142

Gráfico 15 - A organização investe na formação profissional dos colaboradores.....	143
Gráfico 16 – Participação nas ações de formação que são propostas pela organização.....	143
Gráfico 17 - A organização faz levantamento das minhas necessidades de formação.....	144
Gráfico 18 - Tenho apoio para gerir algum conflito que surja.....	144
Gráfico 19 - As remunerações que o colaborador obtém, estão em parte ligadas ao seu desempenho.....	145
Gráfico 20 - As remunerações do colaborador estão adequadas, face ao praticado no mercado para funções idênticas.....	145
Gráfico 21 - A organização estimula a comunicação entre os colaboradores.....	146
Gráfico 22 - Comunicação com os outros colaboradores da organização.....	146
Gráfico 23 – Comunicação com os superiores da organização.....	147
Gráfico 24 - A informação divulgada nos meios de comunicação interna, é útil e relevante...	147
Gráfico 25 - Abertura para realizar sugestões, relacionadas com o trabalho realizado.....	148
Gráfico 26 - O gestor é recetivo às sugestões de mudança, vindas dos colaboradores.....	148
Gráfico 27 - Principal fator que o(a) motiva a realizar um bom desempenho profissional...	149
Gráfico 28 - Principal fator que gera mais insatisfação no seu trabalho.....	149
Gráfico 29 – Género.....	150
Gráfico 30 – Idade.....	150
Gráfico 31 - Habilitação Académica.....	151
Gráfico 32 - Estado Civil.....	151
Gráfico 33 - Trabalho na organização.....	152
Gráfico 34 – Categoria Profissional.....	152

Introdução

A presente Dissertação intitulada “*A Gestão de Pessoas na Casa de Abrigo – A Violência Conjugal*”, apresentada no âmbito do mestrado em Serviço Social: Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar, na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Instituto de Serviço Social tem como tema Violência Conjugal sobre a mulher por parte do seu companheiro masculino, sendo o objeto empírico de investigação a Gestão de Pessoas na Casa de Abrigo e a Violência Conjugal.

O tema é o assunto que se deseja estudar e pesquisar. Escolher o tema significa selecionar um assunto, de acordo com as inclinações, as possibilidades, aptidões e tendências de quem se propõe elaborar um trabalho científico. A definição do tema pode surgir por diferentes bases, especificamente nesta investigação a mestranda optou por esta temática, devido a ser um domínio de interesse, preocupação e motivação pessoal para superar os inevitáveis inconvenientes que se deparem. A temática de estudo prende-se igualmente com o percurso académico da mestranda, isto é, ter realizado o estágio curricular na instituição APAV (Associação Portuguesa de Apoio à Vítima), que tinha como missão a de proporcionar de forma sigilosa e gratuita, apoio social, jurídico e psicológico a vítimas de crimes, essencialmente a vítimas de violência doméstica. Esta experiência despoletou o interesse por esta área tão sensível e que atenta contra os direitos humanos destas vítimas, pretendendo a mestranda através deste estudo aprofundar os conhecimentos obtidos durante esse período e interrelacionar com o âmbito da gestão de pessoas, consequentemente ao mestrado ser na área da gestão.

Para a escolha do tema, deve ter-se também em conta a relevância e a atualidade do problema, isto é, com o crescente número de casos de Violência Doméstica, surge um novo espaço de investigação para o Serviço Social. A intervenção do/a Assistente Social na área da violência, é feito através de um acompanhamento individual e a intervenção é definida após a elaboração de um diagnóstico social.

O Serviço Social atua no combate à violência, após a reconceptualização da profissão e a defesa de um projeto ético-político em favor da construção de uma sociedade mais justa. Sendo necessário ao Assistente Social que atua nesta problemática descobrir alternativas e possibilidades para uma atuação que enfrente variados desafios postos a essa área, decifrando as situações apresentadas, capacitando-se para o trabalho com as mulheres, trabalhando para a transformação no modo das condições de vida. Em consequência de tudo isto, é relevante para o Serviço Social a investigação apresentada devida as conclusões que serão obtidas, poderem

futuramente levar a uma melhor intervenção por parte destes profissionais. Cada vez mais se espera que o Serviço Social seja sustentado em pesquisa, ou seja, na evidência, procurando fundamentar, as suas decisões, ações e interações baseados em factos reais e atualizados, com leituras aprofundadas.

Há a necessidade permanente de despertar as consciências e de as alertar para esta dura realidade, uma vez que parece que para a maioria das pessoas, este é um problema que existe longe delas, do qual vão tomando conhecimentos pelos órgãos de comunicação. O contexto mundial sobre a violência contra a mulher nas relações conjugais manifesta valores que indicam estarmos perante uma epidemia global, ameaçando milhões de mulheres todos os dias. O tema da violência doméstica mantém-se na agenda política permitindo afirmar, que deixou de ser um objeto da esfera privada e passou a ser matéria de direito público, e o facto de ocorrer na maioria dos casos no íntimo do lar, não pode negar a sua natureza pública.

A violência doméstica é um fenómeno que compreende uma diversidade de tipologias de vitimação, no entanto, enquanto objeto de estudo desta investigação a mestranda focou-se na violência conjugal onde a mulher é vítima por constituir um facto que a violência de homens sobre mulheres é mais frequente do que a violência de mulheres sobre homens. Isto é claro quando se faz a análise estatística das situações de violência doméstica, declaradas e registadas por forças policiais e por organizações de apoio à vítima.

Dados do mais recente estudo a nível global, estimam que cerca de 4.600 mulheres são assassinadas todos os anos, em consequência do crime de violência doméstica, equivalendo a uma mulher a cada 12 minutos. Este Relatório salienta ainda uma desoladora evidência, a de que quase um quarto dos países do mundo ainda não possui legislação que protege especificamente as mulheres vítimas de violência doméstica (ActionAid, 2016).

Apesar de não ser efetivamente conhecida a real dimensão do fenómeno, em termos mundiais sabe-se que sete em cada dez mulheres no mundo já sofreram de violência física e/ou sexual, pelo menos uma vez na sua vida, de acordo com a Comissão sobre o Estatuto da Mulher da ONU.

De acordo com o Relatório da Organização Mundial de Saúde, uma em cada três mulheres é vítima de violência doméstica ao longo da sua vida, incluindo a violência física ou sexual. Neste contexto a prevalência global da violência física e/ou sexual contra a mulher perpetrada pelo parceiro íntimo é de 30%, sendo que esta varia entre países, tendo Bangladesh os valores mais

altos com 71%, e em sentido contrário encontramos o Japão com 15% (OMS, 2014). No espaço da União Europeia este mesmo estudo descreve que 25% das mulheres experienciam ou experienciaram violência ao longo da vida na relação com o seu parceiro masculino (OMS, 2014).

O último barómetro europeu da violência doméstica sobre a mulher, produzido em 2010 (Violence Against Women Europe [WAVE] - Relatório da Violência Conta a Mulher na Europa, 2010) refere que aproximadamente cem milhões de mulheres foram vítimas da violência masculina durante a sua vida e entre um a dois milhões foram vítimas diariamente (WAVE, 2010:4).

Um outro Relatório Europeu sobre esta problemática produzido em 2014, estima que cerca de 13 milhões de mulheres com idades entre os 18 e 74 anos sofreram violência física por parte do seu companheiro masculino, que 3,7 milhões sofreram violência sexual e 24 a 39 milhões foram vítimas de assédio sexual (European Union Agency for Fundamental Rights, 2014).

No contexto nacional, o Relatório Anual de Segurança Interna [RASI] da Direção Geral da Administração Interna [DGAI]), descreve e analisa estatisticamente todos os crimes denunciados às forças de segurança em Portugal, sendo a principal fonte de dados de violência doméstica. Dados do último RASI, relativamente à criminalidade de 2016, observa-se que Lisboa (6.161) e Porto (4.903) continuam a ser os distritos onde se registam mais ocorrências, representando no conjunto 62,2% do total. Destas participações cerca de 79,9% das vítimas foram mulheres. Referente à idade das vítimas, 79,7% têm 25 e mais anos. A análise de caracterização dos denunciados revela que cerca de 84,3% foram homens. No que concerne ao grau de parentesco entre vítima e denunciado/a, em 54,6% dos casos as vítimas eram cônjuge ou companheiro/a (SGMAI, 2017).

De acordo com os dados apresentados pela UMAR (União de Mulheres Alternativa e Resposta) relativo ao Observatório de Mulheres Assassinadas da UMAR - Relatório Preliminar de 01 de Janeiro a 20 de Novembro de 2017, foram contabilizados 18 femicídios e 23 tentativas de femicídios. No que concerne à relação entre vítima e homicida, verifica-se que as relações de intimidade, representam 72% do total dos femicídios noticiados. Em 2017, o grupo etário que registou mais femicídios foi o das vítimas com idades compreendidas entre os 51 e os 64 anos de idade (45%). Em consonância com os dados aferidos em anos anteriores constatou-se

também no presente ano, que a residência continua a ser o espaço onde a maior parte dos femicídios foram praticados (83%) (UMAR, 2017).

Das estatísticas APAV Vítimas de Violência Doméstica – 2013/2016, durante este período registou-se um total de 29.619 processos de apoio a vítimas de Violência Doméstica, traduzindo-se estes valores num total de 71.098 factos criminosos. Em 85,56% dos casos a vítima era mulher e verificou-se que maioritariamente o autor do crime era cônjuge da vítima, mais especificamente em 34,2%. Com idades compreendidas entre os 36 e os 45 anos (cerca de 16,6%), as vítimas de violência doméstica, eram sobretudo casadas (34,3%) e pertenciam a um tipo de família nuclear com filhos/as (42,8%). Em mais de 85% das situações o/a autor/a do crime é do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 26 e os 55 anos. Sendo a residência comum o local mais escolhido para a "ocorrência dos crimes" em mais de 65% das situações, já as queixas/denúncias registadas ficam-se nos 39,4% face ao total de autores/as de crime assinalados (APAV, 2016).

Atualmente, muitos dos profissionais que atuam nos domínios do social não possuem competências académicas em gestão, apesar de, cada vez com mais frequência, serem chamados a assumir responsabilidades nesta área e terem obrigação ética e deontológica de estar preparados para fornecer uma adequada e eficaz intervenção no âmbito da gestão. A pergunta de partida que orientou os objetivos deste estudo foi a seguinte: Compreender a gestão de pessoas na casa de abrigo e a violência conjugal.

A mestranda estruturou o planeamento do estudo através das dimensões teórica e empírica. Na dimensão teórica a mestranda enquadró a problemática através de três conceitos: Violência Conjugal, Casas de Abrigo e Gestão de Pessoas. Cada conceito, por sua vez, é desenvolvido através de diferentes perspetivas de análises. Na dimensão empírica a mestranda explicita o objeto e a metodologia da investigação delimitada. A mestranda utilizou uma triangulação metodológica, isto é, utilizados múltiplos métodos para estudar o problema de investigação. Primeiro foi realizado uma entrevista semiestruturada à gestora da Casa de Abrigo e utilizada a técnica histórias de vidas a duas utentes acolhidas na Casa de Abrigo, utilizando assim uma metodologia qualitativa. Seguindo por uma metodologia quantitativa com recurso a um questionário, aplicado aos colaboradores da Casa de Abrigo. Para a operacionalização deste estudo as entrevistas e os questionários foram recolhidos numa Casa de Abrigo da Associação Portuguesa de Apoio à Vítima – APAV. A APAV é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, sem fins lucrativos, que tem como objetivo prioritário prestar serviços de apoio jurídico,

psicológico e social às vítimas de crime. De âmbito nacional e reconhecida como pessoa coletiva de utilidade pública, a APAV presta serviços inteiramente gratuitos e confidenciais. Tem uma rede nacional de Casas de Abrigo, duas para mulheres e crianças vítimas de violência e uma para vítimas de tráfico de seres humanos.

Relativamente à estrutura desta dissertação escrita ao abrigo do novo acordo ortográfico, a mestranda considerou pertinente que fosse dividido em três capítulos. No capítulo I, a mestranda anuncia o objeto e a metodologia que suportou o desenvolvimento da investigação, delimita assim o problema da investigação através da questão de partida, define o objetivo geral e objetivos específicos a atingir, assim como apresenta o universo e amostra da investigação. De seguida, no capítulo II, a mestranda apresenta o enquadramento teórico sobre o desenvolvimento da problemática, onde são analisados os conceitos: Violência, Violência Doméstica, Violência Conjugal, Casa de Abrigo e Gestão de Pessoas. No capítulo III, a mestranda irá descrever os procedimentos empregados ao nível da investigação qualitativa e quantitativa. Ao nível da investigação qualitativa, a mestranda apresenta uma síntese descritiva da informação obtida nas entrevistas e no programa NVivo. Ao nível da investigação quantitativa, a mestranda apresenta os procedimentos desenvolvidos na aplicação dos questionários e finaliza com a apresentação, análise e síntese dos resultados.

Por fim, a conclusão apresenta-se como uma reflexão sobre os resultados adquiridos, os quais descobrem resposta para a pergunta de partida da mestrada. Dificuldades e limitações ocorridos durante este estudo são aqui apresentados. Por fim a mestranda aponta algumas recomendações para futuros estudos a realizar nesta área. Por último, com a bibliografia, a mestranda apresenta obras e documentação de autores fundamentais consultados, numa perspetiva de justificação do tema e da problemática, da construção e processo metodológico de uma investigação. Efetuada a apresentação global do trabalho de investigação impõe-se, de seguida, a descrição do objeto e do processo metodológico que suportou a realização do presente estudo.

Capítulo I - Objeto e Metodologia da Investigação

Neste capítulo a mestranda parte do objeto/problema e procura descrever e fundamentar a metodologia que sustentou o desenvolvimento da investigação. A mestranda delimita o problema da investigação através da questão de partida, define o objetivo geral e os objetivos específicos a atingir, assim como apresenta o universo e amostra da investigação. De acordo com o objeto de estudo, estabeleceu a metodologia de investigação, definiu e explicou as operações de recolha e tratamento de dados.

1.1. Definição do problema da investigação

“Qualquer investigação tem por ponto de partida uma situação considerada como problemática (...) exige uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão do fenómeno observado” (Fortin, 2009:48).

Um problema de investigação é uma situação que necessita de uma solução, de um melhoramento ou de uma modificação (Adebo, 1974), ou ainda, é um desvio entre a situação atual e a situação tal como deveria ser (Diers, 1979). Esta situação problemática surge quando é constatado um desvio entre uma situação julgada insatisfatória e a situação desejável, e em que se sente necessidade de suprimir este desvio.

Quando a investigação adota uma metodologia qualitativa, menos estruturada e pré-determinada, o problema pode ser formulado de uma forma muito geral, como que “emergindo” no decurso da investigação. O problema tem, *“a importante função de focalizar a atenção do investigador para o fenómeno em análise, desempenhando o papel de guia na investigação”* (Coutinho, 2016: 49). Problema consiste, em dizer de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, qual a dificuldade com a qual nos defrontamos e que pretendemos resolver. O objetivo da formulação do problema da pesquisa é torná-lo individualizado, devendo ser formulado como pergunta (Gomides, 2002).

As questões de investigação são as premissas sobre as quais se apoiam os resultados de investigação (Talbot, 1995), expressando-se sob a forma de uma interrogação precisa e escrita no presente. Decorrem diretamente do objetivo e especificam os aspetos a estudar. A forma de colocar as questões, determina os métodos que irão ser utilizados para obter uma resposta.

“Uma questão de investigação é uma interrogação explícita relativa a um domínio que se deve explorar com vista a obter novas informações (...) é um enunciado interrogativo claro e não equívoco que precisa os conceitos-chave, especifica a natureza da população que se quer estudar e sugere uma investigação empírica” (Fortin, 2009:51).

A pergunta de partida é o ponto de base para efetuar um projeto de investigação social. A mestrandia formula o embrião do projeto de pesquisa através de uma pergunta que transmita com clareza o que pretende aprofundar. Uma boa pergunta de partida deve preencher vários critérios, isto é, clareza, tendo o problema de ser formulado sem termos vagos ou confusos; exequibilidade, devendo o problema ser concretizável; relevância, devendo o problema de ser importante para o estado atual do conhecimento; o problema deve dar pistas para o tipo de investigação; deve fazer referência à amostra e deve fazer referência explícita às variáveis a investigar (Macmillan & Schumacher, 1997). Quanto menor for a clareza na formulação das questões, maior é o risco de o investigador acabar por se ver confrontado com montanhas de dados, para cuja interpretação se sentira extremamente desamparado (Sudmersen, 1983). O propósito do estudo pretende: Compreender a Gestão de Pessoas na Casa de Abrigo e a Violência Conjugal.

1.2. Universo/População e Amostra

Logo que a questão em estudo foi precisada, a mestrandia caracteriza a população ou universo estabelecendo critérios de seleção para o estudo, precisa a amostra e determina o seu tamanho. A população é uma coleção de elementos a quem se pretende generalizar os resultados e que partilham características comuns, definidas por um conjunto de critérios. É o conjunto de todos os indivíduos, nos quais se desejam investigar algumas propriedades. Este conjunto tem uma ou mais características comuns, e encontra-se num espaço ou território conhecido. População acessível ou disponível é a parte da população da qual se selecionará a amostra, geralmente é limitada a uma região, uma cidade e apresenta diferenças no que concerne a uma ou várias características. Nesta investigação a população alvo, são as seis vítimas de violência conjugal abrigadas na Casa de Abrigo da APAV e a gestora da Casa de Abrigo da APAV.

Conforme L. d'Hainaut¹, *“a amostragem é a operação que consiste em retirar um certo número de elementos de um conjunto de elementos que se pretende observar ou tratar (população)”*

¹ Hainaut, L. (d') (1975). Concepts et méthodes de la statistique. Bruxelas: Labor.

(Albarello et al., 2011:57). A amostragem descreve a estratégia para definir a amostra, fornecendo detalhes sobre a forma de proceder segundo o método de amostragem escolhido. Em consequência de a população ser composta por um número relativamente elevado de pessoas, será praticamente impossível utilizá-la, por razões de tempo e de recursos suficientes para recolher e analisar dados para cada um dos casos do universo, logo a mestranda procedeu à extração de uma amostra dessa população, ou seja, um conjunto de unidades, numa porção do total, que nos represente, a conduta da população no seu conjunto.

A amostra, é o conjunto de sujeitos de quem se recolherá os dados e deve apresentar características idênticas as da população de onde foi extraída, isto é, da população. Na perspetiva de L. d'Hainaut², “*é o conjunto de elementos sobre os quais se recolheram efetivamente dados*” (Albarello et al., 2011:57). A amostra, “*é um subconjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte de uma mesma população (...) deve ser representativa da população visada, isto é, as características da população devem estar presentes na amostra selecionada*” (Fortin, 2009:202). Complementando é, “*um grupo de sujeitos ou objetos selecionados para representar a população interna de onde provieram*” (Charles, 1998:145). A amostra é, “*uma unidade de análise ou um grupo de pessoas, sobre o qual deverão ser coletados dados*” (Sampieri, 2007: 251). O que se pretende é construir uma amostra em que, observando uma porção relativamente reduzida de unidades, se obtenham conclusões semelhantes às que chegaríamos se estudássemos o total do universo. Quando uma amostra cumpre esta condição, chamamos-lhe amostra representativa. Uma amostra é válida, na medida em que representa um universo, que permite a extrapolação das conclusões tiradas sob a informação por ela própria prestada, o que apenas será possível se os indicadores escolhidos para exprimir cada variável forem pertinentes e se houver adequação das técnicas aos objetivos da pesquisa (Rongère, 1975). Para Charles (1998), os métodos de seleção de amostra podem dividir-se em dois tipos, isto é, amostragem probabilística ou métodos de amostragem causal e amostragem não-probabilística ou métodos de amostragem não causal.

Especificamente neste estudo ao nível da investigação qualitativa, a mestranda irá recorrer à amostragem não-probabilística, onde a seleção dos elementos para a amostra esta sujeita a uma clara subjetividade. Dizem-se amostras não probabilistas, aqueles cujos fundamentos de seleção não dependem de construções estatísticas, mas sim, e essencialmente, do juízo do investigador.

² Hainaut, L. (d') (1975). Concepts et méthodes de la statistique. Bruxelas: Labor.

Logo significa, que não podemos garantir a todos os elementos da população, a mesma probabilidade de integrarem a amostra, e que, assim acontecendo, não possibilita a determinação da margem de erro daquela. Uma amostra será representativa de uma população quando refletir as características específicas desta população (Vicente, Reis & Ferrão, 1997). Desta forma, quanto melhor forem conhecidas as características da população, melhor se poderão definir os critérios de inclusão na amostra. Existe um número de alternativas não probabilísticas que são apropriadas para diferentes circunstâncias, especificamente nesta investigação a mestranda irá recorrer à amostragem por conveniência, em consequência de usarmos grupos intactos já constituído. Os resultados obtidos nestes estudos dificilmente podem ser generalizados para além dos grupos em estudo (Schutt, 1999).

A escolha dos participantes faz-se, por meio de critérios de seleção que assegurem uma relação íntima dos participantes com a experiência que se quer descrever e analisar. O número de participantes varia segundo a profundidade da descrição pretendida e notam-se variações. A investigadora pode efetuar mais do que uma entrevista junto de cada participante. Alguns dos critérios da escolha das participantes foi terem sofrido violência conjugal, residirem numa casa de abrigo, terem uma capacidade satisfatória de expressão verbal, consentimento para serem entrevistadas e não existirem registos de distúrbios mentais ou psicológicos anteriores ou durante o período de entrevista. Como recomendação da Gestora da Casa de Abrigo, a investigadora reuniu-se com as seis utentes acolhidas na Casa de Abrigo com o intuito de explicar os objetivos da sua investigação e questionar quem estaria disponível para participar no estudo. Na presente investigação foram entrevistadas duas vítimas acolhidas na Casa de Abrigo, posteriormente a terem-se disponibilizado para participarem na investigação.

Ao nível da dimensão da amostra podemos justificar esta opção, por ser bastante típico na abordagem qualitativa, as amostras serem muito pequenas (Morse, 1991). Como advoga Martinelli (1999), o que interessa não é o número de pessoas que prestam informação, mas o significado que esses sujeitos têm, de acordo com o que procuramos com a investigação. Considerando a importância que os métodos qualitativos atribuem ao saber e a experiência das pessoas selecionadas para o estudo, é preferível questionar-se em que medida estas pessoas são suscetíveis de fornecer dados válidos e completos. Nesta investigação torna-se pertinente que as vítimas selecionadas sejam capazes de testemunhar sobre a sua experiência ou de descrever o que interessa à mestranda, o que supõe uma motivação para participar e uma capacidade de se exprimir. Para Mertens (1998) e Charles (1998), o tamanho ótimo de uma amostra está

diretamente relacionado com o tipo de problema a investigar. É pertinente incluir tantos sujeitos quantos os necessários para atingir a saturação dos dados. Consequentemente a ter-se optado pela técnica histórias de vida, e ter-se realizado assim entrevistas em aprofundamento a mestranda considerou mais pertinente optar-se por duas utentes.

Apresenta-se uma tabela com a informação geral sobre as participantes:

Participantes	Idade	Estado Civil	Habilitação Académica	Filhos	Condição atual perante a atividade profissional	Tempo de Acolhimento
Utente 1	42	Solteira	9º ano	3	Empregada	7 meses
Utente 2	40	Solteira	6º ano	4	Frequentar formação	1 ano e meio

Tabela 1 – Informação Geral sobre os Participantes

Fonte: Elaboração própria.

Das duas participantes, uma delas tem nacionalidade estrangeira, no entanto reside em Portugal há alguns anos. Ambas mantinham uma relação de conjugalidade e com filhos até à sua entrada na Casa de abrigo.

A proveniência das participantes é de diferentes partes do país. Ambas as participantes têm baixos níveis de escolaridade. Uma das utentes encontra-se acolhida com os seus três filhos *“um tem dezassete, faz dezoito já, domingo, esta quase”* (Utente 1), contudo outra mesmo tendo quatro filhos só tem acolhida consigo três filhos, *“porque quando eu cá vim, ela ficou com a minha mãe”* (Utente 2).

Uma das utentes encontra-se a frequentar formação de carácter profissional não subsidiada, no sentido de desenvolver competências para a aquisição de emprego, *“na Santa Casa”* (Utente 2). A restante encontra-se a trabalhar há mais de seis meses, *“sou empregada de balcão e mesa, sou polivalente em hotelaria”* (Utente 1). Ambas as utentes estão com um acolhimento mais prolongado do que os seis meses estipulados.

Ao nível da investigação quantitativa, o questionário foi preenchido pelos oito colaboradores da instituição que se disponibilizaram a participar na investigação

1.3. Objetivos Gerais e Específicos

“Uma vez delimitado o objeto de estudo, há que definir claramente que meta ou metas quer o investigador alcançar” (Carmo & Ferreira, 1998:47). O objetivo da investigação determina o que a mestrandia quer atingir com a realização do trabalho de pesquisa, isto é, indica o porque da investigação. Segundo Fortin, o objetivo:

“É um enunciado declarativo que precisa a orientação da investigação segundo o nível dos conhecimentos estabelecidos no domínio em questão (...) o objetivo do estudo harmoniza-se com o grau de avanço dos conhecimentos e escreve-se em termos que indicam o tipo de investigação a empreender” (Fortin, 2009:100).

Estes descrevem as grandes orientações para as ações e são coerentes com as finalidades do projeto, assumindo a função de objetivos gerais (Guerra, 2002). Os denominados objetivos específicos, exprimem os resultados que se deseja atingir e os quais pormenorizam os objetivos gerais, operando como a sua operacionalização (Guerra, 2002). O objetivo geral deve refletir a essência do planeamento do problema e o objeto que se pretende estudar. Estes representam uma síntese do que se pretende alcançar com a realização da pesquisa. Os objetivos específicos, depreendem-se do geral e devem ser formulados de modo que estes sejam orientados de acordo com o objetivo geral, isto é, cada específico deverá estar desenhado para dar resposta a um aspeto que no seu conjunto vá ao encontro do objetivo geral.

Nesta investigação o objetivo geral é: Compreender a Violência Conjugal e Gestão de Pessoas na Casa de Abrigo.

Ao nível dos objetivos específicos, no que diz respeito ao guião da entrevista semiestruturada aplicada à Gestora da Casa de Abrigo são: Identificação da Gestora da Casa de Abrigo; Explicitar que funções desenvolve na Casa de Abrigo enquanto Gestora; Identificar a importância de formação na área da gestão de pessoas; Compreender quais as características da Casa de Abrigo e a intervenção desenvolvida junto das utentes; Compreender na perspetiva do/a gestor/a qual a necessidade da Gestão de Pessoas na Casa de Abrigo; Caracterizar as práticas de gestão de pessoas nas dimensões: análise, descrição e qualificação de funções, recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação e desenvolvimento, avaliação e gestão de desempenho; sistemas de recompensas, desenvolvimento de carreiras, gestão de conflito e desenvolvimento e gestão de competências; Identificar qual o reflexo das práticas da Gestão de

Pessoas junto das utentes acolhidas na Casa de Abrigo; Compreender quais as praticas da gestão de pessoas que deverão ser valorizadas no futuro.

Ao nível dos objetivos específicos, no que diz respeito ao guião da entrevista semiestruturada aplicada às duas utentes acolhidas na Casa de Abrigo são: Identificação das utentes acolhidas na Casa de Abrigo; Compreender a infância das utentes acolhidas na Casa de Abrigo; Explicitar a situação de vitimação sofrida pelas utentes; Compreender o processo de encaminhamento para a Casa de Abrigo; Compreender a receção e adaptação à Casa de Abrigo; Analisar quais as motivações e expetativas que uma vítima de violência conjugal tem quando opta por ser acolhida numa Casa de Abrigo; Identificar as mudanças experienciadas pelas utentes que estão diretamente relacionadas com o facto de se encontrarem acolhidas; Identificar as práticas da gestão de pessoas realizadas na Casa de Abrigo na perspetiva das utentes; Compreender quais as perspetivas futuras das utentes acolhidas na Casa de Abrigo;

Ao nível dos objetivos específicos no que diz respeito ao questionário aplicado aos Colaboradores da Casa de Abrigo é: Compreender a perspetiva dos Colaboradores da Casa de Abrigo em relação às Práticas de Gestão de Pessoas.

1.4. Metodologia da Investigação

Investigar é uma atividade que pressupõe algo que é investigado, uma intencionalidade de quem investiga e um conjunto de metodologias, métodos e técnicas para que a investigação seja levada a cabo numa continuidade. O conceito de investigação se utiliza no alcance da exploração ou procura de um facto desconhecido de um determinado âmbito da realidade (Ander-Egg, 1995). Investigação, é a construção de conhecimento original, de acordo com exigências científicas. A investigação, constitui-se uma atividade de natureza cognitiva que obedece a um processo sistemático de indagação cujo objetivo é o de explicar e compreender os fenómenos sociais.

É através da investigação que se reflete e problematizam os problemas nascidos na prática, que se suscita o debate e se edificam ideias inovadoras (Coutinho, 2005). A investigação científica é um processo sistemático que permite examinar processos com vista a obter respostas para questões precisas que merecem uma investigação (Fortin, 2009). Kerlinger (1973), definiu a

investigação como um método sistemático, controlado, empírico e crítico que serve para confirmar hipóteses sobre as relações presumidas entre fenómenos naturais.

O conceito de paradigma de investigação pode-se definir como um conjunto articulado de postulados, de valores conhecidos, de teorias comuns e de regras que são aceites por todos os elementos de uma comunidade científica num dado momento histórico (Coutinho, 2005). Define-se paradigma como um sistema de crenças, princípios e postulados que informam, dão sentido e rumo, servindo de modelo às práticas de pesquisa. Tomando as palavras de Crotty, *“os paradigmas são o referencial filosófico que informa a metodologia do investigador”* (1998:3). Significa um compromisso implícito de uma comunidade de investigadores com um quadro teórico e metodológico preciso, e consequentemente, uma partilha de experiências e uma concordância quanto à natureza da investigação e à conceção do conhecimento (Pacheco, 1993). Na perspetiva de Kuhn³, *“é o conjunto de crenças, valores, técnicas partilhadas pelos membros de uma dada comunidade científica (...) um modelo para o “que” e para o “como investigar num dado e definido contexto histórico/social”* (Coutinho, 2016:9). Para Latorre, Del Rincon & Arnal (1996) e Bisquerra (1989), os paradigmas de investigação não são mais do que esquemas teóricos, com carácter didático, que agrupam o conjunto de cientistas que utilizam uma dada metodologia na prática da investigação, constituindo uma comunidade científica cujos membros partilham, *“linguagem, valores, metas, normas e crenças”* (Latorre et. al., 1996:39). É o paradigma que guia o investigador na inter-relação entre as componentes: ontológica, epistemológica e metodológica (Valles, 2003:49). Nesta investigação teremos presente o paradigma da sociologia compreensiva, que obedece a uma lógica exploratória como meio de descoberta e de construção de um esquema de inteligibilidade do problema que se propõe investigar. Não se pretende verificar ou testar teorias e hipóteses, embora se recorra a teorias explicativas do fenómeno. A sua atualidade e interesse parecem inquestionáveis na análise de diversos fenómenos, nomeadamente e sobretudo, como diz Boudon (op. Cit.:110), quando o objeto da análise é constituído por *“fenómenos sociais complexos e sociais”*. Esta escolha deve-se principalmente por se pretender com esta investigação, explorar e descobrir um fenómeno social complexo, como é a violência conjugal.

Metodologia, métodos e técnicas são termos que surgem na literatura para designar os diversos meios que orientam o investigador na sua busca do conhecimento. O paradigma, é um sistema

³ Kuhn, T. S. (1962). The structure of scientific revolution. Chicago: University of Chicago Press.

de princípios, crenças e valores que orienta a metodologia e fundamenta as suas conceções numa dada epistemologia. É na metodologia, que o investigador insere as suas atividades e decisões, com vista a dar respostas às questões de investigação anteriormente formuladas, isto é, a metodologia é a explicação minuciosa, pormenorizada, rigorosa e exata de toda a ação desenvolvida no método do trabalho de pesquisa. A metodologia, é uma exposição que o pesquisador faz sobre os passos a serem seguidos no desenvolvimento do trabalho, com a identificação dos métodos e técnicas a ser usados para tal. A metodologia tem como função, *“velar pelos métodos, assinalar os seus limites e alcance, clarificar e valorizar os seus princípios, procedimentos mais adequados para investigação”* (Latorre et. al., 1996:87), ou seja, *“refletir sobre os meios que demonstram o seu valor na prática”* (Kaplan, 1998:24), interessando-se mais, *“pelo processo de investigação do que pelos resultados”* (Bisquerra, 1989:56). Outros autores ainda lhe atribuem uma função mais pragmática, *“de plano de ação, processo e desenho da escolha e uso dos métodos”* (Crotty, 1998:3), mas nunca descuram a sua função crítica e reguladora.

Webb et al.⁴, advogam que a obtenção de dados de diferentes fontes e a sua análise, recorrendo a estratégias distintas, melhora a validade dos resultados (Kelle, 2001). Esta conceção foi utilizada por Denzin (1989), ao argumentar que uma hipótese testada com o recurso a diferentes métodos podia ser considerada mais válida, do que uma hipótese testada unicamente com o uso de um único método. *“O modelo de triangulação é aquele em que se reúnem métodos qualitativos e quantitativos, sendo as regras processuais próprias de cada escrupulosamente respeitada”* (Lefrançois, 1995:59).

A combinação de teorias e de métodos deveria ser efetuada de maneira refletida, com o objetivo de aumentar a amplitude das análises (Fielding & Fielding, 1986). A triangulação é um método de verificação dos dados e serve-se de várias fontes de informação, de vários métodos de recolha de dados ou de diversos investigadores no mesmo estudo. Complementando, *“constitui o termo mais utilizado na literatura, sendo proporcionado por vários autores como um conceito central na integração metodológica”* (Duarte, 2009:3). A triangulação é um instrumento útil para o investigador, podendo contribuir para o rigor e veracidade dos dados necessários para uma investigação. Pode utilizar múltiplos métodos ou perspetivas para a recolha e análise dos

⁴ Webb, E.J., Campbell D.T., Schwartz R.D., & Sechrest L. (1996) Unobtrusive Measures: Non-Reactive Research in the Social Sciences. Rand McNally, Chicago.

dados de um fenómeno, para que haja convergência quanto a uma representação precisa da realidade.

Denzin (1989), descreve quatro tipos diferentes de triangulação, nesta investigação a mestranda recorreu especificamente à triangulação metodológica/dos métodos, isto é, são utilizados múltiplos métodos para estudar um determinado problema de investigação. Denzin (1989), reconhece dois tipos de triangulação dos métodos, especificamente na investigação a mestranda recorreu à triangulação intermétodos, que significa combinar diferentes métodos em relação ao mesmo objeto de estudo, que permitiu superar as eventuais limitações que ocorrem pela utilização de apenas um método de investigação. Complementando significa, “*a combinação de duas ou várias estratégias diferentes de investigação aplicadas a uma mesma unidade empírica*” (Fortin, 2009:324). Denzin (1989) afirma, que em face das fraquezas e das virtudes de cada método, a triangulação consiste num processo complexo de colocar cada método em confronto com outro para a maximização da sua validade, tendo como referência o mesmo problema de investigação. Neste sentido, o principal objetivo da integração de métodos seria a convergência de resultados de investigação, resultados que seriam válidos se conduzissem às mesmas conclusões.

É geralmente reconhecido que não existe um método melhor do que um outro para desenvolver os conhecimentos e, por consequência a adoção de um só método restringe a sua evolução para lá das suas fronteiras (Carr, 1994). Vários autores privilegiam a triangulação como abordagem de investigação (Corner, 1991; Denzin, 1989; Duffy, 1987; Mason, 1993; Morse, 1991; Nolan, 1995 & Obsert, 1993). A triangulação prova um discurso científico interessante, que permite estabelecer uma finalidade de investigação suscetível de satisfazer a diversidade e a complexidade dos fenómenos. Com efeito, a triangulação pode realçar os laços entre a teoria, a investigação e a prática, dado que esta consiste em examinar as questões nos diversos contextos e através de múltiplas conceptualizações (Banik, 1993; Kimchi, Polivka & Stevenson, 1991). A triangulação, fornece uma lógica contemporânea para aumentar a coerência entre os fundamentos filosóficos de uma disciplina, e as suas construções teóricas e a corrente de investigação (Sohier, 1988). Nesta investigação, esta presente a complementaridade entre dados quantitativos (dimensão estatística) e qualitativos (análise documental, entrevista e histórias de vida), logo há um cruzamento de dados quantitativos e de informação qualitativa conjugado numa articulação teoria/prática.

Nesta investigação, foi utilizada a metodologia qualitativa e quantitativa. A metodologia qualitativa esta associada a uma lógica compreensiva, pela atitude que permite na relação flexível com o objeto de estudo. A mestranda pode justificar esta escolha, por nesta metodologia ser efetuado uma análise intensiva e descritiva num número reduzido de unidades de amostragem, que coincide com os objetivos da investigação. A pesquisa qualitativa procura significados, interpretações, sujeitos e as suas histórias. Martinelli (1999), salienta a importância do contacto direto com o sujeito da pesquisa, pois considera que, se queremos conhecer modos de vida, temos que conhecer as pessoas. Nesta metodologia privilegiam-se os factos que estão próximos do sujeito e que repercutem na sua vida, sendo que se deve procurar entender os factos a partir da própria interpretação, que o sujeito faz da sua vivência quotidiana. A realidade do sujeito é conhecida a partir dos significados que por ele são atribuídos, sendo precisamente a esse fato que privilegia a narrativa oral. A mestranda pode justificar também esta escolha mencionando que, *“os investigadores qualitativos frequentam os locais de estudo porque se preocupam com o contexto (...) as ações podem ser melhor compreendidas quando são observadas no seu ambiente habitual”*, coincidindo com a investigação (Bogdan & Biklen, 1994:48). A mestranda segue a perspetiva de Guerra (2002), quando afirma que para se entender qualquer fenómeno social é necessário compreender as racionalidades dos atores, entendidas como a forma de utilização dos seus recursos próprios ou coletivos, para responder a uma determinada situação. A mestranda procura adotar a metodologia qualitativa, uma vez que esta procura captar o processo de construção social, reconstruindo os conceitos e as ações da situação estudada, para descrever e compreender os meios através dos quais os sujeitos desenvolvem ações significativas. Na perspetiva de Flick, os métodos qualitativos:

“Encaram a interação do investigador com o campo e os seus membros como parte explícita da produção do saber, em lugar de a excluírem a todo o custo, como variável interveniente (...) a subjetividade do investigador e dos sujeitos estudados faz parte do processo de investigação” (Flick, 1998:6).

A metodologia qualitativa é utilizada para interpretar fenómenos, ocorre por meio da interação constante entre a observação e a formulação conceptual, entre a pesquisa empírica e o desenvolvimento teórico, entre a perceção e a explicação. Constitui uma alternativa apropriada, quando se tem como objetivo explorar o objeto de estudo e delimita as fronteiras do trabalho, quando o tema de pesquisa envolve tópicos sensíveis ou situações de forte impacto emocional para o entrevistado. É útil e necessário para identificar e explorar os significados dos fenómenos estudados e as interações que estabelecem, possibilitando assim estimular o desenvolvimento

de novas compreensões sobre a variedade e a profundidade dos fenómenos sociais (Vilelas, 2009).

A nível metodológico, a investigação de índole qualitativa baseia-se no modelo indutivo *“porque o investigador pretende desvendar a intenção, o propósito da ação, estudando-a na sua própria posição significativa, isto é, o significado tem um valor enquanto inserido neste contexto”* (Pacheco, 1993:28), adotando a postura de quem *“tenta compreender a situação sem impor expectativas prévias ao fenómeno estudado”* (Mertens, 1998:160).

“O procedimento indutivo parte da observação do terreno (...) na sua base encontra-se uma pesquisa exploratória, fase aberta na qual o investigador se situa como um verdadeiro explorador, se familiariza com uma situação ou um fenómeno e tenta descrevê-los e analisá-los” (Albarelo et al., 2011:97).

A interpretação dos fenómenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. O ambiente natural é a fonte direta para a recolha de dados, e o pesquisador é o instrumento-chave. Os pesquisadores tendem a analisar os seus dados indutivamente. Os investigadores usam as abordagens qualitativas para explorar o comportamento, as perspetivas e as experiências das pessoas que eles estudam. A base da investigação qualitativa reside na abordagem interpretativa da realidade social. Centra-se no modo como os seres humanos interpretam e atribuem sentido à sua realidade subjetiva. São na sua maior parte dirigidas para a descoberta, identificação, a descrição aprofundada e a formação de explicações. Investigam o significado e a intencionalidade dos atos, das relações sociais e das estruturas sociais. Complementado a abordagem qualitativa, *“concentra-se em demonstrar a relação que existe entre conceitos, as descrições, explicações e as significações dadas pelos participantes e investigador relativamente ao fenómeno”* (Fortin, 2009:322).

O método dedutivo, de acordo com o entendimento clássico, é o método que parte do geral, e a seguir, desce ao particular. A partir de princípios, leis ou teorias consideradas verdadeiras e indiscutíveis, prediz a ocorrência de casos, particulares com base na lógica. *“Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente da sua lógica”* (Gil, 2008:9). O raciocínio dedutivo tem o objetivo de explicar o conteúdo das premissas. Esta investigação tem dimensão dedutiva, porque parte da teoria para a construção das questões redigidas especificamente sobre a dimensão gestão de pessoas.

Por sua vez a metodologia quantitativa admite que tudo pode ser quantificável, isto é, que é possível traduzir em números as opiniões e as informações para, em seguida, poderem ser classificadas e analisadas. As abordagens quantitativas visam a apresentação e a manipulação numérica de observações, com vista à descrição e à explicação do fenómeno sobre o qual recaem as observações. Ao nível da metodologia quantitativa a mestranda pode justificar esta escolha, por permitir a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes num universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente. A abordagem quantitativa, “*constitui um processo dedutivo pelo qual os dados numéricos fornecem conhecimentos objetivos no que concerne às variáveis em estudo (...) o controlo permite delimitar o problema e suprimir os efeitos de variáveis estranhas*” (Fortin, 2009:322). Na perspetiva de Flick, ao nível da investigação quantitativa:

“As situações em que os fenómenos e as relações estudadas ocorrem são controladas até ao limite do possível, a fim de determinar com o máximo de clareza as relações causais a sua validade (...) os estudos são desenhados por forma a excluir, na medida do possível, a influência do investigador” (Flick, 1998:3).

Metodologia trata-se de um conjunto de técnicas suficientemente gerais, para serem comuns a um número significativo de ciências. Técnicas trata-se de um conjunto de procedimentos bem definidos e transmissíveis, destinados a produzir certos resultados na recolha e tratamento da informação requerida pela atividade de pesquisa (Almeida & Pinto, 1982). As técnicas, são procedimentos de atuação concretos e particulares, meios auxiliares do método, porque dentro de um método, que é sempre mais geral, podem utilizar-se diversas técnicas. Em resumo, “*o método é o caminho e as técnicas o modo de percorrê-lo*” (Latorre et. al., 1996:876). A preferência pela utilização de uma determinada técnica de recolha de dados relaciona-se com as opções teóricas e metodológicas previamente estabelecidas, bem como os objetivos da pesquisa. A mestranda selecionou as técnicas que considerou mais adequadas ao conhecimento da sua pesquisa.

Inicialmente a mestranda recorreu à técnica pesquisa bibliográfica, isto é, “*um apanhado sobre os principais trabalhos científicos já realizados sobre o tema escolhido (...) capazes de fornecer dados atuais e relevantes (...) abrange livros, jornais*” (Luna, 1999:71). Fala-se de pesquisa bibliográfica, quando se trata de descobrir textos sem omitir uma referência essencial, mas sem se deixar submergir pelo que não tem interesse (Albarelo et al., 2011). A mestranda no decorrer do presente estudo, pesquisou e analisou as temáticas sobre violência, violência

doméstica, violência conjugal, Casa de Abrigo, gestão e gestão de pessoas com o intuito de apoiar na fundamentação teórica.

Outra técnica utilizada foi a análise bibliográfica, que têm como objetivo analisar o “estado da arte” da literatura que foi utilizada em trabalhos que abrangem o tema, delimitar o período em que estas obras foram publicadas, verificar a existência de unanimidade na citação de autor (es) e ser um referencial bibliográfico para o meio académico (Quintella & Bogado, 2004). A mestranda após analisar essa bibliografia, reconheceu informações e dados essenciais à investigação.

A mestranda utilizou como técnica a análise documental, *“que se apresenta como um método de recolha e de verificação de dados”* (Albarelo et al., 2011:28). Consiste em identificar, verificar e apreciar os documentos com uma finalidade específica e, nesse caso, preconiza-se a utilização de uma fonte paralela e simultânea de informação para complementar os dados e permitir a contextualização das informações contidas nos documentos. A análise documental deve extrair um reflexo objetivo da fonte original, permitir a localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas no documento, além da contextualização dos fatos em determinados momentos (Moreira, 2005). O uso de documentos na investigação, reveste-se de grande importância porque os documentos constituem uma fonte estável e rica. Trata-se de uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas evidências que fundamentem afirmações e declarações do investigador. São uma fonte «natural» de informação, já que não são apenas uma fonte de informação contextualizada, mas surgem num determinado contexto e fornecem informações sobre esse mesmo contexto. Pode complementar as informações obtidas por outras técnicas de recolha de dados (Guba & Lyncoln, 1985). A análise documental, no âmbito desta investigação compreendeu: a legislação sobre a violência doméstica e as estatísticas oficiais no âmbito da violência conjugal, sendo estas excelentes fontes de informação essenciais para a investigação.

A mestranda também teve como prioridade uma aproximação indutiva exploratória ao objeto, privilegiando-se a descoberta como ponto de partida. Deste modo, a observação constitui-se como uma importante técnica de recolha de informação. A observação, *“trata-se de um método no sentido restrito, baseado na observação visual (...) sendo os únicos que captam os comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmo sem a mediação de um documento ou de um testemunho”* (Quivy & Campenhoudt, 1998:196). Consiste no registo de

unidades de interação, numa situação social bem definida baseada naquilo que o observador vê e ouve (Denzin, 1989; Flick, 1998). Observar cientificamente é perceber ativamente a realidade exterior com o propósito de obter os dados, que previamente foram definidos como de interesse para a investigação. A observação é um processo que consiste em selecionar, provocar, registar e codificar um conjunto de comportamentos e de ambientes que estão ligados ao objeto que se pretende estudar. Podemos constatar que, *“a observação consiste em estar presente e envolvido numa situação social para registar e interpretar, procurando não a modificar”* (Peretz, 2000:13). Podemos especificar que os métodos de observação constituem uma técnica de investigação social que capta os comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmos, sem a mediação de um documento (Vilelas, 2009). Há duas dimensões importantes a considerar nas técnicas de observação, isto é, observação estruturada e não-estruturada. Nesta investigação temos presente a observação não-estruturada, isto é, a mestranda registou tudo o que observa, são as chamadas notas de campo extensivas, traduzidas em narrativas e registos detalhados, como é o caso dos diários de bordos (Bogdan & Biklen, 1994; DeWalt & DeWalt, 2011). Neste tipo de observação, a mestranda observou o que aconteceu naturalmente e daí ser também designado observação naturalista. Sendo o instrumento preferencialmente usado na investigação qualitativa. Relativamente à questão do grau de participação da mestranda na situação social que observam, e recorrendo à perspetiva de Vilelas (2009), na investigação temos presente a observação não-participante, *“onde os sujeitos não sabem que estão a ser observados, o observador não está diretamente envolvido na situação analisada e não interfere com objeto de observação”* (Vilelas, 2009:296). Segundo Peretz (2000:24), a observação direta consiste em testemunhar os comportamentos sociais dos indivíduos nos próprios locais das suas atividades, sem alterar o seu ritmo normal. A finalidade desta é recolher e registar todas as componentes da vida social que se apresentam à perceção do observador. Este contacta com as pessoas, estuda-as e presencia os seus atos e gestos. *“A observação direta testemunha comportamentos efetivos dos indivíduos que trabalham ou agem num quadro institucional ou regulamentar, do qual dão uma indicação prática no decurso dos seus atos habituais”* (Peretz, 2000:35). É importante especificar que a mestranda no decorrer das entrevistas realizadas às utentes acolhidas na Casa de Abrigo observou os gestos e atitudes das utentes, e na reunião que teve com todas as utentes no início da investigação também colocou em prática a técnica de observação, tendo assim obtido informações que de outra forma não seria possível.

Outra técnica que a mestranda utilizou foi a histórias de vida, que como dimensão sociológica põe em evidência o valor do documento pessoal. As pessoas com as quais trabalhamos, possuem

cada qual uma história de vida, são sujeitos humanos com características específicas, cada qual dotado de valores, sonhos e experiências. Para recompor estas experiências concretas, históricas e vivas, é preciso também escutá-las. Integrados nos métodos qualitativos, os estudos autobiográficos conheceram, na segunda metade do século XX, uma forte valorização como mecanismo de investigação no âmbito das Ciências Sociais (Pardal & Lopes, 2011). Exige-se antes de mais, uma clarificação do conceito. A vida narrada pelo próprio parece constituir uma definição com potencialidade mínima de aceitação unânime. Esta apresenta a vida, “*em termos significativos para aqueles que a viveram (...) há neste, não somente uma aproximação particular à pesquisa em ciências humanas, mas igualmente uma técnica específica de transmissão da informação*” (Poirier, Clapier-Valladon & Raybant, 1999:84).

Estas geram um processo formativo reconhecido como transformação de si mesmo com vista a apropriação da existência, nas suas múltiplas dimensões: pessoal, profissional, cultural e política. O objetivo desse tipo de estudo é justamente apreender e compreender a vida conforme ela é relatada e interpretada pelo próprio ator. Assim, a técnica história de vida tem como consequência ouvir o que o sujeito tem a dizer sobre ele mesmo e permitir conhecer em profundidade um assunto específico. Por meio do relato de histórias de vida individuais, podemos caracterizar a prática social de um grupo. Assim, toda a entrevista individual traz à luz direta ou indiretamente uma quantidade de valores, definições e atitudes do grupo ao qual o indivíduo pertence. Se quisermos saber a experiência e perspectiva de um indivíduo, não há melhor caminho do que obter estas informações através da própria voz da pessoa. Dá-se ao sujeito liberdade para dissertar livremente sobre uma experiência pessoal em relação ao que está sendo indagado pelo entrevistador. A técnica história de vida oportuna aos pesquisadores aprender a ouvir o sujeito que vivenciou a situação que se quer estudar, o que implica em tê-lo como um parceiro, como alguém que é ativo no estudo e que reflete sobre sua própria vida (Poirier, et. al., 1999).

São diversas as técnicas de recolha de informação sobre a história de uma vida ou de um segmento dela, sendo igualmente diversos os meios técnicos à disposição do investigador. A tradição investigativa em estudos autobiográficos tem privilegiado como técnica de recolha de informação a entrevista, nomeadamente a semiestruturada, suportada por um guião, entendido como mero instrumento de apoio a melhor desenrolar da operação. Logo foram realizadas três entrevistas semiestruturadas em aprofundamento a duas utentes acolhidas na Casa de Abrigo,

em três momentos diferentes⁵. Independentemente de o objeto de investigação cobrir a totalidade da existência do narrador ou apenas uma parte através de um tema específico, é importante ter-se presente como dizem Poirier et. al. (1999:38) que, *“a história de vida é considerada não como um produto acabado, tal como é geralmente apresentada, mas como matéria-prima sobre a qual, e a partir da qual, se tem de trabalhar”*.

Pretende-se com esta técnica mobilizar a construção e produção de sentido sobre a existência das utentes, articulando o passado, presente e futuro das mesmas. Ao fazer, ao narrar, a construir a sua história de vida, as utentes constroem e reconstróem o seu passado, e nesta construção, potencializam e abrem o futuro a múltiplos projetos possíveis, podendo através desta justificação o porque da escolha desta técnica.

Outra técnica aplicada foi a entrevista à gestora da casa de abrigo. A técnica da entrevista é um procedimento metodológico de investigação, geralmente usado pelas ciências humanas e sociais, para a recolha de dados com a finalidade de fornecer subsídios para diagnósticos, análises, estudos, e/ou para discutir e procurar soluções para problemas de natureza social (Quivy & Campenhoudt, 1998; Bogdan & Biklen, 1994). Trata-se de um encontro entre duas pessoas, com vistas a que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, utilizando-se para isto de uma conversação de natureza técnico-profissional. É uma técnica de recolha de dados em que o entrevistador se apresenta frente ao entrevistado e lhe formula um conjunto de questões, estabelecendo um diálogo peculiar, assimétrico, onde uma das partes procura recolher informações, sendo a outra a fonte dessas informações, com o objetivo de obter dados de interesse para a pesquisa. A entrevista, *“é um modo particular de comunicação verbal, que se estabelece entre o investigador e os participantes com o objetivo de colher dados relativos às questões de investigação formuladas”* (Fortin, 2009:245). Pode-se sempre pedir esclarecimentos adicionais ao inquirido, no caso da resposta obtida não ser suficientemente esclarecedora (Silverman, 2000). *“Caracteriza-se por um contacto direto com os interlocutores, instaurando-se uma verdadeira troca no qual o interlocutor exprime as suas percepções de um acontecimento, e aceda a um grau máximo de autenticidade e de profundidade”* (Quivy & Campenhoudt, 1998:192). É importante especificar que a mestranda recorreu à entrevista semiestruturada, isto é, trata-se de uma combinação, *“de perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto*

⁵ Apêndice III, Apêndice IV e Apêndice V.

(...) deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal” (Boni & Quaresma, 2005:75). Complementando, “deixara andar o entrevistado para que este possa falar abertamente, com as palavras que desejar e pela ordem que lhe conviver (...) esforçando-se por reencaminhar a entrevista para os objetivos cada vez que o entrevistado deles se afastar” (Quivy & Campenhoudt, 1998:192). A entrevista semiestruturada, utiliza-se quando importa obter dados comparáveis de diferentes participantes. Normalmente, o entrevistador possui um referencial de perguntas guia, suficientemente abertas, que serão lançadas à medida do desenrolar da conversa, à medida da oportunidade. A intervenção do entrevistador tem como finalidade encaminhar a comunicação para os objetivos da entrevista, sempre que o discurso se desvie das intenções da investigação, suscitando o aprofundamento da informação requerida. Na perspectiva de Moreira, as entrevistas semiestruturadas:

“O entrevistador faz sempre certas perguntas principais, mas é livre de alterar a sua sequência ou introduzir novas questões em busca de mais informação (...) o entrevistador tem assim, possibilidade de adotar este instrumento de pesquisa ao nível de compreensão e recetibilidade do entrevistado” (Moreira, 1994:133).

A mestrandia recorreu a esta técnica principalmente, porque tinha como objetivo explicar o ponto de vista dos participantes como pensam, interpretam ou explicam o seu comportamento no contexto natural em estudo.

Outra técnica ao qual a mestrandia recorreu é o questionário, isto é, as técnicas de recolha de dados em que a informação é obtida inquirindo os sujeitos podem ser agrupadas sob a designação geral de técnicas de inquirição ou inquérito (Ghiglione & Matalon, 1997). Os questionários, são instrumentos de registo escritos e planeados para pesquisar dados de sujeitos, através de questões, a respeito de conhecimentos, atitudes, crenças e sentimentos. Quando as questões são apresentadas através de um formulário que o inquirido administra a si próprio, o inquérito designa-se de questionário ou autoadministrado (Coutinho, 2016). A mestrandia optou por esta técnica, com o intuito de obter maneira sistemática e ordenada, a informação, acerca da população que se estuda, das variáveis que são objeto de estudo.

Finalizada a fase de recolha de dados, a mestrandia poderá a partir dos dados retirar as conclusões gerais destinadas a esclarecer o problema formulado. Na análise quantitativa, é importante a explicação causal dos fatos observados, dando ênfase à objetividade, sem juízos de valor do investigador ou outras interferências do mesmo. Permite testar teorias e variáveis

específicas, estudar as relações de causa-efeito e estabelecer relações entre as variáveis. São rigorosos e sistematizados, porque são objetivos, manipulam as variáveis, abordam aspetos e centram-se na análise dos dados numéricos, utilizando a estatística analítica. Por outro lado, a análise qualitativa recai sobre a dinâmica social, individual e holística do ser humano. Analisam-se pequenas amostras, sem que exista a tentativa de controlo por parte da mestrandia. Os dados são colhidos, tentando compreender o significado que as pessoas atribuem aos fenómenos em análise, mais do que propriamente a interpretação dos mesmos. A mestrandia tende a analisar a informação de uma maneira indutiva. A técnica de análise qualitativa mais frequentemente utilizada em ciências humanas, ou seja, a análise de conteúdo.

A análise de conteúdo, é um método muito utilizado para a análise de texto, e utiliza-se na análise de dados de estudos em que os dados tomam a forma de texto dito ou escrito (Krippendorff, 1980; Marshall & Rossman, 1989; Schutt, 1999). Ou, como refere Bardin (2014:33), *“é um conjunto de técnicas de análise de comunicações (...) visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção destas mensagens”*. A análise de conteúdo é uma técnica de análise de dados que permite fazer inferências válidas e replicáveis dos dados para o seu contexto, sendo um método de investigação que incide sobre o conteúdo simbólico das opiniões e representações contidas nas comunicações verbais e escritas (Ludke & André, 1986; Bardin, 2014). É hoje uma das técnicas mais utilizadas na investigação empírica realizada pelas ciências humanas e sociais, que tem como objeto a palavra, o discurso individual e atual da linguagem, realizada por emissores identificados, que revelam realidades através das mensagens.

Tal como Berelson⁶ entende, *“a análise de conteúdo é uma técnica com vista à descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”* (Ghiglione & Matalon, 1993:177). *“É uma forma de perguntar um conjunto fixo de questões aos dados de modo a obter resultados contáveis”* (Marshall & Rossman, 1989:98). O investigador busca estruturas nos dados e faz inferências com base nessas regularidades (Krippendorff, 1980; Myers, 1997). Segundo Almeida e Pinto (1982), *“procura agrupar significações e não*

⁶ Berelson, B. (1954). «Content Analysis», in Gardner LINDSEY, ed., Handbook of Social Psychology, vol. i, Harvard University Press.

vocabúlos, e é, em princípio, aplicável a todos os materiais significantes, a todas as comunicações, não se cantonando aos textos escritos”.

A ideia básica é a de que as unidades de análise, podem organizar-se em categorias conceptuais, e essas categorias podem representar aspetos de uma teoria que se pretende testar (Coutinho, 2016:217). Podemos mencionar que se trata de *“informações que possibilitam ao investigador construir um conhecimento sobre o assunto que lhe é importante (...) elaborar uma interpretação que não tome como referência os seus próprios valores e representações”* (Quivy & Campenhoudt, 1998:226). A análise de conteúdo é feita por codificação, isto é, através de um processo pelo qual *“as características relevantes do conteúdo de uma mensagem se transformam em unidades que permitem a sua descrição e análise precisas”* (Sampieri, R., 2007:344). A codificação corresponde a uma transformação, *“esta que por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto”* (Bardin, 2014:103). Esta abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo das mensagens, com a finalidade de se efetuarem deduções lógicas e justificadas a respeito da origem dessas mensagens. Mais especificamente, constitui um conjunto de técnicas de interpretação da comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção dessas mensagens. Visa, ultrapassar o nível do senso comum e do subjetivismo na interpretação e alcançar uma vigilância crítica em relação conteúdo escrito de documentos e entrevistas.

O lugar ocupado pela análise de conteúdo na investigação social é cada vez maior, nomeadamente porque oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade. A análise de conteúdo, permite, quando incide sobre um material rico e penetrante, satisfazer as exigências do rigor metodológico e da profundidade inventiva, que nem sempre são facilmente conciliáveis. Nesta investigação será utilizado o método de análise de conteúdo qualitativo, que será intensivo, isto é, análise de um número pequeno de informações complexas e terá como informação de base a presença ou a ausência de uma característica (Quivy & Campenhoudt, 1998: 227).

Capítulo II – Fundamentação Teórica: A Violência Conjugal e a Gestão de Pessoas Na Casa de Abrigo

“A problemática é a abordagem ou a perspetiva teórica que decidimos adotar para tratarmos o problema formulado pela pergunta de partida” (Quivy & Campenhoudt, 1998:91). A problemática é entendida como, *“um conjunto estruturado de questões (...) delimita um espaço de visibilidade definidor das condições de surgimento dos problemas, no percurso da disciplina considerada”* (Almeida & Pinto, 1982:70). A problemática, é o quadro onde se situa o problema, sendo o conjunto de fatores que leva o pesquisador a consciencializar-se de um problema. Na elaboração da problemática, procura-se fazer um balanço das várias abordagens do problema pelos diferentes autores, inventariando os diferentes pontos de vista adotados. A problemática, é o conjunto de conceitos e relações entre conceitos que levam à apropriação do real. O conceito é a base da investigação uma vez que são os conceitos e as suas relações mútuas que constituem as proposições teóricas que são verificadas sob a forma de hipótese, pela investigação.

A mestranda irá expor os conceitos presentes nesta investigação, isto é, irá analisar inicialmente o conceito violência, através da especificação das diferentes tipologias da violência, consequências da vitimação, teorias explicativas da violência e fatores de risco da violência. Posteriormente a mestranda irá analisar o conceito violência doméstica e mencionar o enquadramento penal e legislação nacional do presente crime. De seguida, a mestranda irá especificar a tipologia violência conjugal, através da análise do perfil do agressor e da vítima e do ciclo da violência conjugal. Outro conceito que será pertinente analisar, é casa de abrigo. Por último, a mestranda irá explicitar o conceito de gestão, especificando o conceito e origem de gestão de pessoas, a importância da gestão de pessoas, o gestor de pessoas: evolução do conceito e papel, a diferenciação entre gestão de recursos humanos e gestão de pessoas e as diferentes práticas de gestão de pessoas e breve evolução destas.

Perante a interpretação da problemática da violência doméstica, a teorização geral permite citar que existe uma maior visibilidade deste fenómeno, uma vez que atos tidos anteriormente como violentos e normativos sofreram novas valorizações e consequentemente conduziram a alterações na lei. Assume-se então como um fenómeno de amplitude universal e declarado em toda a sua extensão e intensidade, comprometendo assim a diversos planos de investigação.

2. Violência

Etimologicamente, a palavra violência deriva de violentia, a qual provém de vis, que em latim significa força (Fischer, 1994). Pestieau⁷ entende violência como, *“uma agressão gratuita, impulsiva, excessiva, despropositada ou desmedida.”* (Dias, 2004:88).

Mesmo sendo um conceito repleto de muitos sentidos e que se manifesta de diversas formas, poder-se-á encontrar unanimidade em definições que interpretem a violência como: *“qualquer forma de uso intencional da força, coação ou intimidação contra terceiro ou toda a forma de ação intencional que, de algum modo, lese os direitos e necessidades dessa pessoa”* (Manita, 2005:7).

Segundo Dias (2004), a violência pode ser considerada como um fenómeno comum a todas as sociedades, mas a sua definição não é universal visto que cada sociedade possui os seus próprios critérios de violência, os quais discrepam de cultura para cultura.

De acordo com Poiares (2003:21), *“a violência é a imposição do Eu e da vontade do Eu contra o outro e os seus desejos, expectativas, direitos”*, sublinhando o autor que as sociedades contemporâneas têm proporcionado um vasto espaço de manobra a comportamentos violentos, visto que existe uma divulgação constante através dos média, o que acaba por gerar uma cultura de violência. Contudo se pudéssemos reduzir a violência a comportamentos reativos, e esta se reportasse apenas a instintos, à reatividade ou à natureza da pessoa, as ciências sociais não teriam muito para abordar e estudar (Wieviorka, 2009).

O conceito de violência na nossa sociedade, *“resulta de um complexo processo de construção social, na medida em que incorpora não só os atos, as situações, mas também os atributos sociais de quem pratica”* (Dias, 2004:84).

Segundo o Relatório Mundial sobre a Violência e a Saúde da Organização Mundial de Saúde (OMS), a violência é:

“Uso intencional da força física ou do poder, em forma de ameaça ou de concretização de atitudes ou de comportamentos contra o próprio, contra outras pessoas ou contra um grupo ou uma comunidade, os quais podem resultar em lesões físicas, morte, problemas psicológicos, subdesenvolvimento ou privação” (Neves, 2008:139).

⁷Pestieau, J. (1992). Violence, impuissance et individualism. Revue Internationale des Sciences Sociales.

2.1. Tipologias da Violência

“Na violência doméstica encontramos sempre a existência de um agressor, uma vítima e o exercício de poder através do uso da força” (Alarcão, 2002:298). Este exercício de poder classifica também os tipos de violência doméstica, os quais muitas vezes se reúnem no mesmo crime. Englobando múltiplas formas, que tendem a aumentar em frequência, intensidade e logo gravidade das consequências, a violência conjugal pode apresentar inúmeros tipos de violência. Segundo os Relatórios Anual de Segurança Interna (RASI), a agressão física, psicológica, social, económica e sexual são os mais comumente tipos de violência associados às mulheres vítimas deste crime. A mestranda irá analisar essas tipologias mais frequentes:

- Violência Física, assume-se a característica mais manifestada neste crime, não apenas por ser a que mais ocorre, mas também por ser aquela que mais visível é (Herman, 2008). Consiste no uso da força física por parte do agressor contra a vítima, tendo como objetivo causar dano físico ou orgânico, podendo ou não deixar marcas (Paulino & Rodrigues, 2016; CEJ, 2016; APAV, 2011). A violência física pode ou não deixar marcas evidentes como hematomas, queimaduras, fraturas, ou qualquer outro tipo de punição física (Canha, 2002; Gover, 2009; Ioannou, 2008; Manita, Ribeiro & Peixoto, 2009; WHO, 2017). É encarada como a forma de alguém exercer poder e controlo sobre uma pessoa mais fraca, de forma a dominá-la pelo medo de sofrer represálias por qualquer comportamento que seja interpretado como ofensivo.

- Violência Psicológica, consiste em atos que o agressor utiliza para violentar psicologicamente a vítima, consistindo no uso por palavras e/ou comportamentos. Envolve atos como ameaçar contra a sua integridade física, desprezar, humilhar (CEJ, 2016; APAV, 2011). Pode ser referida, “como qualquer conduta que cause dano emocional e diminuição da autoestima, que prejudique e perturbe o pleno desenvolvimento ou, ainda, que tenda a degradar ou controlar ações” (Souza & Kumpel, 2008:82). A violência psicológica é comumente caracterizada por abuso emocional e refere-se a comportamentos de intimidação, controlo ou coerção, que podem resultar em trauma emocional (Gover, 2009). A violência psicológica é mais difícil de identificar que a violência física, porque não deixa marcas visíveis e porque atribui-se-lhe menos importância a nível pessoal e social devido a considerar-se de menor repercussão na saúde da vítima (Castellano, García, Lago, & Ramírez, 1999). No entanto a maioria de vítimas consideram a ridicularização, humilhação e os ataques verbais como mais desagradáveis que a violência física sofrida (Follingstad, Rutledge, Berg, Hause & Polek, 1990; Walker, 1979), e têm mostrado de forma sistemática que as mulheres consideram frequentemente a violência

psicológica como causadora de efeitos mais devastadores que a violência física (WHO, 2013). As mulheres expostas apenas à violência psicológica, apresentam maior probabilidade de permanência na relação conjugal violenta, quando comparadas com mulheres expostas simultaneamente à violência psicológica e física (Blasco-Ros, Sánchez-Lorente, & Martinez, 2010).

- Violência Social pode ser encarada como atos que o agressor utiliza para promover o isolamento da vítima, tendo o objetivo de a afastar da sua rede social e familiar, pois estando isolada mais facilmente a poderá manipular e controlar. Estas estratégias envolvem, entre outras, a proibição desta de ausentar-se de casa sozinha seja por meio de ameaças ou através da manipulação. Acabando a própria vítima por se afastar dos outros, seja por vergonha da situação com que convive ou como efeito das perturbações emocionais e psicossociais resultantes destas situações de violência continuada (Paulino &, Rodrigues 2016; CEJ, 2016; SGMAI, 2017).

- Violência Económica, caracteriza-se por comportamentos que intentam controlar o dinheiro da companheira sem que esta o deseje. Alguns destes comportamentos podem ser: negar o acesso a bens que, muitas vezes, podem ser bens de necessidade básica (Manita et. al., 2009); proibir a obtenção de emprego; impedir a abertura de contas bancárias; assediar a vítima no local de trabalho, tendo como consequência o seu despedimento; impedir a vítima de terminar os estudos; roubar ou explorar os recursos da vítima para ganho pessoal (Ioannou, 2008), entre outras. O agressor pretende, com estas ações, controlar a vítima sempre que for possível fazendo com que, uma vez mais, esta dependa unicamente de si, impedindo-a de recorrer à sua rede de suporte e promovendo o isolamento social da vítima.

- Violência Sexual, é seguramente uma das mais graves, pois pode deixar marcas profundas que desbastam e acompanham a vítima por toda a vida. Consiste na imposição de práticas de cariz sexual contra a vontade da vítima (Manita et. al., 2009). De acordo com Gover (2009) a violência sexual ocorre quando uma das partes obriga a outra a envolver-se num ato sexual ou experiências de contacto sexual contra a sua vontade. A violência sexual pode revestir-se da prática de atos variados, não se limitando exclusivamente à penetração vaginal ou anal, o que pode dificultar a identificação de sinais evidentes dessa violência (Canha, 2002). Ao nível das relações, a violência sexual tende a ocorrer numa relação física ou emocionalmente abusiva, em que a vítima concorda com a atividade sexual simplesmente como meio para evitar o abuso ou intimidação adicional (Gover, 2009). Envolve esta tipologia não só o ato sexual, mas também a tentativa do ato sexual ou comentários sexuais indesejáveis. No sentido mais grave

temos a violação, no entanto também é comum situações onde obrigam a vítima a praticar atos sexuais com terceiros ou a queimar os órgãos sexuais. Existem situações em que estes atos, não são reconhecidos como tal pelas vítimas, perante a ideia que no seio do casamento não existe violação pois são deveres conjugais, nada mais errado, pois aquando se é obrigado neste âmbito, estamos sempre perante o crime sexual (CEJ,2016; APAV,2011). Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), a violência sexual é como todo o ato sexual, a tentativa de consumir um ato sexual, os comentários ou insinuações sexuais não desejadas, ou as ações para comercializar ou recorrer de qualquer outra forma à sexualidade de uma pessoa mediante a coação (Paulino & Rodrigues, 2016).

2.2. Consequências da Vitimação

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS) a violência doméstica é um dos maiores problemas internacionais no âmbito da saúde pública, tendo graves repercussões negativas ao nível da integridade física e psicológica da vítima. As situações de violência contínua acarretam, para a vítima uma variedade de consequências e danos que, nos casos mais graves, podem conduzir à incapacitação ou mesmo à sua morte (Souza & Cassab, 2010).

Os danos causados por este tipo de violência podem durar uma vida inteira e abranger várias gerações, com efeitos adversos na saúde, educação e emprego (WHO, 2017). A violência conjugal encontra-se fortemente associada ao suicídio, desordens ao nível do sono e da alimentação, baixa autoestima, desordem de personalidade, disfunção social e tendência para o abuso de drogas.

Na perspetiva de Magalhães (2005), a gravidade das consequências depende, geralmente, do tipo e duração da vitimação, do grau de relacionamento com o agressor, da idade da vítima, do seu nível de desenvolvimento e da sua personalidade. Estas consequências podem manifestar-se, a curto-prazo, ao nível de lesões corporais ou a médio-prazo, onde a vítima sofre de alterações do sono e do apetite (APAV, 2010). A depressão, o pânico e a baixa autoestima são as consequências psicológicas mais observadas nas vítimas. Os danos causados às vítimas são imensos, muitas das vezes, de difícil reparação, especialmente os danos psicológicos que se caracterizam por ter uma maior complexidade.

2.3. Teorias Explicativas da Violência

A violência conjugal é um fenómeno complexo e multicontextual, que tem sido abordado através de vários modelos teóricos, que, contudo, não têm conseguido explicá-lo de forma consensual (Matos, 2002). Cada modelo teórico baseia-se em pressupostos diferentes, pelo que cada um deles poderá dar um contributo importante na compreensão de uma situação particular. A mestranda irá explicitar de seguida diversos modelos teóricos de abordagem à etiologia dos maus-tratos conjugais:

- A teoria da dependência psicológica de Strube (1988) defende que a mulher permanece na relação violenta devido ao compromisso estabelecido com o parceiro. Nesta perspetiva, a mulher apenas sairá da relação violenta depois de comparar as consequências positivas e negativas e da sua rede de apoio.
- A teoria da união traumática de Dutton e Painter (1981) defende que o desequilíbrio no poder e a intermitência de comportamentos bons e maus do agressor, são os fatores que provocam na mulher maltratada o desenvolvimento de uma ligação ou união traumática com o agressor através de condutas de submissão, lealdade e docilidade (SMS, 2010).
- A teoria da indefesa aprendida de Seligman (1975), embora não tenha sido desenvolvida para a abordagem particular na violência conjugal, tem sido utilizada nesta área. Esta teoria defende que quando uma pessoa se depara com um acontecimento que é independente das suas respostas, aprende que este é incontrolável, gerando um estado psicológico de bloqueio e desistência.
- As teorias feministas, consideram que os fatores responsáveis pela violência contra a mulher, situam-se na organização e cultura da sociedade atual. Na perspetiva de Campbell & Landerburger (1995), a violência contra a mulher é um problema social multicontextual pois envolve motivos psicológicos e de cariz relacional cultural e político (Matos, 2002).

Um fator muito importante, associado e complementar à análise das teorias explicativas da violência, foca-se nos motivos ou razões pelas quais algumas vítimas sofrem continuas agressões físicas e psicológicas, onde muitas vezes a sua vida se encontra em risco, desculpabilizam o seu agressor e por vezes assumindo mesmo a responsabilidade desses atos.

De acordo com Paim (2006), um dos motivos que leva as mulheres a permanecerem numa relação violenta é o medo de que o parceiro realize as ameaças que tece. Além desse medo, está

também presente a esperança de que o agressor mude os seus comportamentos, a vergonha de procurar ajuda, a dependência económica, crenças religiosas ligadas ao casamento, e também a falta de uma rede de suporte adequada.

A esperança na mudança desse comportamento por parte do agressor, por vezes a dependência económica destes, a apreensão e medo de abandonar a relação, as ameaças de morte ou suicídios pesam no processo de decisão e encontram-se na maioria dos motivos (Costa & Duarte, 2000:65).

Os filhos são muitas vezes a causa para estas mulheres continuarem a relação, pensando que a educação num ambiente estável e equilibrado é baseada numa relação com todos os membros da família. A mulher acredita que é melhor para os seus filhos crescerem num ambiente violento, do que sem qualquer influência paternal, continuando assim a sujeitar-se à violência, crendo que esta será inofensiva (Jaffe, Lemon & Poisson, 2003). No, entretanto, estes são também o motivo pelo qual muitas abandonam a relação violenta, sobretudo quando passam também a ser vítimas (Costa & Duarte, 2000:66). É neste momento que a mulher começa a delinear um plano para poder deixar o agressor e manter-se a si e aos filhos em segurança (Jaffe et. al., 2003).

Shipway (2004) refere que as mulheres permanecem nestas relações, muitas vezes, por falta de conhecimento da existência de serviços que as podem ajudar ou mesmo por desconfiança. Almeida (2001) afirma que muitas mulheres permanecem em relações violentas devido à frequência e gravidade das agressões, à infância da mulher, que pode ter vivido num lar com violência conjugal e receio da possível reação da sociedade.

“A auto culpabilização é uma resposta adaptativa que corresponde à necessidade das pessoas se julgarem capazes de controlar aquilo que lhes acontece, de preservarem a sua confiança num mundo onde as coisas não acontecem por acaso e de atribuir um significado a acontecimentos que de outra forma seriam inexplicáveis” (Silva, 1992:117).

A mulher ao auto culpabilizar-se, e ao atribuir a si mesma as causas do conflito, pode sentir que tem alguma margem de manobra, ou poder, para controlar e mudar a relação violenta. O papel tradicional da mulher, imposto pela sociedade, que a leva a acreditar que é sua responsabilidade manter o parceiro feliz e a unidade da família, também pode contribuir para que a mulher assuma a responsabilidade pelas respostas do agressor (Violence, 2001).

2.4. Fatores de Risco da Violência

Quando abordamos a questão dos fatores de risco, referimo-nos a um conjunto de situações, variáveis ou aspetos às quais determinada pessoa está exposta e que, em conjunto ou não, potenciam a probabilidade da ocorrência ou perpetuação de, neste caso, violência, podendo ser relativo a características individuais da vítima, do meio familiar ou socioculturais. Nenhum fator, garante que uma situação de violência possa ou esteja para acontecer. A tendência atual é de considerar a interação de diferentes fatores pessoais, situacionais e socioculturais que combinados provocam o abuso.

Os antecedentes de maus tratos na infância podem ser vistos como um potenciador da violência conjugal uma vez que é comum os agressores terem esse tipo de historial (Matos, 2006). No entanto, não existe concretamente uma relação de causa-efeito. Quadros como negligência na infância, disciplina rígida, violência emocional, abuso físico, apoio emocional limitado e uma eventual separação precoce das figuras significativas, parecem ser indicadores de uma predisposição a um comportamento agressivo (Costa & Duarte, 2000).

Davis & Carlson (1981) atribuem as causas da violência conjugal a stress experienciado pelo agressor e pela vítima, bem como a personalidade do próprio agressor. Klein, Campbell, Soller & Ghez (1997) concluíram que as causas mais comumente mencionadas são a necessidade de controlo, por parte do agressor, em relação à vítima, testemunhar violência conjugal enquanto criança, dependência do álcool, perturbações emocionais e falta de competências comunicacionais.

Matos (2006), considera o desemprego um potenciador da violência conjugal, no entanto, como noutras situações, não nos é possível generalizar. A verdade é que esses indivíduos estão expostos a uma situação de stress e a uma situação financeira menos positiva, o que poderá potencializar um diverso número de respostas e/ou situações. Segundo o mesmo autor, é importante referir o estatuto profissional que existe entre os cônjuges, bem como a diferenciação salarial, isto é, se a mulher tiver numa situação salarial superior ao homem, pode-se considerar como um risco para a violência, uma vez que entra em ação a perceção de poder, ou seja, o homem pode utilizar a sua força física para colmatar e restabelecer a sua autoridade.

O consumo de álcool também é visto como um fator de risco (Costa & Duarte, 2000), sendo que os indivíduos com problemas de alcoolismo mostram uma tendência para agredir a parceira, no entanto, indivíduos sem estes problemas também agredem a parceira, pelo que os autores

Costa & Duarte (2000) justificam que o alcoolismo e a violência doméstica são duas situações distintas que, muitas vezes, ocorrem em simultâneo.

Matos (2002) refere algumas características relativas ao agressor que podem ser consideradas fatores de risco, como é o caso da presença de psicopatologias, défices comportamentais, o consumo excessivo e habitual de álcool e/ou drogas, violência direta ou indireta na infância e o nível socioeconómico.

Palmer (2001) refere determinados fatores que estão associados ao aumento da probabilidade da reincidência de violência, sendo eles, por exemplo, antecedentes familiares, história criminal, variáveis demográficas e psicológicas, fatores emocionais, fatores sociais e antecedentes familiares.

2.5. Violência Doméstica

É um fenómeno mundial e atinge todos os estratos sociais, todos os grupos etários, sendo na maior parte das vezes de forma silenciosa e dissimulada. Apresenta-se como um problema muito grave para as suas vítimas diretas e indiretas, bem como para a sociedade em geral.

A violência doméstica é crime, os maus tratos ao companheiro é crime, previsto como crime no Artigo 152º do CP, punível com pena de prisão de um a cinco anos. Entende-se por Crime Público qualquer crime cujo procedimento criminal não está dependente da queixa por parte da vítima, bastando uma denúncia ou conhecimento do crime para que o Ministério Público promova o processo, ou seja, o processo de investigação inicia independentemente da vontade da vítima do crime.

É um conceito que abarca múltiplas formas de violência que atingem os cônjuges ou companheiros, idosos, crianças e outras pessoas que coabitam no mesmo espaço físico familiar (Machado & Gonçalves, 2003:25). A principal característica da violência doméstica é o desta ocorrer no seio familiar, assimilando no seu conceito diferentes formas, onde se incluem a violência conjugal, o mau trato infantil e o mau trato ao idoso (Alarcão, 2002:299-305). Na perspetiva de Almeida (2001:254), as principais vítimas de violência doméstica são as mulheres, as crianças e os idosos. Tendo de referir que existem ainda homens vítimas de

violência, embora o maior impacto seja relativamente as mulheres, pois são as maiores vítimas deste tipo de crime.

O III plano nacional contra a violência doméstica define a violência doméstica como, *“forte impedimento ao bem-estar físico, psíquico e social de todo o ser humano e um atentado aos seus direitos á via, a liberdade, a dignidade e a integridade física”*.

De acordo com o II plano nacional contra a violência doméstica, *“a grande maioria das situações que prefiguram casos de violência doméstica são ainda exercidas sobre as mulheres pelo seu marido ou companheiro”* (2003:2).

Segundo Gonçalves (2003) *“o fenómeno de violência doméstica não pode se considerado sem atender a contextualização e ao entendimento da mais vasta problemática das vítimas de crime”*, trata-se assim de um dos problemas mais graves da humanidade.

A violência doméstica assume um conceito *“largamente construído que integra e liga entre si inúmeros e distintos tipos de abuso cometidos sobre os membros da família”* (Dias, 2004:91).

A autora indica que a violência doméstica:

“Inclui qualquer ato, inclusive de omissão, por parte dos membros da família, e quaisquer condições que resultam de tais ações ou inações, privando os outros membros da família de direitos e liberdades iguais, e/ou interferindo com o seu desenvolvimento normal e a sua liberdade de escolha” (Dias, 2004:92).

Este conceito pode ser igualmente definido como:

“Comportamento violento continuado ou um padrão de controlo coercivo exercido, direta ou indiretamente, sobre qualquer pessoa que habite no mesmo agregado familiar, e que resulte em danos físicos, sexuais, emocionais, psicológicos, imposição de isolamento social ou de privação económica, ou vise dominar o outro, fazê-lo sentir-se subordinado, incompetente sem valor ou viver num clima de medo” (Manita, 2005:7).

A violência doméstica abrange várias formas que, *“tingem os cônjuges ou companheiros, as crianças, idosos e outras pessoas que coabitem no mesmo espaço doméstico, quando qualquer destes emerge como elo mais fraco ou vulnerável”* (Machado & Gonçalves, 2003:58). Devemos ter em consideração que a violência doméstica deve ser analisada perante considerações de onde esta se insere, onde se inclui o contexto social, económico, político, religioso e cultural (Duarte & Alencar, 2011).

2.5.1. Violência Doméstica – Enquadramento Penal e Legislação Nacional

O conjunto de medidas legislativas em Portugal no domínio de violência doméstica, e apesar de podermos subentender a sua manifestação legal provida pela crescente consciencialização pública do fenómeno, sobrevieram diante um conjunto de recomendações internacionais que se tem vindo a produzir neste domínio. Particularmente desde o final dos anos oitenta do século passado que o Conselho da Europa, enquanto organização para a proteção dos direitos humanos na Europa, têm implementando inúmeras iniciativas dirigidas a promover a proteção das mulheres contra a violência.

Será em 1993, com a Conferência Mundial sobre os Direitos Humanos, sobre as estratégias de combate a violência doméstica, que o tema violência doméstica surge no panorama europeu. Nos anos seguintes surgem ainda algumas importantes resoluções nesta temática. Pressionado pelo compromisso europeu com a igualdade de género, Portugal passou a adotar planos nacionais para a igualdade, podendo ser apresentado como principal impulsionador a criação do plano nacional para a igualdade de oportunidades.

Um importante passo no combate à problemática da violência doméstica surge com a implementação dos Planos Nacionais Contra a Violência doméstica, com o primeiro a surgir em 1999. Entendidos como instrumentos de sustentação da ação política para a prevenção e intervenção no âmbito da Violência Doméstica, os referidos Planos têm uma vigência de três anos e contêm um conjunto de objetivos e medidas, aplicado em conjunto com outras políticas sectoriais e em colaboração com a sociedade civil. Desde esse ano, até a atualidade, sucederam vários planos, elaborados de acordo com diretrizes europeias, que se encontram sob responsabilidade da Comissão para a Igualdade de Género e Cidadania (CIG), tendo este organismo os objetivos de sensibilizar, prevenir, criar condições às vítimas de violência doméstica e produzir estudos acerca desta temática.

Decorre atualmente o «V Plano Nacional de Prevenção e Combate à Violência Doméstica e de Género 2014-2017» (V-PNPCVDG). O presente plano, enquadra-se nos compromissos assumidos por Portugal por várias instâncias internacionais designadamente no âmbito da Organização das Nações Unidas, do Conselho da Europa, da União Europeia e da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa. Este funda-se nos desígnios da Convecção de Istambul “*que constitui inequivocamente um tratado-normativo e multilateral e, o seu confronto com o direito ordinário nacional implica, essencialmente, que se pondere se a aprovação daquela exige*

alterações da legislação portuguesa, por força do princípio do primado do direito internacional convencional” (CEJ, 2016:51), e assume-se como uma mudança de paradigma nas políticas públicas nacionais, de combate a todas estas formas de violação dos direitos humanos fundamentais. Esta conceção concebe um quadro jurídico num horizonte pan-europeu, propondo-se a proteger as mulheres contra todas as formas de violência, incluindo a sua prevenção, criminalização e eliminação da violência doméstica.

Em Portugal, a legislação pune a violência nas suas mais variadas manifestações (quer seja direta ou indiretamente física, psicológica, negligência, quer seja pela ação ou pela tentativa). Se analisarmos a história, os homens têm tido o direito de controlar e exercer poder sobre as mulheres e crianças, sendo ambas encaradas como propriedade ou como fonte de trabalho e rendimento para a família (Dias, 2010).

A violência no contexto das relações conjugais não fugiu da mesma perceção social e legislativa. Ramos (2001) refere que um dos obstáculos à conceptualização desta forma de violência como crime, prendeu-se com o pensamento cultural enraizado de que se tratava de um assunto privado e, como tal, deveria ser tratado exclusivamente pelos seus intervenientes.

Somente no início da década de 90, começou a ser exigido ao Governo que desenvolvesse respostas sociopolíticas e preventivas, em vez de respostas pontuais e específicas. Daqui decorreu a necessidade de criar leis, para que o poder pudesse enfrentar esta nova tipologia de violência e adquirir visibilidade de atuação (Ramos, 2001). O marco histórico legislativo relativo à luta contra a violência doméstica é contemplado na publicação da Lei nº 61/91, de 13 de agosto, que passou a garantir proteção adequada às mulheres vítimas de violência, visando, essencialmente, reforçar os mecanismos de proteção legal às mulheres vítimas do crime de violência, bem como a abordagem à adoção de medidas concretas, nomeadamente a criação de centros de estudo e investigação, centros de atendimento, gabinetes SOS, atendimento direto à vítima e atendimento hospitalar. A Lei nº 59/98 de 25 de agosto prevê uma alteração do Código de Processo Penal, de forma a promover a inclusão da medida de afastamento do ofensor da casa de morada comum com a vítima, em casos de violência doméstica. Já a Lei nº 107/99, de 03 de agosto prevê a criação de uma rede pública de casas de apoio a mulheres vítimas de violência conjugal.

É com a Lei nº 7/2000, de 27 de maio que a violência doméstica assume a natureza de crime público, podendo, como tal, ser denunciado por qualquer pessoa, não tendo que ser

obrigatoriamente a vítima. O facto de se tratar de um crime público traduz a ideia de constituir uma conduta que a sociedade não tolera, considera grave e inadmissível, cabendo à sociedade responsabilidade de denunciar para proteger a vítima e sancionar o agressor. O procedimento criminal inicia-se com a notícia do crime e pode ter lugar numa esquadra da Polícia de Segurança Pública, posto da Guarda Nacional Republicana, Polícia Judiciária ou diretamente no Ministério Público. O legislador deixou clara a ideia de que a vítima não deve ficar com o ónus de ter que ser ela a apresentar queixa contra o agressor. Em primeiro lugar, sendo a violência doméstica uma violação dos direitos humanos é toda a sociedade que deve envolver-se na prevenção deste crime. Em segundo, o crime de violência doméstica envolve de forma direta pessoas que estão ligadas por laços de natureza emocional, assentes e sustentadas por relações sociais de grande proximidade. Daqui decorre um conjunto de constrangimentos para a vítima apresentar queixa contra o agressor.

No entanto será com a lei nº59/2007, de 4 de setembro, que são introduzidas importantes alterações. O Código Penal Português veio estabelecer o âmbito pessoal da violência doméstica, assumindo também como vítima o cônjuge ou ex-cônjuge, a pessoa ou outro do mesmo género com quem o agressor mantenha ou tenha mantido uma relação análoga à dos cônjuges, mesmo sem coabitação, a progenitora de descendente comum em 1º grau, pessoa particularmente indefesa (devido à idade, gravidez, doença, dependência económica ou deficiência) que com ele coabite. Esta reforma trouxe o facto de já não ser necessário a violência ser reiterada para ser considerada violência doméstica, isto é, um ato isolado já é considerado violência doméstica; abarca também os casais homossexuais e ainda descreve algumas formas de maus tratos.

Em 2007, com o Decreto-Lei nº2001/2007, de 24 de Maio, é referenciado que os grupos populacionais sujeitos a maiores riscos e os financeiramente mais desfavorecidos ficariam, ao contrário dos demais, isentos do pagamento das taxas moderadoras. As vítimas de violência doméstica estão, sem dúvida, sujeitas a maiores riscos, já que a violência doméstica é o tipo de violência que ocorre entre membros de uma mesma família ou que partilham o mesmo espaço de habitação, logo as vítimas ficam isentas de taxas moderadoras.

Com Lei nº 104/2009, de 14 de Setembro, é contemplado o regime de concessão de indemnização às vítimas de crimes violentos e de Violência doméstica. Sendo a primeira alteração a esta lei, com a Lei nº121/2015, de 01 de Setembro.

Um dos mais importantes diplomas num panorama mais recente na prevenção e apoio a vítima de violência doméstica, encontra-se na lei nº112/2009 de 16 de setembro, a qual estabelece o regime jurídico aplicável à prevenção da violência doméstica, à proteção e à assistência das suas vítimas, revogando a Lei nº 107/1999, de 3 de agosto e o Decreto-Lei nº323/2000, de 19 de dezembro. Não podemos deixar de salientar que em 2010, perante a Portaria nº 229-A/2010, de 23 de abril, são aprovados os modelos de documentos comprovativos da atribuição do estatuto da vítima.

A relevância estratégica desta Lei é notória, essencialmente na promoção e na concretização de equipas especializadas nas áreas de apoio social, nas polícias e no Ministério Público. A alteração, prevista na Lei nº 19/2013, de 21 de fevereiro, introduz no contexto do artigo 152º do Código Penal, as relações entre pessoas do mesmo sexo, de namoro, ainda que sem coabitação. Ao nível da pena acessória de proibição de contacto com a vítima, modifica a terminologia de atuação, passando assim de “pode” a “deve” incluir o afastamento da residência ou do local de trabalho desta e o seu cumprimento deve ser fiscalizado por meios técnicos de controlo à distância. Neste é também determinado que o cumprimento de medidas e penas deve, sempre que se mostre impreenchível para a proteção dos direitos de a vítima ser fiscalizado por meios técnicos de controlo a distância «Vigilância Eletrónica».

A última versão da referida lei nº 112/2009, de 16 de Setembro, é como já supradito, a sua quinta alteração, presente na lei nº129/2015, de 03 de Setembro a qual introduziu significativas e importantes alterações, entre elas: a reorganização da rede nacional de apoio às vítimas de violência doméstica, onde é reforçado os mecanismos de articulação das diversas entidades que a entregam e formalizado a integração das respostas, que existiam na prática mas que não tinham previsão legal e criam-se novas figuras entre as quais uma equipa destinada a realizar a análise retrospectiva das situações de homicídio ocorrido em contexto de violência doméstica, com o propósito de conseguir dados que permitam a implementação de novas metodologias preventivas ao nível dos procedimentos das entidades com competência na matéria.

Atualmente existem, no nosso país, vários núcleos de atendimento, acompanhamento e orientação das vítimas de violência doméstica. Sem esquecer o papel pioneiro das Organizações importa referir, de igual modo, o papel de instituições como a APAV que conta atualmente com vários núcleos distribuídos pelo país e que tem contribuído de forma séria quer para a quantificação do problema, quer para a prestação de um conjunto de serviços às vítimas.

2.6. Violência Conjugal

Uma das formas específicas da violência doméstica, e claramente a mais decorrente é a violência conjugal contra a mulher pelo seu companheiro masculino. A violência conjugal sobre a mulher, assumido como crime de género e que percorre e subsiste em distintos grupos sociais, culturais, em diferentes idades, no meio urbano e rural, religiosos e étnicos (Almeida, 2001), deixou de ser um objeto da esfera privada e passou a ser matéria de direito público.

“A revisão da literatura, na sua visão como fenómeno social, permite referir a violência conjugal como um abuso perpetrado por um dos membros do casal sobre o outro, e que ocorre de forma cíclica na esfera da conjugalidade” (Pais, 1998:70). “A violência conjugal considera atos agressivos graves que são infligidos de forma consciente por um dos elementos do casal ao outro, podendo traduzir-se em agressões físicas, psicológicas, sociais ou económicas podendo em última fase, terminar em homicídio” (Gonçalves, 2003:2).

A violência conjugal pode ser definida como, qualquer tipo de violência, tentativa ou ameaça perpetrada por qualquer indivíduo, homem ou uma mulher contra o sujeito com quem ele ou ela tem ou teve um relacionamento considerado íntimo (Baldry, 2003). *“É um padrão de comportamento que ocorre sob a forma física, emocional, psicológica, sexual e económica e que é desenvolvido com vista a perpetuar a intimidação, o poder e o controlo do agressor sobre o cônjuge maltratado” (Dias, 2004:119).*

De acordo com Kaczmarek⁸, *“violência conjugal consiste numa ação direta destinada a atingir uma pessoa, e, mesmo, a destruí-la quer ao nível da sua integridade física ou psíquica, quer ao nível das suas participações simbólicas.” (Dias, 2004:119).* Levy descreve a violência conjugal como, *“o uso de força física, verbal ou emocional, bem como os ataques para controlar e manter o poder através da ameaça e da intimidação junto de alguém durante um determinado período de tempo” (Costa & Duarte, 2000:25).*

Magalhães refere que, *“violência contra as mulheres no seio familiar, doméstico ou das relações de intimidade, articula-se com a situação mais geral de subordinação das mulheres nas outras esferas da vida social” (Magalhães, 2005:508), consumando-se num contexto ideológico e simbólico no qual os homens “mandam e têm poder sobre as mulheres” (Magalhães, 2005:508).*

⁸Kaczmarek, S. (1990). La Violence au Foyer - itinéraires des femmes battues. Paris: Édition Imago.

No mesmo sentido, Freitas menciona que a violência conjugal sobre a mulher é o reflexo de uma cultura onde a mulher é vista como ser interior e que deve subjugar-se as vontades, muitas vezes cruéis, dos seus parceiros (Freitas, 2007:173). Na perspetiva de Pagelow⁹, *“primeiro fator que leva o homem a agredir a mulher encontra-se nas raízes históricas do casamento e nas suas fundações patriarcais (...) esta ideologia tem promovido a noção de que a mulher e o seu corpo são propriedade do marido”* (Dias, 2004:124).

A WHO caracteriza violência conjugal, como os comportamentos numa relação íntima que causem dano físico, sexual ou psicológico, incluindo a agressão física, coação sexual, abuso psicológico e comportamentos controladores (WHO, 2017). Este tipo de violência pode ocorrer entre casais heterossexuais ou do mesmo sexo e não exige intimidade sexual (WHO, 2017).

A violência conjugal pode ser descrita como um fenómeno que compromete, de forma grave, a integridade psicológica e física do indivíduo, sendo que pode existir uma componente verbal como forma de atemorizar a vítima, comprometendo a sua liberdade pessoal (Jeanjot, Barlow & Rozenberg, 2008)

Segundo Costa (2003) o fenómeno da violência conjugal, é bastante complexo e composto por diversos fatores sociais, ideológicos, psicológicos, económicos, culturais, entre outros. Sendo assim, é, portanto, um fenómeno multidimensional (Matos, 2001), cujo objetivo é o de abranger várias dimensões que permitam explicar o fenómeno da violência conjugal. Turgeon (2003) menciona que a violência conjugal, não pode ser analisada ou considerada sem ter em conta o contexto social.

Segundo Machado, Gonçalves & Matos (2006), a violência conjugal foi inicialmente entendida como um assunto a gerir dentro de casa, sendo alheio à possível intervenção de terceiros. Rocha¹⁰ (2007) diz-nos que normalmente a violência ocorre em meio familiar, onde as relações são entre pessoas conhecidas, num local onde deveria existir paz, cumplicidade e harmonia é onde cresce a violência doméstica (Carmo & Moura, 2010).

⁹ Pagelow, M. D. (1984). Family violence. New York: Praeger Publishers.

¹⁰ Rocha, L. (2007). Políticas públicas, violência doméstica e a relação público/privado. In: Casa abrigo: no enfrentamento da violência de gênero. São Paulo: Veras Editora.

2.6.1. Perfil do Agressor e da Vítima

No que toca ao perfil do agressor e da vítima torna-se, mais fácil encontrar na literatura informação em que o homem é o agressor e a vítima é a mulher. Segundo Alves (2005), o homem violento apresenta algumas características comuns como o alcoolismo, sendo que o álcool não é apenas uma circunstância, mas, sim, um hábito; desemprego ou nível ocupacional reduzido; baixa autoestima; depressão e experiência com maus tratos. O homem sente-se, muitas vezes, culpado e, por isso, promete à companheira melhorias em relação ao futuro (Costa, 2003). Segundo Machado & Gonçalves (2003), os agressores, vistos de fora, podem parecer pessoas responsáveis, dedicados, carinhosos e cidadãos exemplares.

No que toca as vítimas são, na sua maioria, mulheres ou a parte mais frágil da relação e apesar de alguns autores não afirmarem que exista um perfil típico para a vítima, são geralmente envergonhadas; caladas; incapazes de reagir; conformadas; passivas; emocionalmente dependentes e deprimidas (Alves, 2005). Barroso (2007) diz-nos que muitas mulheres admitem arrependimento por terem apresentado queixa contra o agressor.

Adeodato, Carvalho, Siqueira & Souza (2005) afirma que quanto mais baixo for o salário, até o desemprego, maior o número de ocorrências de agressões verbais, sexuais e físicas entre os casais. No entanto, Silva (1992) diz-nos que as mulheres pertencentes a uma classe social mais baixa fazem, com muito mais frequência, a denúncia dos maus tratos, ao contrário das mulheres pertencentes a uma classe social mais elevada.

2.6.2. Ciclo da Violência Conjugal

A vítima de violência conjugal não sofre uma repentina e imprevisível ameaça à sua segurança ou a sua vida, contrariamente à maioria das vítimas de crime (CEJ, 2016). Esta forma de violência intrafamiliar assume uma condição de violência continuada por norma, e muitas vezes, mantida em segredo. Sendo importante, *“ter a percepção que as situações de violência que ocorrem entre o casal, são cíclicas e crescentes no aumentando da agressividade”* (Alarcão, 2002:305).

Magalhães (2005) elucida-nos relativamente à agressividade passiva e agressividade ativa, tipos de conduta que desenham o “ciclo de violência” (Lavadinho & Câmara, 2005), que se processa numa sequência própria, em três fases distintas. De acordo com Manita et. al. (2009), qualquer

motivo ou incidente pode levar ao aparecimento de uma crise ou conflito, por parte do agressor, seguindo-se ameaças ou agressões psicológicas, que terminam, muitas vezes, em agressões físicas e/ou sexuais. Quer isto dizer que a violência conjugal tende a funcionar como um sistema circular, e cíclico, que apresenta, normalmente, três fases. Este ciclo aumenta de intensidade e de frequência ao longo do tempo (Walker, 1979). Este ciclo explica o como e o porque destas vítimas se deixarem permanecer numa relação violenta, com um comportamento apático e sem conseguirem sair (Gaspar, 2016).

As dinâmicas pessoais e familiares exteriorizam-se em três fases, cíclicas e de intensidade crescente (Alarcão, 2002:305; APAV, 2010:27). Estas três fases, são designadamente, a fase do aumento da tensão, a fase do ataque violento e a fase do apaziguamento. Este ciclo, que se pode iniciar e nunca ter fim, é um processo onde os atos de violência tendem a aumentar de frequência, intensidade e perigosidade ao longo do tempo (CEJ, 2016).

Na «Fase da Acumulação ou Aumento da Tensão», a vítima é culpabilizada pelo agressor por provocar este aumento de tensão, onde qualquer ato ou situação serve de pretexto para o início de um momento de tensão e de discussão. Esta fase de tensão pode ser aumentada, pelo facto de o agressor ter consumido álcool ou outras drogas (Manita et. al., 2009). A atitude agressiva adotada pelo agressor, procura provocar desconforto na vítima e sentimentos de inferioridade e ficar sob o domínio do agressor (Peinado, Moura, Almeida, Santos & Gaspar, 2010). Durante esta fase, que não possui uma duração definida, a vítima tenta acalmar a situação, tentando satisfazer as vontades do agressor, pois acredita em a possibilidade destas medidas poderem diminuir ou conter a tensão do agressor. Esta assim alcançado o primeiro patamar deste ciclo, que parte numa fase seguinte para o episódio de violência (CEJ, 2016; APAV, 2011; Manita et. al., 2009).

Nesta fase definida por fase do «Episódio Agudo ou Ataque Violento», o agressor descarrega todas as tensões acumuladas, agredindo a vítima através de agressões físicas. Neste contexto são executadas as agressões diretas de natureza verbal, física, psicológica e/ou sexual, sendo mantida uma postura de hostilidade e domínio total sobre a vítima (Peinado et. al., 2010). Existem casos em que a gravidade das agressões leva à necessidade de vir a receber assistência médica. Alguns agressores permitem e acompanham a vítima para receber apoio médico, contudo outros recusam esta assistência à vítima. Por vezes estas agressões tomam proporções de extrema gravidade, aumentando a frequência, cada vez com consequências mais intensas e mais graves, e se não for denunciada pode culminar em homicídio. Esta fase apresenta termo

no momento em que o agressor começa a demonstrar remorsos e receios de perda, momento em que começa a terceira fase deste ciclo.

Na última fase deste ciclo, «Fase da Lua-de-mel ou de Apaziguamento» encontramos um agressor que adota uma atitude de arrependimento, com promessas de alteração do seu comportamento e de mudança no futuro. Esta atitude leva o agressor a tratar a vítima com afeto, levando-a a acreditar que o ocorrido se deveu a um momento de descontrolo que não voltará a suceder (Alarcão, 2002:305-306). *“O agressor tende a justificar o seu comportamento através de fatores de motivação externos a si mesmo e à vítima (...) atribuir o seu comportamento a uma tensão nervosa momentânea, involuntária, impensada e incontrolável, apenas surgida naquele momento temporal”* (Peinado et. al, 2010: 15). Com estes atos do agressor, a vítima acaba muitas vezes, por restabelecer um sentimento de normalidade na sua vida e que reforça na mulher o desejo de manter a relação. este comportamento do agressor causa-lhe um impacto afetivo que lhe dificulta partir para a rutura, fazendo-a acreditar no amor da relação ou na mudança do comportamento do agressor (CEJ, 2016; Borsato, 2016; APAV, 2011; Manita et. al., 2009).

Nos casais onde a violência conjugal é uma realidade constante, este ciclo vai-se renovando, com um crescente das fases de tensão e ataque violento, deixando de aparecer a fase de apaziguamento. No entanto, por ser um ciclo, esta dinâmica da violência conjugal só para quando a vítima conseguir abandonar a relação (Costa & Duarte, 2000:65).

2.7. Casa de Abrigo

As Casas de Abrigo constituem uma vertente dos serviços de apoio a vítimas de violência doméstica com grande relevância e, embora sejam instituições de acolhimento temporário, o seu papel é central na definição de um projeto de vida e de autonomização das mulheres que abandonam relações abusivas. Como refere Lucchini (2001), as Casas de Abrigo são espaços onde as mulheres podem reparar a sua identidade e construir um futuro sem violência e sem medo.

2.7.1. Enquadramento Histórico

A violência doméstica passou a ser reconhecida como um problema social com dimensões internacionais a partir dos finais dos anos sessenta e princípio dos anos setenta,

através dos movimentos de libertação das mulheres (Dobash & Dobash, 1996; Muehlenhard & Kimes, 1999; Stark, 2007). Anteriormente a violência doméstica não tinha reconhecimento social ou o que existia era muito pouco (Murray & Susan, 1988).

Existem diversas respostas sociais que prestam apoio a vítimas de violência doméstica, tais como, serviços de atendimento, apoio, aconselhamento, linhas SOS, assim como serviços de acolhimento temporário (Coutinho & Sani, 2011). Estes organismos estão agrupados em dois tipos de estruturas, os centros de atendimento e as Casas de Abrigo. As primeiras caracterizam-se por unidades públicas e privadas, constituídas por uma equipa técnica pluridisciplinar que assegura o atendimento, apoio e encaminhamento de vítimas de violência. As segundas são estruturas de acolhimento temporário para mulheres e seus filhos, que foram encaminhados de outras entidades, por necessitarem de abandonar as suas casas por questões de segurança.

Segundo Murray (1988), as Casas de Abrigo ou os refúgios foram na sua origem um dos planos mais estratégicos dos movimentos de mulheres. Para além de serem espaços seguros para mulheres que tinham escapado à relação abusiva com os seus cônjuges, também eram de certa forma laboratórios políticos para a criação de relações alternativas não hierárquicas entre as mulheres (Murray, 1988).

Como resposta às necessidades urgentes das mulheres vitimadas, as primeiras unidades de intervenção em crise e os abrigos de emergência surgiram na década de setenta no Reino Unido (Portugal, 2000; Roberts & Lewis, 2000). Durante o final da mesma década, os principais serviços disponíveis para mulheres agredidas eram as linhas diretas 24 horas, habitações de emergência e cedência de alimentos com duração de 1 a 8 semanas (Roberts & Lewis, 2000). Gradualmente foram emergindo vários serviços de assistência às vítimas, muito graças a diversas associações e movimentos feministas que foram surgindo um pouco por todo o lado, chamando a atenção para a inexistência de respostas institucionais para as vítimas de violência doméstica (Correia & Sani, 2015).

Inicialmente, as Casas de Abrigo tinham como principal função manter as mulheres em segurança, só depois em meados dos anos 90, é que muitos abrigos começaram a fornecer aconselhamento, colocação profissional, formação e emprego às mulheres, mas foi também proporcionado aconselhamento às crianças filhas das mulheres residentes nos abrigos (Graham-Bermann & Hughes, 2003; Magalhães et. al., 2011; Roberts & Lewis, 2000). Segundo os registos existentes sobre a matéria, a primeira Casa de Abrigo surgiu em 1971, na Inglaterra,

impulsionada por um grupo de mulheres, sendo denominada de Refúgio de Chiswick, e que gradualmente foi acolhendo mulheres da região e das proximidades vítimas de violência, que solicitavam acolhimento urgente (Portugal, 2000).

As Casas de Abrigo nos seus primórdios, tinham na sua génese as ideologias dos movimentos de mulheres e assim, defendiam uma filosofia que rejeitava as formas burocráticas de lidar com os problemas. Assim, tinham como metodologia a criação de espaços sem qualquer tipo de hierarquia, fundamentados na ideia da igualdade e do espírito coletivo (Murray, 1988).

No contexto nacional, as respostas fornecidas às vítimas, com o intuito de minimizar riscos e reduzir danos, incluindo a proteção e segurança, foram tardias comparativamente com outros países. Este surgimento tardio esteve estreitamente relacionado com as políticas legais e institucionais de combate à problemática da violência doméstica. Além disso, esta situação é ainda justificável pelo fato das associações de apoio especializado a mulheres vítimas de violência doméstica começarem a sua intervenção através da criação de serviços de atendimento, aconselhamento, informação e de linhas telefónicas de assistência primária. Só posteriormente a esta primeira fase, é que as instituições começaram a disponibilizar serviços de acolhimento temporário.

Em 1991, criou-se a primeira Rede de apoio a mulheres vítimas de violência doméstica, culminando com a abertura das três primeiras Casas de Abrigo entre 1995 e 1999 (Guerreiro, Patrício, Coelho & Saleiro, 2015). No entanto, será apenas com a Lei nº107/99 de 03 de Agosto que se cria a Rede Pública de Casas de Apoio a mulheres vítimas de violência. Em 2006, com o Decreto Regulamentar nº1/2006, de 25 de janeiro, foram introduzidas as normas técnicas destas unidades, com o objetivo de uniformizar o ordenamento legal da Casa de Abrigo, acautelando parâmetros de condições mínimas de abertura, de funcionamento, e de qualidade dos serviços prestados às mulheres vítimas de violência. Na presente legislação, é decretado que as Casas de Abrigo se regem nos termos descritos da presente lei, no seu regulamento interno e pelas normas aplicáveis às entidades que revistam a mesma natureza jurídica com acordos de cooperação celebrados. Atualmente em Portugal, existem cerca de 40 Casas de Abrigo, com 600 lugares que estão praticamente todos ocupados e mais de metade por crianças. *“As mulheres, quando saem, levam os seus filhos, e nós estamos a não deixar que estas famílias possam estar na sua comunidade, junto das suas famílias e dos seus amigos”* (Marcelino, 2017).

Apesar de uma cada vez maior atenção às questões da violência contra as mulheres e de existir um maior compromisso dos estados para apoiarem este tipo de problemática, muitos países ainda não tem cobertura adequada de Casas de Abrigo. O processo de sensibilização para criação de Casas de Abrigo continua, assim como a emergência de novas parcerias e redes de trabalho, a um nível nacional, regional e global (Cotrim, 2014). Estas estruturas constituem-se como respostas de fim de linha, cujo objetivo principal é o de proteger e dar segurança aos utilizadores nelas acolhidos e/ou quando o impacto da violência não lhes permite que de forma autónoma encontrem projetos de vida alternativos (Coutinho & Sani, 2010).

2.7.2. Encaminhamento para Casa de Abrigo

O encaminhamento de mulheres vítimas de violência doméstica para Casa de Abrigo, é realizado principalmente pelos centros e núcleos de atendimento e pelos serviços da Segurança Social. A valência Casa de Abrigo foi concebida como o último recurso de apoio, devendo o acolhimento ser afetivo em casos de risco extremo de segurança para as mulheres. O acolhimento depende, na maior parte dos casos, de um parecer técnico, efetuado pelos profissionais que prestam apoio às vítimas nos centros de atendimentos ou nos serviços de atendimento telefónico (Meireles, 2012). Nas situações nas quais as vítimas se encontram em condições de fragilidade económica e/ou habitacional, devem ser encontradas outras respostas sociais alternativas, prevenindo o preenchimento de vagas desnecessariamente (Silva, 2009; Magalhães & Castro, 2011).

Sobre o encaminhamento de vítimas para Casa de Abrigo, existem informações que são necessárias reconhecer para obter uma quantidade razoável e um grau de aprofundamento da situação de violência. Quanto mais vasto e completo for o atendimento realizado, menor é a probabilidade de erro de diagnóstico (CIG, 2009).

Após a elaboração do diagnóstico e da avaliação de risco se for notório a necessidade de encaminhamento para Casa de Abrigo, é necessário propor à vítima a integração em Casa de Abrigo. Aquando dessa proposta, o técnico de apoio à vítima deve fornecer, de forma clara e objetiva, toda uma panóplia de informação importantes acerca das instituições de acolhimento, de forma a evitar que a vítima crie falsas expectativas (Silva, 2009).

A utente deve ser informada das implicações do acolhimento institucional em Casas de Abrigo nomeadamente das características principais deste tipo de valência, a saber: direitos e deveres das utentes; informação sobre o apoio prestado para reconstrução do seu projeto de vida; da restrição de contactos com o exterior por motivos de segurança; de que a colocação em Casa de Abrigo pode ser em qualquer ponto do país, consoante a primeira vaga de acolhimento disponível e que apenas podem levar consigo os seus pertences de primeira necessidade. Somente quando a vítima se encontra na posse de todo este conjunto de informação, é que esta pode proceder ao processo de tomada de decisão informado, consciente e voluntário (CIG, 2009).

A integração em Casa de Abrigo pode ser vista como uma oportunidade para a vítima se libertar do contexto de violência em que se encontra inserida, uma vez que proporciona a segurança e proteção tão almejada pela mesma, num ambiente no qual encontrara uma maior compreensão em relação à sua história de vida, tanto por parte dos técnicos como por parte de outras utentes que possuem em comum um histórico de violência numa relação de intimidade (Meireles, 2012).

2.7.3. A estrutura e funcionamento da Casa de Abrigo

As Casas de Abrigo constituem um equipamento fundamental na resposta às mulheres e crianças vítimas de violência, nomeadamente as que, perante a situação de maus tratos, se veem obrigadas a abandonar a casa de morada de família, na maioria dos casos sem recursos de qualquer natureza. Assim, as Casas de Abrigo constituem um contexto essencial na promoção da segurança, assim como de competências e recursos necessários à reorganização do novo projeto de vida.

A admissão na Casa de Abrigo está prevista apenas para a vítima do crime exposto no artigo 152º do código penal «Violência Doméstica», sendo assim necessário a denuncia do crime para se completar esta admissão. As Casas de Abrigo são exclusivas para mulheres vítimas de violência doméstica, sendo unidades residenciais destinadas a proporcionar um acolhimento temporário a estas vítimas acompanhadas ou não de filhos menores, que pode ir até seis meses, sendo este o período máximo de permanência nestas estruturas, havendo sempre a possibilidade de prorrogação, que será determinado pelo relatório de avaliação e o parecer fundamentado da

equipa técnica (Magalhães, Morais & Castro, 2011). Este acolhimento é gratuito, seguro e confidencial (Paulino & Matias, 2014).

A vítima, perante a decisão de abandonar esta relação violenta, e defronte razões de segurança, não possuindo amparo financeiro familiar que lhe garanta a segurança ou o bem-estar necessário, a si ou ao seu filho quando existam, pode optar por ser acolhida, quer num contexto de emergência temporária ou mais prolongado.

No contexto de acolhimento de emergência, o objetivo passa por acolher de forma urgente vítimas de violência doméstica, acompanhadas ou não de filhos menores, pelo tempo necessário à avaliação da situação, reencaminhamento familiar ou outro acompanhamento, e assegurado a proteção da integridade física e psicológica da vítima (CEJ, 2016). O acolhimento mais prolongado, oferece um alojamento mais prolongado assim como diferentes tipos de apoio especializados, isto é, psicológico, social, jurídico, entre outros.

A principal razão deste acolhimento atribui-se, essencialmente a razões de segurança ou perigo de vida, onde esta vítima, e os seus filhos menores caso existam, não possam permanecer na sua residência. Outra razão pode envolver casos em que o agressor utiliza uma violência de controlo coercivo e obsessivo, envolvendo elevado grau de risco para a vítima (Kelly & Johnson, 2008).

Durante o acolhimento são desenvolvidos esforços para que a mulher e os seus filhos possam reunir os recursos necessários para uma vida independente e segura na comunidade. É desenhado um plano individual de apoio com cada uma das mulheres para promover o seu empoderamento e desenvolver as competências que ela necessita para poder autonomizar-se de forma definitiva e promotora de qualidade de vida para si e para os seus filhos (Dobash & Dobash, 1996; Shostack, 2001). As Casas de Abrigo são muitas vezes o último recurso, quando as mulheres estão em perigo e necessitam de proteção imediata (Shostack, 2011).

A maioria das Casas de Abrigo tem regulamentos idênticos, que incluem horários de entrada e de saída das instalações, tarefas, apoio às crianças, regras de segurança e precauções, utilização do telefone, apoio pecuniário, utilização de equipamentos e procedimentos para sair da Casa de Abrigo (Cotrim, 2014). O regulamento interno destas unidades, pelas sensíveis razões que envolvem este acolhimento, é bastante rigoroso de forma a acautelar a segurança de todos os intervenientes, privilegiando-se a não divulgação da morada ou localização da Casa de Abrigo e a confidencialidade (Paulino & Rodrigues, 2016). Logo devem todos os profissionais revelar

o máximo zelo e cautelar relativamente à indicação da localização da vítima, evitando inclusive que o nome da instituição ou qualquer outro elemento identificativo conste em qualquer documento que possa ser acedido pelo agressor. Outra cautela, é o agendamento das diligências e os moldes das mesmas. O incumprimento do regulamento interno de funcionamento na Casa de Abrigo, pode resultar na cessação imediata do acolhimento.

Na Casa de Abrigo, são desenvolvidas atividades de grupo com as utentes acolhidas, seja através de dinâmicas de grupo ou de grupos de ajuda mútua. As atividades de grupo são especialmente importantes para apoiar as mulheres e procurar melhor formas de lidar com os conflitos interpessoais e reconhecerem que não estão sozinhas na sua luta (Davis, Hagen & Early, 1994; Donnely, 1999).

Segundo Campanón (2008), no processo de acompanhamento a vítimas, as Casas de Abrigo dão apoio às mulheres e aos seus filhos numa fase complicada das suas vidas, tendo em conta as suas necessidades. É um serviço especializado, cujo objetivo geral é acolher, temporariamente, mulheres, acompanhadas ou não dos seus filhos, vítimas de violência física, psicológica ou sexual, numa fase complicada da sua vida, oferecendo-lhes um espaço de segurança, tranquilidade, reflexão e início de uma nova vida.

Nestas unidades são assegurados todos os direitos relativos ao alojamento e alimentação em condições de dignidade, e a usufruir de um espaço de privacidade e de um grau de autonomia pessoal adequado à sua idade e situação. A sua constituição envolve uma equipa pluridisciplinar que integra as valências da área do direito, do serviço social e da psicologia, que atuam em articulação com a equipa técnica e que procedem ao diagnóstico da vítima acolhida e que fornecem apoio na definição e execução do seu projeto de promoção e proteção. Possuem então a função, de promover e desenvolver as aptidões pessoais, profissionais e sociais das vítimas tendo como objetivo a efetiva reinserção social e o afastamento da exclusão social (CEJ, 2016).

As Casas de Abrigo têm um papel essencial na definição de um novo projeto de vida da mulher, e dos seus filhos caso existam. A atual legislação desta unidade apresenta quatro objetivos basilares: Acolher temporariamente as utilizadoras e as crianças, tendo em vista a proteção da sua integridade física e psicológica; proporcionar às utilizadoras e às crianças as condições necessárias à sua educação, saúde e bem-estar integral, num ambiente de tranquilidade e segurança; promover a aquisição de competências pessoais, profissionais e sociais das utilizadoras; proporcionar, através dos mecanismos adequados, a reorganização das suas vidas,

visando a respetiva reinserção familiar, social e profissional (Paulino & Rodrigues, 2016). Desde que se criaram as Casas de abrigo, importantes medidas foram implementadas no seu campo de ação, dando-se particular relevo à importância fornecida ao apoio no acesso à educação e formação, ao emprego e habitação, elementos que podem ser decisivos para a inclusão social destas mulheres vítimas de violência doméstica (Guerreiro et. al., 2015).

No âmbito da saúde e da educação é acautelado as relações de cooperação entre esta unidade da utente e os serviços do Serviço Nacional de Saúde situados na área da mesma, garantindo-se a assistência médica e medicamentosa necessária à vítima e aos filhos que a acompanham (Paulino & Rodrigues, 2016). Nos casos em que estas vítimas se encontrem na companhia de filhos menores, é garantida a transferência de escola para um estabelecimento próximo daquela unidade (Guerreiro, et al., 2015).

As Casas de Abrigo são uma importante resposta para as mulheres vítimas de violência, bem como para os seus filhos, numa fase complicada das suas vidas (Campanón, 2008), em que o impacto da violência sofrida não lhes permite decidir e avaliar os recursos disponíveis, quer na rede familiar, quer na rede social de suporte. Estas instituições de acolhimento não podem ser vistas como um recurso para todas as situações de violência doméstica existentes, devem ser vistas sim, como último recurso e em situações de risco elevado (Silva, 1992). É preciso que as outras medidas de proteção das vítimas e de coação dos agressores funcionem. Não se pode continuar a recorrer às Casas de Abrigo como uma espécie de depósito para colocar situações que não se sabe muito bem o que fazer com elas (Cotrim, 2014).

Apesar da inegável importância das Casas de Abrigo para a segurança das vítimas de violência doméstica, a grande verdade é que as mesmas colocam também a nu as fragilidades do sistema, de um sistema que continua a “exigir” que as vítimas e os seus filhos percam as suas referências, enquanto que o agressor permanece naquela que era então a casa do agregado familiar (Paulino & Rodrigues, 2016).

2.8. Gestão

O termo gestão vem do latim “gestio-gestionis” que significa executar, obter sucesso com meios adequados. Mesmo que surjam dificuldades na assumpção de uma definição que seja aceite de forma universal, a gestão define-se como uma:

“Atividade complexa, envolvendo a combinação e a coordenação de recursos humanos, físicos e financeiros, por forma a que se produzam bens ou serviços que sejam simultaneamente procurados e que possam ser oferecidos a um preço que possa ser pago, tornando ao mesmo tempo agradável e aceitável o ambiente de trabalho de todos os envolvidos.” (Druker, 1994:121).

Pressupõe a existência de uma organização, isto é, várias pessoas que desenvolvem uma atividade em conjunto para melhor atingirem objetivos comuns (Teixeira, 2005). Na perspetiva de Santos (2008:27) gestão é considerado, *“um processo de coordenação e integração, através do planeamento, organização, direção e controle, tendente a assegurar a consecução dos objetivos definidos, através das pessoas, de forma eficaz e eficiente”*.

2.8.1. Conceito e Origem da Gestão de Pessoas: Breve Conceptualização

A Gestão de Pessoas surge devido ao crescente surgimento de organizações. O contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir os seus objetivos e cumprir as suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto.

A gestão de pessoas refere-se às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização.

A gestão de pessoas é contingencial e situacional, pois depende de vários aspetos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Posto isto, é importante frisar que, atualmente, as organizações demonstram uma preocupação diferente quanto a esta área e ao que à gestão de pessoas diz respeito. Porém, existem ainda *“empresas indiferentes a tudo isto, marginais a todas as modas, centradas no seu core de negócio”* (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006:1) que, apesar de tudo vão *“sobrevivendo contra todas as expectativas e, nalguns casos, até com imprevisível e, digamos, incómodo sucesso”* (Sousa et. al., 2006:1), ou seja, mesmo quando se pensava que estas organizações em

pleno século XXI não poderiam singrar devido à falta de preocupação nestas matérias, existem provas do contrário.

Contudo é, essencialmente, a partir da década de 80 do século XX que esta área sofre uma grande evolução. Este foi um século de enormes mudanças e evoluções, onde surgem grandes avanços tecnológicos que vêm trazer melhores condições de vida para a população. Logo, faz todo o sentido a ascensão desta área neste século, enaltecendo uma mudança de paradigmas, onde as pessoas eram vistas como simples recursos. Após esta mudança as pessoas deixaram de ser vistas como simples recursos com determinadas competências para executar as tarefas e para alcançar os objetivos da organização, para passarem a ser consideradas pessoas na verdadeira aceção da palavra, “*valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais*” (Sousa et. al., 2006:8) e, por isso, “*uma aposta na aprendizagem organizacional, mecanismos de motivação e um investimento na criatividade e inovação, como fatores de diferenciação*” (Sousa et. al., 2006:8), serão determinantes para a organização.

A mestrandia salienta, também, que esta evolução de mentalidades e de práticas se deveu ao aumento do estudo desta temática e “*com a influência das relações laborais e dos movimentos sindicais que influenciaram os conteúdos de investigação de GRH, as designações da atividade e as ênfases das próprias práticas de gestão*” (Neves & Gonçalves, 2009:66). Contudo, existem autores que afirmam que os primeiros sinais de práticas de Gestão de Pessoas surgem com a Revolução Industrial, no século XVIII (Rebelo, 2013). Com esta revolução surge um crescimento massificado e centralizado que, “*conduziu a condições de trabalho degradantes e à adoção de métodos de produção pouco organizados*” (Rebelo, 2013:2).

A gestão de pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados, é necessário que os gestores tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional (Chiavenato, 2009). É fundamental para os gestores compreenderem como podem as organizações gerir as pessoas de forma a aumentarem a sua capacidade produtiva e criativa, mantendo os seus limites sustentáveis de custos associados.

2.8.2. A Importância da Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é importante na medida em que o desempenho das organizações, depende da contribuição das pessoas que as compõem, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento (Sousa et. al., 2006). A gestão de pessoas baseia-se, atualmente no facto de o desempenho das organizações depender da contribuição das pessoas que a compõe, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento. Gerir pessoas, implica o envolvimento de todos os membros da organização, uma aposta na aprendizagem organizacional, em mecanismos de motivação e um investimento na criatividade e inovação, como fatores de diferenciação.

As organizações não podem esperar resolver os seus problemas de pessoal apenas administrando o recrutamento, a seleção e as demissões. Deve dedicar a máxima atenção aos trabalhadores depois que eles entraram para a organização, propiciando-lhes a experiência e a formação que irá prepará-los para os papéis demandados no futuro (Milkovich & Boudreau, 2000).

Para Sousa et. al. (2006), gerir pessoas deve ser mais do que controlar e seguir procedimentos e rotinas, implica o envolvimento de todos os membros da organização, uma aposta na aprendizagem organizacional, em mecanismo de motivação e um investimento na criatividade e inovação, como fatores de diferenciação.

A gestão de pessoas, assume uma maior importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional direcionada para a inovação e aprendizagem contínua, e desempenha um papel fundamental ao nível das mudanças que ocorrem a nível interno e externo da organização e que provocam alterações nas estruturas organizacionais, nas relações de poder e nas práticas de organização do trabalho. Porém, tem vindo a percorrer um caminho nem sempre fácil dentro das organizações e, embora algumas organizações invistam atualmente nesta área, ainda existem muitas organizações que se encontram numa fase de evolução muito limitada, ao nível da gestão de pessoas.

O desenvolvimento das pessoas segundo Milkovich & Boudreau (2000), refere-se às atividades de recursos humanos programadas para aumentar o valor do trabalhador depois do seu ingresso na empresa. Isso abrange o provimento interno, que diz respeito ao movimento das pessoas dentro da organização, entre diferentes papéis e funções. E também inclui a formação e a

orientação das pessoas, o que significa oferecer aos trabalhadores experiências planeadas para encorajar o aprendizado.

A formação e a orientação do trabalhador baseiam-se no princípio da aprendizagem. Na opinião de Milkovich & Boudreau (2000), existem alguns fatores que afetam o desenvolvimento das pessoas tais como: as condições externas a organização, onde as exigências do mercado de trabalho crescem rapidamente. A formação oferecida pela organização e a experiência na carreira são geralmente fundamentais para oferecer às mulheres e aos membros de minorias a oportunidade de progredir. Os gestores de pessoas apoiam esses programas porque o seu sucesso, depende da qualidade dos trabalhadores por eles formados e de sua adequação às necessidades das empresas.

2.8.3. O Gestor de Pessoas: Evolução do Conceito

O conceito de gestor de pessoas não é estanque e, por isso, sofreu diversas alterações ao longo do tempo. Nos anos 80, o gestor de pessoas começa a insurgir-se com um papel para além “*dos processos administrativos e da negociação laboral*” (Caetano et al., 2000: 25) e surge como um profissional que exerce uma função “*distintiva, focalizando a sua atenção na gestão da cultura, na implicação e no desenvolvimento dos trabalhadores, e não numa relação rígida e funcional com estes*” (Caetano et al., 2000: 25).

Nos anos 90, aparece a associação das pessoas à estratégia de negócio das organizações e tendo essa conexão como ponto de partida surge uma “*abordagem que defende que uma gestão eficaz das pessoas implica uma coerência interna das políticas e das práticas da gestão de recursos humanos, e uma integração externa, ao nível do alinhamento daquelas políticas com a estratégia de negócio da empresa*” (Caetano et al., 2000:25). O papel de um gestor de pessoas é muito mais do que gerir pessoas numa determinada organização.

O gestor de pessoas para além de gerir pessoas, neste caso, os seus colaboradores, deve preocupar-se com a integração de cada um nas suas funções e deve guiar a sua equipa de forma a atingir os objetivos a que se propõem. Mas, fundamentalmente, o gestor de pessoas é aquele que desempenha um papel de controlador dos seus colaboradores de forma a assegurar uma gestão eficaz da sua organização.

Importa identificar que papel, ou papeis, deve assumir o gestor de pessoas para a resolução da problemática em questão e por isso compreender as limitações e as oportunidades que

enfrentam nas organizações. A função de gestão de pessoas está perante um dos maiores desafios do mundo contemporâneo, ao demandar-se não apenas maior eficiência, através do corte de custos de algumas das suas atividades administrativas, mas principalmente maior proatividade na construção de sistemas de trabalho de elevado desempenho (Lopes & Gomes, 2006).

Sarsur (2007), argumenta que ainda hoje o profissional de gestão de pessoas tem dificuldades em definir, para si mesmo, qual o seu papel e atuação na empresa, o que consequentemente impede um envolvimento mais incisivo nas organizações. Neste contexto, a própria função de gestão de pessoas perde credibilidade e questiona-se a sua necessidade, pois tem sido alvo de muitas críticas e reconhecida como irrelevante, consumidora de tempo com políticas obsoletas e retóricas, dispendiosa, incompetente e externa à realidade do negócio das organizações (Pires, 2011). Enquanto os responsáveis da área de gestão de pessoas não assumirem de forma clara que também eles têm responsabilidade executiva pelas decisões que as empresas tomam para o seu desenvolvimento sustentável, e enquanto não se comprometerem com as consequências dessas decisões, dificilmente conseguirão impor-se como uma função credível aos olhos da gestão de topo, dos colaboradores e dos acionistas (Ceitil, 2008).

Ulrich (1998) defende que, na impossibilidade de abolir a área de gestão de pessoas, pois hoje é mais necessário que nunca, há que criar um papel inteiramente novo para os responsáveis da gestão de pessoas. Argumenta que este novo papel deve ter um foco não nas atividades tradicionais da gestão de pessoas, mas sim nos resultados, uma vez que o gestor de pessoas do futuro deve concentrar-se, não naquilo que faz, mas no que oferece através da gestão de pessoas: resultados que enriquecem os valores da organização perante os clientes.

Ulrich divide os papéis da gestão de pessoas em duas linhas: uma que vai da focalização operacional até à focalização estratégica e outra da focalização dos processos à focalização das pessoas (Domingues, 2003; Pires, 2011; Sarsur, 2007). É desta forma, assumindo novos papéis de gestão, que o gestor de pessoas gera excelência organizacional através das pessoas, criando valor para a organização e para a sociedade (Ulrich, 1998). Nesta linha de orientação, segundo a qual se atribui, ao papel do gestor de pessoas, uma clara ênfase nos resultados (Ulrich, 1998), a principal missão destes gestores é ajudar as suas empresas a declinar estratégias em competências que permitam uma ação prática, transformadora, da realidade (Ceitil, 2008).

Huang & Kung (2011) referem que a gestão de pessoas tem um papel fundamental na realização do objetivo da sustentabilidade ambiental das organizações. Estes autores argumentam que os

colaboradores são o fator chave para desenvolverem e atingirem vantagem competitiva. Neste sentido, sustentabilidade ambiental envolve claramente a gestão de recursos humanos (Huang & Kung, 2011).

A evolução da gestão de pessoas tem sido realizada ao longo de diversos anos, expandindo-se de uma situação meramente administrativa, para um papel mais estratégico e de relevo ao nível de outras áreas que tinham uma importância vital e ativa para as empresas e para o seu negócio. No entanto, apesar do caminho ter sido um aproximar ao lado estratégico das organizações, não se pode descurar o peso que a área administrativa de recursos humanos possui numa organização.

Ulrich (1998), fala-nos dos quatro papéis da gestão de pessoas, ou seja, especialista administrativo, agente de mudança, campeão dos colaboradores e parceiro estratégico. Especificando, no especialista administrativo, a gestão de pessoas procura de um modo eficiente que os processos administrativos relacionados com benefícios, salários, recrutamento, desempenho entre outros, sejam executados com uma enorme responsabilidade e apuro; ao nível da agente da mudança, pretende-se possuir uma organização mais competitiva e mais eficaz, assim a gestão de pessoas deve ser um agente de mudança a fim de reorganizar o caminho a seguir num panorama em constante mudança, com pressões económicas e de concorrência, ser uma ferramenta de ajuda às mudanças constantes e ao mesmo tempo um elo de ligação dos gestores com os seus colaboradores desenvolvendo procedimentos que ajudem a atingir determinado objetivo, a evitar resistências à mudança e a consolidar o foco de toda a organização em determinado sentido; especificamente sobre o campeão dos colaboradores, tem como objetivo maximizar o empenho e a contribuição de todos os colaboradores, a gestão de pessoas deve saber atender às necessidades destes em primeiro lugar, sejam questões mais ou menos sensíveis, tal como conflitos entre colegas, questões familiares, posteriormente deve dotar esses colaboradores de ferramentas para um melhor desempenho, seja através de formação ou acompanhamento afim de fortalecer conhecimentos competências e capacidades com objetivo de uma maior eficácia organizacional, este papel é fundamental e obriga a parcerias com outros gestores no sentido de aumentar a sua compreensão e sensibilidade para o aumento do empenho e das competências de todos; ao nível do parceiro estratégico, tem que ter a capacidade de alinhar as atividades de recursos humanos com os objetivos organizacionais, nesse sentido é necessário ser capaz de processar informação de diversos quadrantes, tal como financeira e de negócios fundamentais para a organização e para o seu futuro.

As constantes mudanças que se têm vindo a verificar no ambiente organizacional desencadeiam nas organizações um grande esforço, de forma a garantir a sua sobrevivência e a sua vantagem competitiva. Uma organização apresenta uma forte vantagem competitiva face às restantes quando implementa uma estratégia de criação de valor que não está a ser implementada em nenhuma outra empresa concorrente (Barney, 1991). Para além disto, uma vantagem competitiva é sustentada quando as outras organizações concorrentes são incapazes de criar serviços que proporcionem essa mesma vantagem.

Face a este cenário, é inegável o papel que o gestor de pessoas desenvolve na organização. O desafio que os gestores de pessoas enfrentam nas organizações centra-se no desenvolvimento de políticas de gestão que tenham como objetivo o desenvolvimento do ser humano enquanto indivíduo e profissional. A sua intervenção deve assim ser estratégica, considerando todas as relações que se estabelecem na organização, quer interna, quer externamente.

Segundo Mello, um mau gestor pode afetar o lucro da organização. O gestor terá de ser capaz de se dotar de uma capacidade de incentivar e liderar as pessoas como um todo. Só assim será capaz de refletir o empenho e elevar a performance dos seus subordinados (Mello, 2011).

Os gestores de pessoas devem estar sempre em constante mudança e adaptação. O papel do gestor de pessoas deve ultrapassar o papel de parceiro e tornar-se num jogador (Ulrich e & Beatty, 2001).

2.8.4. Gestão de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas

O conceito de Recursos Humanos, ainda muito utilizado, é um produto da Era Industrial, quando as organizações eram consideradas como um conjunto integrado e coordenado de recursos nomeadamente financeiros, materiais, tecnológicos e humanos para atingir objetivos. O foco se centrava na otimização de recursos, pois otimizar máquinas, equipamentos, materiais, recursos financeiros e recursos humanos foi sempre o seu objetivo (Fischer, 1994). Com a valorização da era do conhecimento, da intuição e da criatividade, *“talvez se caminhe para uma transição na qual a empresa finalmente reconheça que se relaciona com pessoas e não com recursos”* (Fischer, 1994:32).

Para Cunha et al. (2010), na definição de GRH são utilizados na literatura dois modelos que embora distintos, podem estar associados: hard e soft. O modelo hard diz respeito à forma de gerir pessoas controlando custos, isto é, gerir pessoas como mais um recurso organizacional

que se deve fazer ao mais baixo custo, obtendo a maior rentabilidade possível. A gestão de pessoas é feita de forma estratégica tendo em conta a evolução da organização, procurando o seu sucesso. No modelo soft, a ênfase é colocada em “humanos”, refletindo uma visão mais humanista e pluralista das organizações. Considera que, sendo as pessoas um recurso especial, a estratégia de negócio deve equivaler à estratégia de RH da organização. A gestão orienta a sua ação para a motivação das pessoas, o seu envolvimento participação na tomada de decisão e o desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada na confiança e no trabalho em equipa. Com a crescente competitividade dos mercados e com a globalização, começou-se a ver as pessoas como um recurso estratégico, tornando a gestão de recursos humanos cada vez mais importante. Ao investir nas pessoas, as organizações procuram garantir o seu envolvimento e lealdade, passando a ser vistas como elementos únicos e diferenciadores.

“A GRH, depois de passar por fases de grande tecnicidade, talvez à procura de um estatuto mais científico que lhe desse maior credibilidade institucional, tem vindo cada vez mais a deslocar-se dos instrumentos para as pessoas, num movimento de inequívoca pessoalização da função, dando, finalmente, corpo e substância à ideia de que é nas pessoas e nas suas competências, atualizadas na ação, que as estratégias empresariais ganham o seu sentido” (Ceitil, 2008:46).

Antigamente os empregados eram tratados como recursos produtivos das organizações, isto é, os recursos humanos. Como recursos, eles precisam ser administrados, o que envolve planeamento, organização, direção e controle das suas catividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional. Mas as pessoas podem ser visualizadas como parceiros das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimento, habilidades, capacidades, e sobretudo inteligência, que proporciona decisões racionais e imprime o significado e rumo aos objetivos globais. Deste modo as pessoas constituem o capital intelectual da organização.

Verifica-se que a tendência na literatura internacional é para a utilização do termo Gestão de Pessoas. Tentando perceber, de alguma forma, esta tendência através de suporte científico constatou-se que, para Fischer (1994:32), a *“expressão gestão de pessoas, não significa a simples tentativa de encontrar um substituto renovador da noção, já desgastada, de gestão de recursos humanos procura ressaltar o carácter de ação a gestão e o seu foco de atenção, as pessoas”*. Logo consequentemente optou-se pela utilização do termo gestão de pessoas. A gestão de pessoas, *“procura dar conta de novas realidades, no mundo do trabalho, como as múltiplas relações laborais simultâneas e a forma como as tecnologias tem alterado esses veículos, bem como reposicionamento das funções de recursos humanos num mundo globalizado”* (Ferreira, Martinez, Nunes & Duarte, 2015:36).

À luz do novo conceito, Chiavenato (2010) destaca três aspetos fundamentais da moderna gestão de pessoas: as pessoas são dotadas de personalidade própria, profundamente diferentes entre si, com uma história particular e diferenciada, possuidoras de diferentes habilidades, conhecimentos, destrezas e competências necessárias à adequada gestão dos recursos organizacionais; as pessoas são elementos impulsionadores da organização e capazes de dota-la de inteligência, talento e aprendizados indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo de mudanças e desafios. E por último, as pessoas como parceiros da organização, capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização, na expectativa de colher retornos desses investimentos, como salários, incentivos financeiros.

É do interesse da gestão em geral compreender e lidar da melhor forma com as aspirações e expectativas dos colaboradores da organização, e igualmente, estar focado no planeamento de longo prazo, monitorização e controlo.

Quando as pessoas são definidas como um fator potencial de vantagem competitiva da organização, as práticas que favorecem o envolvimento dos trabalhadores na dinâmica organizacional ganham um novo relevo. Apesar de se defender que o envolvimento dos trabalhadores tem um efeito positivo na organização, é difícil determinar com exatidão qual o seu impacto nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores, assim como o tipo de relação que existe entre o envolvimento dos trabalhadores e o seu desempenho. A gestão de pessoas não deve ficar centrada e ser da responsabilidade apenas de especialistas. Deve ser algo assumido por todos os gestores e chefias que compõem a organização.

2.8.5. Práticas da Gestão de Pessoas e Breve Evolução

Assim como o conceito de gestão de pessoas foi sofrendo várias alterações, com o passar dos anos e mediante as necessidades que insurgiam nas organizações, também as suas práticas foram afetadas por esse fenómeno. Contudo, este não é um efeito com características estanques e, por isso mesmo, serão reajustadas e, até mesmo, ampliarão o leque de práticas levadas a cabo pelos gestores de pessoas mediante a preocupação denotada, por cada organização, podendo ser a nível da mudança de cultura da organização, por motivos tecnológicos, pela qualidade de liderança com visão futura e, por último, pela transferência de conhecimento, como refere Ulrich (1998).

Estas práticas de gestão de pessoas diferem consoante a envolvente que rodeia a empresa, bem como, a estratégia por ela adotada. Para Ulrich, Brockbank & Johnson (2009) as práticas de pessoas devem-se encontrar alinhadas, de modo a aumentar a estratégia organizacional.

Delaney & Huselid (1996), no seu estudo, partem do pressuposto que as práticas de gestão de pessoas influenciam o conhecimento, as capacidades e a motivação dos colaboradores, sendo estas as características que acrescentam valor à organização. Também Boselie, Dietz & Boon, (2005) consideram que a implementação de práticas de elevado envolvimento, no seio organizacional, permitirá melhorar o desempenho da organização.

Pfeffer & Veiga (1999), defendem que o trabalho levado a cabo pelas organizações tem como objetivo o seu sucesso organizacional e, como tal, a forma como as práticas de pessoas são orientadas, permite destacar as organizações, possibilitando-lhes assim assegurar uma vantagem competitiva.

As práticas de gestão de pessoas referem-se às ações levadas a cabo pelas organizações no sentido de obter a melhor adaptação possível dos trabalhadores ao seu trabalho e à empresa na qual trabalham e, conseqüentemente, promover os melhores resultados no decurso do exercício da sua atividade profissional.

Do ponto de vista do trabalhador, as práticas de pessoas podem ser vistas como formas de comunicação entre a organização e os seus trabalhadores. A forma como os trabalhadores interpretam estas práticas afeta o seu nível de compromisso com a organização e a sua intenção de se manter ligado à mesma (Guzzo & Noonan, 1994). Deste modo, é possível considerar que as práticas de pessoas constituem um dos meios privilegiados para a avaliação que o trabalhador faz da forma como é tratado pela empresa (Mitlacher, 2008).

Se os trabalhadores consideram que as práticas de pessoas refletem um fraco envolvimento da organização com os seus trabalhadores e estão relacionadas só com as necessidades do trabalho e com as obrigações explícitas no contrato de trabalho, os trabalhadores tenderão a desenvolver uma relação mais extrínseca com a organização. Se, pelo contrário, existir a perceção de que a empresa dá aos seus trabalhadores diversificadas oportunidades de formação, de desenvolvimento e de promoção, que promove uma avaliação de desempenho baseada no mérito e no desenvolvimento, e que tem uma remuneração competitiva e com extensa atribuição de benefícios, os trabalhadores tenderão a considerar que o seu contexto de trabalho é adequado

e vantajoso, e responderão com elevado compromisso afetivo e elevada motivação e bem-estar na realização do seu trabalho (Guzzo, & Noonan, 1994).

As práticas de gestão de pessoas incidem no ambiente, na aquisição e preparação, na avaliação e desenvolvimento e nas compensações de pessoas, que se podem encontrar em práticas como, recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento de competências, planeamento, gestão de carreira, sistemas de compensações e benefícios, estruturação e desenho de trabalho, segurança no trabalho e também ainda noutras de carácter complementar (Tsai, 2006). A forma como estas práticas são desenhadas e implementadas irá determinar quão eficazes são e a medida em que atuaram como suporte das metas e objetivos das pessoas, ou seja, irão determinar quão estratégica é a gestão de pessoas.

Estas contribuem para a eficácia organizacional pois influenciam diretamente a capacidade e a motivação dos trabalhadores para desempenharem as suas funções (Lepak, Liao, Chung & Harden, 2006). Através das práticas de pessoas como a formação, o desenvolvimento e a gestão de carreira, a gestão de pessoas permite aos trabalhadores o desenvolvimento das suas competências e conhecimentos. Para além destas, as práticas de pessoas podem influenciar direta e indiretamente a motivação dos trabalhadores, na medida em influenciam a sua perceção do contexto de trabalho e avaliam e atribuem recompensas aos melhores desempenhos, fornecendo assim uma clara orientação sobre quais os comportamentos esperados, apoiadas e recompensados na organização.

Devem ainda proporcionar as oportunidades para os trabalhadores utilizarem as suas competências, nomeadamente através da natureza do trabalho e definição de objetivos e do nível de envolvimento e participação que é dado aos trabalhadores (Lepak et. al., 2006). Como se pode verificar, as práticas de pessoas têm a capacidade de aumentar e reter o capital humano e a motivação humana numa organização.

Por último, deverão alinhar os interesses dos trabalhadores e da organização, para que os trabalhadores estejam dispostos a esforçar-se para alcançar os objetivos do trabalho (Lepak et. al., 2006).

2.8.5.1. Análise, Descrição e Qualificação de Funções

A análise de funções consiste num processo de recolha, análise e sistematização de informação acerca de uma função, com o objetivo de identificar as tarefas ou atribuições, bem como as competências necessárias para o seu desempenho. A descrição de funções constitui um sumário das tarefas, objetivos e responsabilidades de uma determinada função. Se for relevante, também inclui informação sobre condições de trabalho e a relação com outras funções (Sousa et. al., 2006).

Uma análise e descrição de funções adequada permite, a descrição das principais atividades, identifica as principais tarefas de uma função, descreve as competências necessárias para desempenhar as atividades e fornece a importância relativa das componentes da função.

Sousa et. al. (2006), consideram que a análise de funções consiste num processo de recolha, análise e sistematização de informação acerca de uma função, com o objetivo de identificar as tarefas ou atribuições, bem como as competências necessárias para o seu desempenho. A descrição de funções constitui um sumário das tarefas, objetivos e responsabilidades de uma determinada função. Se for relevante, também inclui informação sobre condições de trabalho e a relação com outras funções.

Segundo Sousa et. al. (2006), são consideradas como uma prática fundadora da gestão de pessoas, visto que constitui a base de muitas outras práticas. Os indivíduos e as organizações segundo Chiavenato (2009), estão engajados em um contínuo processo de atrair uns aos outros. Da mesma forma que os indivíduos atraem e selecionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não.

A qualificação/classificação das funções refere-se ao valor relativo que cada função tem na estrutura de funções da organização. Para determinar este valor, a análise e descrição de funções contribui um primeiro passo indispensável.

2.8.5.2. Recrutamento e Seleção

Os processos de recrutamento e seleção constituem-se como uma das práticas de gestão de pessoas mais conhecidas. Ambos, o recrutamento e a seleção das pessoas fazem parte

de um mesmo processo, isto é, a introdução de novos elementos humanos na organização. Enquanto que o recrutamento é uma atividade de atração, divulgação e de comunicação, a seleção é ao contrário, uma atividade de escolha, de classificação e de decisão, e, portanto, restritiva e obstativa (Chiavenato, 2010).

Entende-se o recrutamento como um processo de atração e procura de potenciais candidatos para ocupar um ou vários postos de trabalho disponíveis. Pode ser considerado o processo através do qual a organização procura atrair pessoas que possam vir a escutar eficaz e eficientemente funções organizacionais. É o período que abrange desde que a organização admite que à necessidade de preencher um determinado cargo até ao processo de admissão do colaborador, para esse mesmo cargo. Pode ser definido como, *“o conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização com o objetivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo”* (Taylor & Collins, 2000:306).

“É um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização (...) é basicamente um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher” (Chiavenato, 2010).

Através do processo de recrutamento, a organização informa o mercado de trabalho de que existem oportunidades de emprego para determinadas funções. Para que se inicie o processo de recrutamento é necessário que a organização se aperceba de que existe uma necessidade de contratar pessoas para desempenhar funções específicas, tendo em conta os seus objetivos estratégicos e operacionais, determinando, a partida, qual o perfil de competências que interessa recrutar. *“O recrutamento reforça a necessidade de angariar um maior número de candidatos para preencher uma posição em aberto na organização”* (Ferreira et. al., 2015:144). Sousa et. al. (2006), refere que o recrutamento consiste num conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização

Do ponto de vista da sua aplicação o recrutamento pode ser realizado a nível interno ou externo, cabendo à organização escolher aquele que vai de encontro ao cargo exigido no momento. O recrutamento interno ocorre quando a organização recorre à *“captação de indivíduos que já trabalham na organização”* (Sousa et. al., 2006:58) para preencher a vaga. Este envolve a obtenção de um pool de candidatos internos à organização que poderão preencher uma nova oferta de trabalho, em consequência de terem mostrado aptidão, potencial e disponibilidade

para o exercício da função a preencher, por via do seu desempenho ou por via da aquisição de novas competências. Estas movimentações podem ser verticais, conduzindo a promoções; horizontais, quando existem transferências de posto de trabalho, ou diagonais quando existe transferência com promoção. Para que uma empresa possa aproveitar as múltiplas vantagens que lhe advêm do recurso ao recrutamento interno, é indispensável o profundo e completo conhecimento das potencialidades internas dos trabalhadores da organização (Sousa et. al., 2006). O processo de recrutamento interno *“exige uma intensa e contínua coordenação e integração da unidade de Recursos Humanos com as outras unidades da organização”* (Sousa et. al., 2006:58). As mais frequentes fontes de recrutamento utilizadas, são: transferência, reconversa, promoção, Centros de Emprego, entre outras.

Referente ao recrutamento externo, atua sobre candidatos que estão fora da organização para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal. Esta busca candidatos externos para trazerem experiências e habilidades não-existentes atualmente na organização (Chiavenato, 2010). É por definição, a necessidade de identificar possíveis candidatos cuja proveniência é externa à organização (Ferreira et. al., 2015). *“O recrutamento é externo quando, havendo determinado posto de trabalho vago, a organização procura preenchê-lo com candidatos externos à organização (...) este procedimento pode e deve ser antecedido de uma prospeção interna á organização”* (Sousa et. al., 2006:58). Para Cunha et al. (2010) o recrutamento é externo quando os candidatos são recrutados no exterior da organização, seja entre os desempregados, os indivíduos à procura do primeiro emprego ou os membros de outras organizações. Segundo Miller¹¹ (1984), quando a organização não dispõe internamente dos recursos necessários e se vê obrigada a procurar no exterior os candidatos adequados, podendo recorrer ao recrutamento académico, centro de emprego, empresas especializadas, entre outras (Caetano & Vala, 2000).

Para além do recrutamento interno e externo, existem ainda as variantes de recrutamento direto e indireto. No recrutamento direto, é a organização que se responsabiliza por todo o processo. Ao nível do recrutamento indireto, este surge quando as organizações não apresentam recursos internos para executar os procedimentos necessários.

A seleção deve ser encarada como, *“um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos”* (Sousa et. al.,

¹¹ Miller, C. (1984). Handbook of Research Design and Social Measurement. London: Sage Publications.

2006: 63). Trata-se de um processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado. A seleção corresponde ao processo de escolha dos candidatos finalistas e a decisão final relativa à proposta da oferta do cargo (Camara, Guerra & Rodrigues, 2001; Sousa et. al., 2006). A seleção pode ser interpretada como o processo mediante o qual a organização escolhe as pessoas que nela virão a trabalhar. Este pressupõe um conjunto de procedimentos que remetem para a escolha e decisão por parte da entidade empregadora sobre qual ou quais os candidatos que melhor se adequam às vagas disponíveis (Torrington, Hall, Taylor & Atkinson, 2011). A escolha deve basear-se em critérios de ética e justiça, e considerar a articulação das necessidades organizacionais como as dos candidatos. Todo o processo de seleção é sequencial e eliminatório.

Numa primeira fase recebem-se as candidaturas e procede-se à denominada triagem curricular, que consiste em identificar os perfis de candidatos que possam interessar. Depois segue-se a fase da entrevista com a identificação das principais características dos candidatos e sua adequação à função em concurso (Ferreira, et. al., 2015). As técnicas de seleção são agrupadas em cinco categorias: entrevista, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação. As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras do seu comportamento. Uma boa técnica de seleção deve ter alguns atributos, como rapidez e confiabilidade (Sousa, et. al, 2006).

2.8.5.3. Acolhimento e Integração

Seja por questões de emergência, crescimento, reestruturação ou renovação, as organizações precisam de integrar novos colaboradores que colmatem as suas necessidades atuais e futuras e lhes proporcionam condições de funcionamento adequado. As organizações precisam, cada vez mais, de desenvolver estratégias de acolhimento e integração que permitam aos novos elementos tornarem-se rapidamente trabalhadores efetivos, contribuindo para o sucesso organizacional e assegurando condições de cumprimento das expectativas individuais nesta relação.

Este processo de acolhimento e integração começa anteriormente ao ingresso de um novo colaborador. *“Acolher um novo elemento é, acima de tudo, fornecer-lhe as melhores condições*

de integração para que, o mais rapidamente possível, se sinta membro da organização” (Sousa et. al., 2006:76). Embora uma boa integração possa, de facto, criar as primeiras bases para motivar e reter as pessoas. Segundo Sousa et. al. (2006), o processo de acolhimento e integração inicia-se antes mesmo da admissão do novo trabalhador pela organização, assumindo uma considerável importância durante a fase do recrutamento e seleção.

Durante esta fase inicia-se o processo de acolhimento de um colaborador através da partilha de informação (Ferreira et. al., 2015), entre o candidato e o representante da organização, isto é, o candidato fornece informações relevantes quanto às suas *“potencialidades, competências e valores para o desempenho da função em causa”* (Sousa et. al., 2006:76). Enquanto que por outro lado, o representante da organização evidencia as características da organização e as particularidades referentes à função.

Porém, esta informação por si só não é suficiente, contudo, *“são fulcrais para o desenrolar do processo e podem determinar o início da relação laboral, ajudando o colaborador a conhecer melhor a organização e esta perceber se aquele candidato será o mais adequado para a função”* (Sousa et. al., 2006:76). O processo de integração na organização é um processo complexo, dinâmico e continuado, que visa objetivos organizacionais e individuais e que obriga a um esforço de conhecimento e adaptação mútuo. A integração visa:

“Reduzir a ansiedade e incerteza no recém-admitido; potenciar a criação de uma atitude favorável à empresa, de modo que o recém-admitido desenvolva um sentimento de pertença e o desejo de permanecer na organização e visar para que o recém-admitido se torne um membro efetivo da empresa, contribuindo em termos de compromisso e resultado” (Ferreira et. al., 2015:181).

O processo de integração engloba colaboradores das mais distintas hierarquias.

“A integração do colaborador implica que ele transporte consigo competências técnicas e aptidões profissionais, mas também valores, expectativas e motivações que se geram com base nas interações que ocorrem durante o processo de recrutamento e seleção e por via das informações obtidas sobre a organizações por outros meios” (Sousa et. al., 2006:78).

O ajustamento que ocorre entre estas duas partes (organização e novo colaborador), e entre as expectativas das partes e o real, designa-se contrato psicológico (Rousseau, 1995).

2.8.5.4. Sistemas de Recompensas

Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários das organizações, tendo em vista, por um lado, os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos. Por esta razão, os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas dentro das organizações. A palavra recompensa significa uma retribuição, prémio ou reconhecimento pelos serviços de alguém (Chiavenato, 2010).

Um sistema de recompensas é um conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial, em contrapartida do trabalho realizado, e deverá: assegurar a equidade interna; permitir competir no mercado de trabalho, atendendo à equidade externa e permitir a individualização dos salários, através da utilização de fatores de mérito individual. Os sistemas de recompensa existentes baseiam-se em diversos fatores: categoria profissional, antiguidade, níveis de responsabilidade, entre outros.

2.8.5.5. Avaliação e Gestão do Desempenho

A avaliação do desempenho deve ser o menos subjetiva possível. Os critérios de avaliação deverão, o mais possível, cumprir determinadas condições: serem quantificáveis e serem previamente negociados os recursos para atingi os objetivos (Sousa et. al., 2006). É necessário que as organizações apostem na conceção, implementação e desenvolvimento dum sistema de avaliação de desempenho que esteja em paralelo com a estratégia global pois, caso isto não aconteça, as consequências poderão ser avassaladoras. Nesta prática, o gestor de pessoas tem um papel fundamental e *“deve cuidar de ser um parceiro estratégico da administração”* (Sousa et. al., 2006:117).

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. É um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa, e sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização. Trata-se de um processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a

contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos do sistema administrativo (Chiavenato, 2010).

A avaliação de desempenho pode ser útil a vários níveis, isto é, através desta pode-se validar as técnicas de recrutamento que estão a ser utilizadas, medir o contributo de um colaborador ou de um determinado departamento na obtenção de objetivos estratégicos, gerir o sistema de remunerações, identificar potencial e diagnosticar necessidades de formação (Camara et. al., 2001). Mas, não obstante, perceber se os objetivos estratégicos da organização estão a ser cumpridos, fomentar a inovação e promoção da mudança organizacional, superar os desempenhos médios e aperfeiçoar a comunicação interna (Sousa et. al., 2006)

Este processo, faz-se acompanhar da descrição de funções e os critérios de avaliação devem ser quantificáveis, exequíveis e previamente definidos como se vão alcançar os objetivos. Através da análise e descrição de funções pode-se estabelecer uma ligação entre “*o comportamento esperado e, portanto, o referencial de avaliação de desempenho individual*” (Sousa et. al., 2006:121). Este processo auxilia, a fomentar a cultura do desempenho que, “*consiste em premiar ou não os seus empregados*” (Camara et. al., 2001:337) pela sua prestação quer a nível da sua função como ao nível do contributo geral para consecução dos objetivos da organização.

A avaliação de desempenho pode ser executada pelos diversos níveis hierárquicos e de distintas formas (Sousa et. al., 2006:127). A avaliação pode ser realizada tendo em vista os objetivos de equipa; os objetivos a longo prazo, que são vitais para a “*viabilidade e prosperidade do negócio*” (Camara et. al., 2001:342); os objetivos de desenvolvimento de subordinados, que corresponde em instruir os gestores de que os resultados anuais só são fulcrais quando “*integrados numa lógica de desenvolvimento continuado*” (Camara et. al., 2001:342); os objetivos de autodesenvolvimento (Camara et. al., 2001); os objetivos individuais; os objetivos estratégicos da organização; os objetivos que visem “*potenciar a inovação e a promoção da adaptação à mudança organizacional*” (Sousa et. al., 2006:119) e os objetivos que promovam a melhoria da comunicação interna. A gestão de desempenho é um processo de gestão estratégica das pessoas pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia de cada um dos seus colaboradores e integra e alinha as práticas de gestão de pessoas com o projeto organizacional. Este procura garantir o sucesso estratégico sustentado da organização, não só através da melhoria dos comportamentos dos seus membros, mas também da melhoria dos aspetos organizacionais, tecnológicos e processuais, de forma a atingir elevados níveis competitivos.

2.8.5.6. Desenvolvimento e Gestão de Competências

“O conceito de competências desenvolve-se a partir da década de 80 (...) e nos últimos anos, tem-se assumido como uma forma de repensar as interações entre, de um lado, as pessoas e seus saberes e capacidades e, de outro, as organizações com os seus desenvolvimentos no campo dos processos de trabalho e dos processos relacionais” (Sousa, et. al., 2006:140).

As competências organizacionais são construídas a partir da história da organização, da sua cultura, do seu sistema de valores, da combinação de saberes individuais e coletivos, dos métodos de gestão e desenvolvimento das pessoas, das tecnologias existentes e dos ativos materiais e financeiros. Estas estão refletidas na missão, visão da organização e nos hábitos de trabalho partilhados das pessoas que fazem parte da organização. Por outro lado, as competências individuais aparecem como uma combinação de saberes construídos pelo indivíduo a partir da sua própria história de vida, sua formação inicial e continua, durante a experiência ao longo da vida (Sousa, et. al., 2006)

As competências podem assumir diferentes dimensões, isto é, essenciais, sendo as competências que diferenciam a organização perante ocorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência; funcionais, que são as competências específicas de cada uma das áreas da organização e individuais, que são as competências individuais e compreendem as competências de gestão (Sousa, et. al., 2006)

2.8.5.7. Desenvolvimento de Carreiras

Será conveniente clarificar o conceito de carreira para que se consiga perceber qual a sua importância nas organizações, visto que esta é uma prática comum nas organizações, independentemente da sua fase de evolução. Este conceito tem evoluído ao longo dos tempos, acompanhando de alguma forma as alterações do próprio contexto de trabalho e, atualmente, encontra-se direcionado para as necessidades do colaborador e para a sua figura.

Este conceito tem sido abordado por vários autores, observando-se diferentes sentidos atribuídos a este termo. O conceito de carreira focaliza-se sobretudo no indivíduo e nas suas necessidades. No entanto, ele não pode centra-se apenas na perspetiva individual. devendo implicar uma análise á dinâmica decorrente da relação entre a organização e indivíduo. Dai que se considere mais pertinente e abrangente utilizar o termo de desenvolvimento de carreiras ao invés de gestão de carreiras.

Entende-se o desenvolvimento das carreiras como um processo de avaliação, alinhamento e conciliação entre as necessidades, oportunidades e mudanças organizacionais e individuais, através dos recursos a múltiplas abordagens e metodologias (Jackson, 2000).

Num contexto caracterizado pela incerteza e instabilidade como aquele em que vivemos hoje em dia, não faz sentido um planeamento de carreira a longo prazo ou pensa em construir carreira numa única organização (Passos, 1999). É vital apostar no desenvolvimento de competências que permitam ter a adaptabilidade e a flexibilidade necessárias para lidar com a dinâmica e incerteza do atual contexto de trabalho. As novas carreiras, são encaradas como sendo dinâmicas e fluidas, contrariando as carreiras tradicionais ou carreiras verticais perspetivadas como sendo lineares, mais estáticas e rígidas.

O Departamento de pessoas tem um papel de relevo pois o ideal, será *“criar um polo de pessoas talentosas e que individualmente e através do seu “know-how” podem ajudar a organização a atingir objetivos de curto e longo prazo”* (Ribeiro, 2014:4).

O panorama atual das organizações denota uma redução dos patamares de hierarquização, ou seja, atualmente as organizações possuem poucos níveis hierárquicos e, por isso, a sua progressão na carreira é realizada em ziguezague (Garcia, 2016; Camara et. al., 2001). Assim, os colaboradores mudam entre diversas funções numa perspetiva de movimentação lateral, por oposição, às movimentações ascendentes que eram mais comuns em outros tempos. Isto vai permitir que o colaborador possua um maior conhecimento, *“em relação ao negócio da empresa e adquirindo novas competências”* (Garcia, 2016).

Como um plano de desenvolvimento de carreira assenta não só, mas, também, nas necessidades de cada colaborador, há autores que introduzem o conceito de carreira interna e carreira externa (Sousa et. al., 2006). Na primeira, afirmam que são as experiências profissionais de cada colaborador que permite, ao mesmo, perceber quais são os seus talentos, as suas motivações e necessidades e, ainda, atitudes e valores. Num outro ponto de vista, a carreira externa, divide-se em três componentes que são *“a cultura organizacional, as oportunidades de carreira e as opções para o desenvolvimento de carreira”* (Sousa et. al, 2006:164).

2.8.5.8. Formação e Desenvolvimento

“O que faz uma organização são as pessoas que a constituem” (Camara et. al., 2001:405). Partindo da presente frase para desenvolver a prática de pessoas em questão, pode-se então concluir que as organizações estão dependentes das prestações de cada indivíduo para que possam atingir os objetivos pré-estabelecidos. Logo, quanto mais a sua mão-de-obra for qualificada maior é a capacidade de resposta a nível da competitividade, sendo que, muitas vezes, esta afirma-se como um elemento chave na sobrevivência da organização (Camara et. al., 2001). A formação assume-se:

“Como um processo formal ou informal, de aquisição de conhecimentos ou adoção de atitudes e comportamentos, com relevância para a atividade no cargo e para o desenvolvimento pessoal e organizacional” (Camara et. al., 2001:415).

A formação tornou-se efetivamente, numa prioridade individual e organizacional. Para os trabalhadores, aprender não é uma opção, mas sim uma condição de sobrevivência e de desenvolvimento. A aquisição ou o desenvolvimento de novos conhecimentos, capacidades e habilidades permitirão aumentar o valor do colaborador no mercado de trabalho (Ferreira et. al., 2015).

A formação, é segundo Caetano e Vala (2000), o pilar essencial para a interligação entre as políticas de recursos humanos, as estratégias e os objetivos de negócio de qualquer empresa, contribuindo para a satisfação das necessidades dos indivíduos e da organização e para o desenvolvimento de ambos. A formação desempenha um papel fulcral na atração, desenvolvimento e retenção de colaboradores qualificados nas organizações, fomentando ainda a coesão e o sentimento de pertença à organização. De acordo com Meignant (1999), a formação deve ser encarada como um investimento na estratégia da empresa, gerando resultados a médio ou longo prazo.

As organizações que realizam ações de formação visam potenciar a eficácia e o desenvolvimento das mesmas, através do desenvolvimento de capacidades, comportamento e atitudes, de promover a obtenção de conhecimentos e o desenvolvimento pessoal e para suprimir determinadas barreiras que causam alguns constrangimentos na aplicação da mudança.

A necessidade de formação deve ser feita com base na avaliação de desempenho onde são colocadas em questão o estágio atual em comparação com o estágio desejado e daí advém a consciencialização das lacunas existentes e que podem ser corrigidas por via de formação. Depois disto, é necessário identificar como serão aplicadas as ações formativas de forma a

extinguir as necessidades identificadas. Isto fica definido no plano de formação que, geralmente, tem uma duração anual, onde constam dados correspondentes aos objetivos e o programa de formação, calendarização e duração da mesma, local onde irá ocorrer, prazo de inscrição e respetivo custo. Em última instância, ocorre a fase de avaliação que se pode dividir em dois ou mais momentos. No fim da ação de formação, deve-se proceder à validação da mesma, através de um questionário aplicado aos formandos, onde se vai medir a qualidade, a compreensão dessa ação formativa e, ainda, a relevância para desempenho de funções. A avaliação, propriamente dita, visa analisar qual o efeito dessa formação no plano de negócios tendo em conta o “*binómio custo/benefício da formação*” (Camara et. al., 2001:427).

A principal dificuldade nesta prática surge na fase de medir os resultados provenientes da aplicação da mesma, uma vez que estes só se refletem a médio prazo (Camara et. al., 2001:428), pois o custo ocorre num determinado momento e depois o registo dos benefícios provenientes desse custo só se refletem mais tardiamente.

2.8.5.9. Gestão de Conflitos

O conflito é uma parte saliente da vida organizacional. Ainda que o conflito tenha estado desse sempre associado à interação no interior de qualquer grupo humano, e, portanto, das organizações, as últimas décadas trouxeram mudanças que incrementaram enormemente o potencial de conflito organizacional.

O fator decisivo para o incremento da conflitualidade seja o declínio da hierarquia que tradicional, que conduzindo a estruturas organizacionais simultaneamente mais achatadas, mas mais complexas, passou a exigir uma permanente negociação de recursos e a desencadear confrontos mais frequentes de objetivos, crenças e valores. De resto, todas estas condições reformam as relações de interdependência nos objetivos e nas ações. E sabe-se que quando mais as pessoas dependem uma das outras, maior a probabilidade de ocorrência de conflito (Deutsch, 1973). A ocorrência de conflitos é também mais provável devido às pressões contínuas para mudar, adaptar e inovar, com o comitente aumento da carga de trabalho e da insegurança no emprego. Assim, sendo o elevado potencial de conflito uma das características marcantes das organizações atuais, nenhum gestor pode ignorar a necessidade de desenvolver competências e de estruturar planos de ação para lidar de forma positiva com o confronto das divergências (Ferreira et. al., 2015).

“Perante conflitos laborais orientados para a litigância formal (...) os técnicos e gestores de pessoas desempenham um papel determinante nos processos de resolução de conflitos conhecidos como resolução alternativa de litígios (...) esses elementos podem assumir o papel facilitadores de discussões formais ou informais destinadas a esclarecer as questões, melhorar a comunicação e superar mal-entendidos. Alguns conflitos requerem mediação, um processo que pode ser considerado um tipo mais focado e formal de facilitação” (Ferreira, et. al., 2015).

Na mediação cada uma das partes mantém a autonomia na tomada de decisão. O mediador gera o processo de forma imparcial e não tem nenhum interesse que não seja o de ajudar as partes a trabalharem par explorar questões, expressar sentimentos e discutir interesses com vista a uma solução de acordo mutuamente aceitável (Ferreira, et. al., 2015).

Capítulo III – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo a mestranda irá descrever os procedimentos empregados ao nível da investigação qualitativa e quantitativa. Ao nível da investigação qualitativa, a mestranda apresenta uma síntese descritiva da informação obtida nas entrevistas e no programa NVivo. Ao nível da investigação quantitativa, são apresentados os procedimentos desenvolvidos na aplicação dos questionários e finaliza-se com a apresentação, análise e síntese dos resultados.

3.1. Investigação Qualitativa

3.1.1. Análise de Conteúdo da Entrevista à Gestora da Casa de Abrigo

Para o tratamento dos dados resultantes das entrevistas a mestranda recorreu à técnica de análise de conteúdo. Coutinho (2016), afirma que é necessário que a totalidade de conteúdo seja analisada em relação a todas as categorias significativas, sendo que a quantificação permite obter informações mais precisas e objetivas sobre a frequência da ocorrência das características do conteúdo estudado.

De maneira objetiva, a mestranda transcreveu as entrevistas após registo em áudio e realizou uma leitura cuidadosa de maneira a identificar possíveis categorias de análise que permitisse obter resultados num sentido sistemático, procedendo assim à construção da sinopse das entrevistas, sendo estas “*sínteses dos discursos que contêm a mensagem essencial da entrevista e são fiéis, inclusivo na linguagem, ao que disseram os entrevistadores*” (Guerra, 2014: 73). Tendo em conta os vários tipos de análise de conteúdo (Bardin, 2014), a mestranda recorreu à técnica análise categorial, tendo transformado a informação obtida nas entrevistas em categorias e subcategorias de análise tomando em consideração a necessidade de adaptar as mesmas ao conteúdo e problema da presente investigação.

À identificação das variáveis cuja dinâmica é potencialmente explicativa de um fenómeno que queremos explicar chamamos “análise categorial”. A categoria é uma forma geral de conceito, uma forma de pensamento. São rubrica ou classes que reúnem um grupo de elementos em razão de características comuns. A categorização permite reunir maior número de informações à custa de uma esquematização e assim correlacionar classes de acontecimentos para ordená-los. Seguidamente, apresentamos os resultados das entrevistas considerando a numeração das

categorias e subcategorias definidas. Os resultados encontrados serão evidenciados através de excertos dos conteúdos das entrevistas realizadas, que serão assinaladas.

Categoria - Dados de identificação	
Subcategoria – Género	Feminino
Subcategoria – Idade	41 anos
Subcategoria – Habilitação académica	Licenciada e Mestre em Psicologia

Tabela 2 – Dados de Identificação

Fonte: Elaboração própria.

Categoria – Profissão

Subcategoria – Há quanto tempo exerce a profissão

Especificamente sobre há quanto tempo exerce a profissão, foi mencionada pela gestora, *“há doze anos e meio (riso) um bocadinho mais, mas pronto, doze anos e meio para ser uma coisa mais redonda”*.

Subcategoria – Há quanto tempo intervém com esta problemática

Podendo relacionar com a subcategoria anterior, a gestora da Casa de Abrigo intervém com a problemática da violência doméstica, *“para aí há quinze”*.

Categoria – Funções de gestão

Subcategoria – Anos

A mestranda pode referenciar que a entrevistada exerce a função de gestora da Casa de Abrigo há, *“doze anos e meio”*, isto é, desde da abertura da Casa de Abrigo.

Subcategoria – Funções que desenvolve na Casa de Abrigo

Ao nível das funções que a gestora desenvolve na Casa de Abrigo, *“as principais é a direção da casa abrigo, e sou eu que asseguro o acompanhamento psicológico”*. A gestora tem consciência que, *“acaba por ser uma função que entra em conflito e que supostamente não haveria de acontecer, mas dadas as limitações que existem em termos de quadro, acumulo*

essas duas funções”. Na intervenção que realiza com as utentes a gestora tenta debruçar-se sobre o acompanhamento psicológico, contudo em relação à equipa ou quando surge algum problema com as utentes coloca em prática a sua função de gestora da Casa de Abrigo. É raro a gestora encarar o papel de gestora porque enquanto psicóloga, *“acabo por ter conhecimento de algumas questões da história de vida das pessoas que aqui estão, que em alguns conflitos que acontecem aqui na casa, eu consigo ler (...) o que aquele conflito simbolizou tendo em conta a experiência do passado”*.

São funções que entram em conflito e que supostamente não haveria de acontecer, mas dadas as limitações de recursos é o possível.

Subcategoria – Como gestora que funções exerce

No âmbito da direção da Casa de Abrigo têm diversas responsabilidades, isto é, *“coordenar a equipa, tenho que formar equipa, passa por mim a responsabilidade de seleccionar os voluntários, os estagiários que são, que colaboram connosco, também sou responsável pela formação da própria equipa, vou dinamizando algumas supervisões individuais e participando em algumas supervisões de grupo (...) passa por mim a responsabilidade de gerir as contas da Casa de Abrigo (...) contacto com fornecedores, com outras entidades que garantam o bem-estar de uma casa (...) representar a APAV”*. Outra responsabilidade da gestora, é *“a organização dos mapas de trabalho das monitoras”*.

Logo a gestora pode-se considerar multifacetada, afinal desempenha diversas responsabilidades dentro da organização.

Categoria – Formação em gestão

Subcategoria – Formação em gestão de pessoas

Analisando a questão da formação em gestão de pessoas, a gestora especifica *“não, nunca fiz”*.

Subcategoria – Importância da formação em gestão de pessoas

Interligada com a questão anterior, é especificado pela gestora que se tivesse realizado alguma formação na área da gestão de pessoas, *“que podia se calhar desenvolver algumas*

competências, nesta área, não sei se é uma lacuna que eu tenho”. Sendo identificado como, “uma área importante, e poderia haver alguma formação nessa área”.

É reforçado a importância da gestão de pessoas consequentemente, *“somos pessoas que trabalhamos com pessoas (...) e é importante que nos saibamos qual o nosso papel aqui, o que estamos aqui a fazer e qual a nossa motivação para o trabalho”*. Uma boa gestão irá influenciar o trabalho dos colaboradores, que consequentemente irá influenciar positivamente ou negativamente as utentes acolhidas na Casa de Abrigo.

A gestora encara a gestão de pessoas, *“sem perder de vista, a questão da assertividade, da humanização dos serviços, e de servimos aqui um bocadinho de bussolas, digamos assim das pessoas que nos apoiamos, porque no fundo somos os alicerces”*. Com o intuito de fornecer ferramentas de trabalho a equipa realiza diversas formações, *“e um dos temas que nós abordamos é precisamente, comunicação que é importante, a gestão de problemas, a resolução de problemas, trabalhar as questões da assertividade”*.

A gestora identifica a importância da gestão de pessoas na Casa de Abrigo, e o quanto essa gestão influencia a intervenção com as utentes. Com o intuito de melhorar a intervenção realizada pelos colaboradores, são realizadas diversas formações sobre diferentes dimensões.

Categoria – Casa de abrigo

Subcategoria – Caracterização da instituição

Caracterizando fisicamente a Casa de Abrigo, *“estamos a falar de um espaço que permite o acolhimento de vinte e três pessoas”*, prestando apoio as mulheres e as crianças que foram vítimas do crime de violência doméstica.

Atualmente vinte das pessoas que são apoiadas na Casa de Abrigo são as pessoas que acolhem no considerado regime prolongado, e as outras vagas são para os chamados acolhimentos de emergência, sendo este já um acolhimento de curta duração, contudo *“é impossível uma pessoa estar acolhida em emergência setenta e duas horas, quer dize possível é, mas estou a dizer para fazer um trabalho com qualidade”*. Teoricamente no contexto de acolhimento de emergência, o objetivo passa por acolher de forma urgente vítimas de violência doméstica, acompanhadas ou não de filhos menores, pelo tempo necessário à avaliação da situação, reencaminhamento familiar ou outro acompanhamento (CEJ, 2016), o que coincide com a perspetiva da gestora

quando menciona que o objetivo dos acolhimentos de emergência é, *“fazer a avaliação de risco para poder encaminhar para outra Casa de Abrigo no caso da pessoa estar motivada para isso (...) isto é algo que demora algum tempo, portanto normalmente os acolhimentos de emergência tem uma media de dez dias”*. Teoricamente é explicitado que o período de permanência numa Casa de Abrigo é limitado no tempo, contudo poderá ser eventualmente ser alargado (Coutinho & Sani, 2011), indo de acordo com a perspetiva da gestora quando referencia, *“o prolongado tem limite de seis meses, mas na maior parte das vezes são prolongados”*.

Quando uma vítima é acolhida em Casa de Abrigo, pode ser ao nível do regime prolongado ou de emergência. O objetivo do acolhimento de emergência, é realizar a avaliação de risco e encaminhar a utente para outra Casa de Abrigo se esta se sentir motivada. O regime prolongado tem um limite de tempo, contudo poderá ser alargado.

Subcategoria – Objetivo funcional

Referente ao objetivo funcional da Casa de Abrigo foi especificado pela gestora, *“se quiser ver o funcional reducionista (...) é prestar o acolhimento e a proteção as pessoas que cá estão acolhidas”*. Podendo relacionar com a perspetiva que as Casas de Abrigo têm como objetivo principal, o de proteger e dar segurança aos utilizadores nelas acolhidos (Coutinho & Sani, 2010).

Subcategoria – Características

A Casa de Abrigo, *“em termos de espaços, portanto, são oito quartos, eles são todos partilhados”*. Ao nível da partilha dos quartos, a equipa técnica tenta agregar no mesmo quarto um agregado familiar, contudo quando se realiza o acolhimento de uma pessoa sozinha torna-se impossível, o que obrigada consequentemente a uma partilha de quarto, *“que acaba por promover sem querermos alguns conflitos, e, portanto, se podermos evitar essa parte, procuramos que as pessoas estejam cada família no seu quarto”*. Para além desses espaços que são os privados e semiprivados falando das casas de banho, *“temos a sala de estar que é onde as pessoas podem ver televisão, temos um pequeno recanto na sala de estar que foi agora adaptado para ser um espaço de estudo para as crianças”*, no último piso existe uma sala denominada sala multiusos onde, *“existe a possibilidade de desenvolver algumas atividades com as crianças, ou com as mães”*, e depois existem, *“outros dois espaços comuns, mas*

contribuem única e exclusivamente para a funcionalidade da casa, que é a lavandaria e a cozinha”.

Ao nível das características da Casa de Abrigo, analisa-se os espaços existentes na mesma, contudo, é essencial reforçar a preocupação da equipa técnica ao nível da partilha dos quartos.

Subcategoria – Intervenção

A intervenção que é realizada na Casa de Abrigo, equipara-se muito à intervenção prestada num Gabinete de Apoio à Vítima da APAV, isto é, o apoio emocional, jurídico, social e psicológico, contudo *“acaba por ser muito mais do que isso não é, porque com tudo o que a Casa Abrigo tem de bom e de mau, nos estamos no terreno, e esse é talvez um dos maiores desafios que nos temos”*, sendo essencial ter uma boa autogestão emocional.

A gestora tem de *“perceber o que se passa com as senhoras, é perceber o que se passa com a equipa, é conseguir relativizar as coisas, mas ao mesmo tempo encaro isto tudo como uma oportunidade”*. Há intervenções que são efetuadas independente do grupo que se encontra acolhido, dando como exemplo, *“damos alguma formação aqui na casa, com vista à promoção das competências pessoais de cada pessoa que aqui esta”*. Nestas formações são abordados temas como o direito de família, economia doméstica, como procurar um trabalho, entre outros. A intervenção, *“vai muito além do teto, muito além dos quatro tópicos, o apoio emocional, jurídico, social e psicológico”*, vai com o objetivo de perceber como as utentes são como mães, como são como profissionais, que confiança é que tem nelas e que confiança depositam no futuro.

Além dessas intervenções que são realizadas desde que a Casa de Abrigo abriu, *“nos vamos reinventando o nosso trabalho também de acordo com os grupos que nos temos e com as necessidades que nos vamos identificado”*. Para além de todo o apoio técnico ser gratuito também, *“é gratuito a alimentação, a medicação, o acolhimento em si, elas não pagam nada por estar aqui”*. Tendo sempre como perspetiva que a Casa de Abrigo, *“seja também um espaço de crescimento para elas, para poderem desenvolver algumas competências e para poderem sair daqui um bocadinho mais inteiras do que quando entraram”*.

A intervenção que é realizada na Casa de Abrigo, equipara-se muito à intervenção prestada num Gabinete de Apoio à Vítima da APAV. Há intervenções que são efetuadas independente das utentes que encontram acolhidas, contudo há uma reinvenção do trabalho de acordo com as necessidades das utentes acolhidas.

Categoria – Gestão de pessoas

Subcategoria – Gestão de pessoas

A gestão de pessoas, *“depende das pessoas não é, porque la esta, como trabalhamos com pessoas e para pessoas, quais pessoas, as pessoas equipa ou pessoas utentes (...) temos um tratamento diferente, e uma forma de lidar diferente”*. É importante especificar que na dissertação, foi abordada a gestão de pessoas equipa.

Subcategoria – Estratégia

Sobre a existência de uma estratégia de gestão de pessoas delineada e planeada na Casa de Abrigo é conclusivo que, *“existe nos procuramos, agora estamos aqui um bocadinho condicionados, por causa das obras”*. Existe uma preocupação por parte da equipa técnica, *“que é por um lado ir falando individualmente com as monitoras, indo fazendo algumas reuniões, algumas mais informais, outras mais formais para perceber como é que o trabalho está a correr”*.

É importante que os colaboradores tenham a capacidade de, *“mesmo que as coisas não estejam muito bem connosco, porque também somos pessoas, mas conseguirmos deixar os nossos problemas la fora e na medida do possível estar cá dentro disponível”*. Contudo se não tiverem essa capacidade, é essencial os colaboradores identificarem, *“que não temos disponibilidade para ouvirmos as pessoas por outra razão qualquer”*.

Uma das lacunas identificada pela gestora é, *“ alguma falha de comunicação entre algumas monitoras (...) eu falo com algumas e elas quase que se encostam à parede”*, sendo essencial as supervisões individuais e em grupo, *“para perceber com é que as coisas funcionam (...) o que que nos estamos a fazer enquanto equipa técnica, como é que esta a correr o trabalho entre elas, porque as vezes a dúvida que acontece com uma pode acontecer com a outra”*. Mesmo sendo um trabalho solitário, as monitoras *“podem obviamente e sabem que podem vir falar connosco sempre que tiverem dúvidas ou se quiserem só partilhar alguma coisa que tenha corrido menos bem ou alguma coisa eu tenha corrido bem”*.

Referente aos instrumentos que são utilizados na Casa de Abrigo, com o intuito de uma melhor intervenção e organização a mestrandia pode mencionar que são: o documento das informações gerais, onde são deixadas algumas indicações, e o livro de registos, *“que é trabalhado por quem esta de turno e nesse livro é contado o que que acontece em cada turno”*.

Existe uma estratégia de gestão de pessoas delineada e planeada na Casa de Abrigo. É essencial a gestora falar individualmente com as monitoras, e realizar reuniões formais e informais, com o intuito de uma melhor intervenção por parte destas. Uma das lacunas identificadas é a falta de comunicação entre algumas monitoras, o que pode influenciar negativamente a intervenção realizada com as utentes. Com o intuito de melhorar a intervenção a equipa recorre a dois instrumentos, isto é, o documento das informações gerais e o livro de registos.

Subcategoria – Análise, descrição e qualificação de funções

Teoricamente a análise de funções consiste num processo de recolha, análise e sistematização de informação acerca de uma função, com o objetivo de identificar as tarefas ou atribuições, bem como as competências necessárias para o seu desempenho (Sousa et. al., 2006), sendo esta uma das práticas de gestão de pessoas que, *“existe, existe”* na Casa de Abrigo.

O regulamento que existe das Casas de Abrigo, *“foi inspirado nos decretos de lei, na informação que existe em relação aos lares de idosos e centros de dia”*, logo quando a gestora se refere à equipa técnica, *“falo sempre das monitoras, mas a designação certa que existe em relação a estas pessoas, são ajudantes de ação direta”*. As funções das monitoras que estão especificadas é, *“orientar e supervisionando que as senhoras fazem aqui na casa abrigo, de acordo com aquele que é o nosso protocolo de intervenção”*.

A equipa técnica é constituída por quatro elementos. A gestora que a sua função, *“passa não só pela gestão da casa abrigo como também por prestar o apoio psicológico às pessoas”*, depois outra colaboradora, *“faz o acompanhamento social das situações e todo o trabalho social”*, enquanto educador social um dos colaboradores, *“vai fazendo o planeamento de algumas atividades para as senhoras para além das questões da formação que é dada”* e por último existe outro elemento da equipa técnica, *“que é a responsável pelos acolhimentos de emergência (...) mas é ela também que dá o apoio ao L. para as tais informações a dar as senhoras”*.

Referente à equipa auxiliar, esta é constituída por um cozinheiro *“que não cozinha, que faz então as tais formações, e as formações que ele dá são muito específicas (...) sobre alimentação saudável, sobre segurança e higiene no que diz respeito a preparação dos alimentos”*. Além disso o cozinheiro, ainda faz o planeamento das ementas e as receitas com as capitações *“para nos ajudar aqui na questão dos nossos géneros alimentares”*. Ainda sobre a equipa auxiliar é

constituída também pelo, *“J. que é o nosso técnico multifunções, e, portanto, vai garantindo aqui a manutenção de alguns espaços da casa”*.

Por último a equipa é constituída por cinco monitoras, que trabalham por turnos e realizam o trabalho mais direto com as utentes. Cada monitora tem uma área de responsabilidade para poder orientar um subgrupo de senhoras e assim, *“permitir aqui uma maior funcionalidade da casa, todas as tarefas estão distribuídas pelas senhoras”*. Existem cinco áreas de responsabilidades, divididas por cada monitora, isto é, a área da saúde onde a monitora faz o acompanhamento da situação de cada pessoa que esta acolhida tendo como objetivo, perceber que consultas estão marcadas, que medicação é que as utentes fazem, entre outras. Outra área é as limpezas dos espaços comuns da casa, depois há outra monitora que fica responsável pela cozinha, outra área é a do exterior e por último há o sector da lavandaria.

As funções da equipa técnica, equipa auxiliar e monitoras estão especificadas e implementadas num regulamento na Casa de Abrigo.

Subcategoria – Recrutamento e seleção

Para a gestora a gestão de pessoas passa por, no processo de recrutamento e seleção, *“ver alguém que se enquadre naquelas que são as nossas (...) para nós é uma mais valia ter alguém que a conhece minimamente o trabalho desenvolvido pela APAV”*. Um dos critérios de seleção, é terem formação na área das ciências sociais e humanas, *“essencialmente que sejam pessoas na área da animação sociocultural, educação social, eventualmente serviço social, sociologia e não muito mais do que isso”*, sendo justificado pela gestora, *“se tiver uma psicóloga vou correr o risco de ter alguém que confunda o seu papel aqui na casa abrigo, comece a ter uma intervenção que vá um bocadinho contra aquilo que eu estou a fazer (...) e o mesmo em relação aos juristas”*.

A vantagem principal da formação académica é, *“ter alguém que tenha já uma formação e que a partida já tenha algumas luzes sobre a temática”*. Em termos de formação moral, *“em termos genéricos se calhar é mais fácil ter alguém mais bem formado moralmente e que consiga definir o limite entre o meu apoio enquanto técnico e o apoio que estamos a dar as pessoas”*.

Um ponto negativo deste critério é que, *“sendo um trabalho de monitora um trabalho que não é para pessoas licenciadas, a renumeração também não é correspondente a um trabalho de um técnico superior ou a um trabalho técnico”*.

Atualmente para realizar o recrutamento e seleção de novos colaboradores a gestora cria um perfil para fazer a publicidade, *“dizendo que é para se trabalhar numa IPSS (...) depois dou um cheirinho do que é o trabalho, nunca falo em casa abrigo nem violência doméstica”*, depois faculta um email para as pessoas poderem enviarem o currículo. Quando selecionados os currículos, marcam a entrevista que já é na Sede da APAV, *“e já tudo seguindo exatamente o mesmo procedimento e o mesmo protocolo que faríamos se fosse com os voluntários”*.

Devido a trabalharem com mulheres vítimas de violência doméstica, uma das questões efetuadas no decorrer da entrevista é compreender se tem alguém ou se já passou por uma situação de violência doméstica, mesmo não sendo um fator de exclusão é importante para a gestora, *“perceber que impacto é que isto pode ter também no fundo”*.

Conhecer o trabalho desenvolvido pela APAV e enquadrar-se nas necessidades da organização, são dimensões fundamentais à quando o processo de recrutamento. Um dos critérios de seleção principal, é a formação académica pelas diversas vantagens apresentadas. É essencial compreender a dificuldade de intervir com esta população, principalmente porque estas utentes encontram-se numa fase muito complicada das suas vidas.

Subcategoria – Acolhimento e integração

É especificado pelos teóricos que as organizações precisam, cada vez mais, de desenvolver estratégias de acolhimento e integração que permitam aos novos elementos tornarem-se rapidamente trabalhadores efetivos, contribuindo para o sucesso organizacional.

Logo interessa identificar quais os procedimentos desenvolvidos pela organização ao nível do acolhimento e integração, encontrando-se neste momento no meio termo entre a integração ideal e a integração possível. A integração ideal, *“é quando alguém se vai embora deve dar algum tempo à casa para nós termos tempo para recrutar (...) e depois dar início então ao processo, ao processo formal da integração”*.

Quando abordamos a questão da integração temos de referenciar dois momentos, isto é, o primeiro *“é a tal formação que nos damos para a equipa da casa abrigo, e essa formação normalmente tem a duração de uma semana”*, e depois existe outro período, *“que passa por partilhar turnos com as pessoas que cá estão a trabalhar precisamente para perceberem como é a dinâmica da casa”*, tendo isto como objetivo, que o/a novo/a colaborador/a perceba as dinâmicas do trabalho desenvolvidas com as utentes, nos diversos turnos.

É importante também que o/a novo/a colaborador/a esteja presente “em momentos chave”, ou seja para que a intervenção seja o mais correta possível, *“nós reunimos uma das pessoas, uma das monitoras com as senhoras normalmente a segunda-feira à noite, que é para fazer o planeamento das tarefas para a semana seguinte”*. É também importante, acompanhar o turno onde se recebem as encomendas, os alimentos e os produtos de higiene do quotidiano.

Por último ao nível da integração, é realizada uma reestruturação dos sectores, logo o/a novo/a colaborador/a vai, *“para a área da saúde, porque como implica um contacto direto com as pessoas, mas é individual, também é uma forma de a pessoa conhecer as utentes, e as utentes conhecerem esse novo elemento na equipa”*. Este processo deveria demorar entre três semanas a um mês, contudo às vezes em quinze dias tem de ser feito.

Trabalhar com esta população não é fácil, muito menos numa Casa de Abrigo, contudo *“é muito complicado para alguém que está a precisar de apoio estar a ver com uma equipa que ainda não está bem estruturada nem madura”*, sendo essencial a integração do novo colaborador com o intuito de afetar o menos possível as utentes.

O acolhimento de novos colaboradores afeta sempre a organização, contudo seria possível uma integração ideal, se o colaborador permanecesse na organização até ser efetuado um novo recrutamento. A fase da integração passa por dois momentos, a formação que é fornecida à equipa e a partilha de turnos com as pessoas que já se encontram a trabalhar na organização.

Subcategoria – Sistemas de recompensas

A nível teórico, os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários das organizações.

Na organização, *“existe, existe ainda antes das pessoas começaram a trabalhar”*, contudo como é algo que já veio adquirido, *“acho que quem está ao serviço nem valoriza isso, que é quando alguém faz anos, eu dou sempre o dia de aniversário de folga”*. Contudo, *“outro tipo de recompensa, bem não existe nada de concreto, mas já andamos a muito tempo a falar que era importante fazer uma atividade timbiling com a equipa, mas é difícil”*. Sendo justificado pela gestora, *“financeiramente não depende de mim, estar a pagar prémios ou o que quer que seja”*

O único incentivo fornecido pela organização, é dar o dia de aniversário de folga aos colaboradores.

Subcategoria - Formação e desenvolvimento

Teoricamente a formação assume-se, *“como um processo formal ou informal, de aquisição de conhecimentos ou adoção de atitudes e comportamentos, com relevância para a atividade no cargo e para o desenvolvimento pessoal e organizacional”* (Camara et. al., 2001:415).

Ao nível da formação e desenvolvimento, *“existe, todas as pessoas que trabalham connosco, as renumeradas porque nós temos voluntários (...) nos passamos sempre a informação aos recursos humanos, e, portanto a D., fornece depois de uma senha de acesso a intranet”*. Logo os colaboradores vão tendo conhecimento das ações, que são dinamizadas na APAV. Em complemento, a equipa técnica faz questão de perguntar, *“tanto individualmente como em grupo, se há alguma formação que gostassem de ter, para o trabalho que desenvolvem na casa abrigo”*. Além disso, se algum colaborador tiver interesse em realizar alguma formação no exterior da organização, a gestora diz que, *“é uma questão de eu expor a situação ao centro de formação e acredito que eles estão recetivos a isso”*.

A organização faculta todos os meios para os colaboradores, desenvolverem a sua formação e assim efetuarem uma melhor intervenção.

Subcategoria – Avaliação e gestão do desempenho

A nível teórico, a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

O processo de avaliação de desempenho, *“é um projeto muito embrionário, porque ela existe, existe de facto um manual de avaliação de desempenho”*. Ao nível do manual é especificado pela gestora, *“ele faz-me sentido, no papel ele está muito bem explicado na prática não sei como é que ainda poderá ser operacionalizado”*.

A gestora já foi avaliada superiormente e já realizou a sua autoavaliação, mas ainda não teve feedback. Já teve de avaliar também a equipa, e já solicitou a cada elemento para se autoavaliar, contudo, *“ainda não houve um ponto de encontro em relação a própria equipa”*. Há uma dissonância entre a avaliação das monitoras, isto porque a avaliação ainda não está a funcionar no seu pleno, ou seja, para ser realizada uma avaliação tem de ser estipulados objetivos, contudo, *“a avaliação que foi feita em relação ao ano passado não tem em conta objetivos porque eles não foram estipulados, só agora é que foram dadas essas orientações superiores”*.

A avaliação de desempenho é importante, *“mas tem de ser uma coisa bem padronizada, bem sedimentada e oleada, neste momento, eu acho que ainda esta um bocado embrionário”*. Esta é uma forma, dos colaboradores refletirem sobre si próprios e de perceberem como é que as coisas funcionam. É uma boa oportunidade para olharem para os outros colaboradores e perceberem, o que que estão a ver de facto.

Mesmo sendo reconhecida a importância da avaliação de desempenho, ainda não é uma prática operacionalizada na organização. É essencial os colaboradores terem conhecimento dos objetivos estipulados, para poderem posteriormente serem avaliados.

Subcategoria - Desenvolvimento e gestão de competências

O conceito de competência, *“tem-se assumido como uma forma de repensar as interações entre, de um lado, as pessoas e seus saberes e, de outro, as organizações com os seus desenvolvimentos no campo dos processos de trabalho e dos processos relacionais”* (Sousa, et. al., 2006:140).

O modelo de formação, *“que existe atualmente, para quem esta a ser integrado é baseado em todas as formações que fomos dando à medida que o tempo foi passando”*. A gestora especificou, *“sinto uma enorme necessidade de dar uma formação só sobre assertividade, e sobre humanismo, e sobre o ser-se cortes, enfim coisas que eu acho que estão a faltar um bocado a alguns elementos da equipa”*.

As formações podem suscitar um desenvolvimento de competências, sendo uma necessidade neste momento na organização uma formação sobre assertividade.

Subcategoria – Reuniões

Através das reuniões de supervisão, *“procuramos apurar de facto quais são as situações mais problemáticas e com as coisas tem mais dificuldades em trabalhar”*. Tem como objetivo que as reuniões aconteçam de dois em dois meses com a equipa toda, para poderem assim dar orientações específicas aos colaboradores.

Através das reuniões de supervisão a equipa técnica poderá reconhecer quais as dificuldades e problemas presentes na organização, e orientar os colaboradores.

Subcategoria - Desenvolvimento de carreiras

Entende-se o desenvolvimento das carreiras como um processo de avaliação, alinhamento e conciliação entre as necessidades, oportunidades e mudanças organizacionais e individuais, através dos recursos a múltiplas abordagens e metodologias (Jackson, 2000).

É uma prática de gestão de pessoas, que não existe na Casa de Abrigo. *“É praticamente impossível de acontecer, pode acontecer ocasionalmente, mas é algo que acontece de longe a longe”*. Tendo sido referido pela entrevistada, que já ocorreu em algumas situações específicas como, *“já aconteceu uma das nossas monitoras também ter iniciado como nossa voluntária (...) e quando houve então a necessidade de começar a procurar novos elementos, de lhe perguntar se ela queria, e, portanto, a progressão é mais neste sentido”*.

É reconhecido que o desenvolvimento de carreiras dentro da organização, é uma prática que só existe esporadicamente.

Subcategoria – Gestão de conflitos

Teoricamente, o conflito é uma parte saliente da vida organizacional.

Se ocorrer um conflito é essencial, *“não seja omitido no livro, porque as vezes eu tenho conhecimento de coisas de acontecem, e depois vou ao livro e, posso saber muitas vezes que alguém teve a desabafar, mas o que desabafou e o que que foi dito eu não sei”*. A recomendação dada pela gestora, *“é tentar terminá-lo e falar com as pessoas individualmente para não haver aquilo publico, e depois tentar relativizar um bocado as coisas, e é importante saber quem esta presente”*. Referente à prevenção de potenciais conflitos, é possível se a equipa tiver mais presente em alguns sítios *“nas horas de ponta”*.

Ao nível de conflitos entre elementos da equipa, a gestora especifica *“já tive conhecimentos que tivessem acontecido entre elementos da equipa, mas não, quando eles aconteceram de facto (...) só me apercebi depois da situação estar num estado limite”*.

Especificamente sobre as monitoras, é mais complicado porque os conflitos só são percebidos nas reuniões de supervisão. Analisando qual a abordagem perante conflitos entre a equipa, na perspetiva da gestora não devem deixar passar *“da sala de trabalho para o convívio com os utentes, porque elas vão perceber isso”*.

Ao nível dos conflitos entre as utentes é aconselhado pela gestora que, *“essas pessoas saiam do meio do conflito se houver outras pessoas a assistir, e depois tentar falar individualmente com cada uma delas, para perceber o que que esta aqui em causa”*. Posteriormente se for um conflito, *“que haja uma mera troca de palavras, pronto já pode dar direito a uma advertência verbal”*, contudo nas situações limites que culimem com uma agressão física, *“tenho que abrir um inquérito interno”*.

Conflitos podem sempre surgir numa organização, contudo é essencial tentar terminá-lo e conversar individualmente com os elementos presentes no conflito. No limite, se o conflito culminar numa agressão física a consequência poderá ser a expulsão da pessoa em causa.

Categoria – Práticas de gestão de pessoas

Subcategoria - Práticas de gestão de pessoas

Teoricamente pode-se referenciar, que as práticas de gestão de pessoas referem-se às ações levadas a cabo pelas organizações no sentido de obter a melhor adaptação possível dos trabalhadores ao seu trabalho e à empresa na qual trabalham e, consequentemente, promover os melhores resultados no decurso do exercício da sua atividade profissional.

Abordando a questão da gestão de pessoas equipa, é essencial, *“remeter para a questão das supervisões individuais, das supervisões em grupo e de haver sempre o espaço que, termino quase todas as informações em caso de dúvida contactem”*. Tendo sido especificado pela gestora, *“se eu vir alguma coisa no registo que eu considero que devo ver a situação melhor esclarecida, posso falar com as pessoas para dar orientações sobre isso”*. Estas têm como objetivo dar um conjunto de orientações comuns, mas depois há coisas que tem de ser adaptadas, tendo que ser avaliado caso a caso.

Analisando a gestão de pessoas, torna-se essencial interligar com a necessidade de supervisões individuais e em grupo, tendo o intuito de orientar os colaboradores na sua intervenção na Casa de Abrigo.

Subcategoria – Reflexo das práticas de gestão de pessoas

Um dos desafios presentes no dia-a-dia da gestora, *“quando eu falo com as pessoas, é falar com elas de uma forma assertiva, democrática, não punitiva, não censura, tudo aquilo que possa*

melindrar qualquer tipo de suscetibilidade”. É essencial que os colaboradores da Casa de Abrigo tenham a capacidade de não se deixarem envolver ao ponto, “*de nos sentirmos nesta caminhada louca do que é estar numa montanha-russa*”.

É essencial os colaboradores terem uma autogestão emocional e abordarem as utentes de forma não punitiva e assertiva.

Categoria – Desafios

Subcategoria – Práticas de gestão de pessoas que se deverão valorizar no futuro

De acordo com a entrevistada, “*em termos de equipa está praticamente no ótimo dentro de tudo aquilo que era possível, estamos muito próximos do ponto ótimo*”. Algumas das limitações encontradas pela gestora é, “*a motivação das pessoas para o trabalho é o primeiro ponto, o segundo se calhar é a maturidade das pessoas porque também, uma das lacunas com as quais eu me deparo é que a equipa é cada vez mais jovem*”.

É reforçado pela gestora, “*dois aspetos que eu identifico mais negativos, primeiro é a falta de sentido critico por parte da maior parte das pessoas, e depois o não sentir esta motivação de, não sei se elas gostam do trabalho que fazem*”. Contudo, a gestora identifica que pode estar mais atenta à própria equipa, promovendo mais pontos de encontro e de diálogo.

Com o intuito de combater esses desafios é expresso pela gestora, “*tenho que procurar esses espaços de encontro e de equilíbrio para que as coisas funcionem, e o fato que ter iniciado estas supervisões mais individuais*”.

As grandes limitações dentro da organização, é a falta de motivação, maturidade e sentido critico por parte dos colaboradores. Com o intuito de colmatar estas limitações, a gestora recorre muito às supervisões individuais.

Subcategoria - Potencialidades e limitações

Ao nível das grandes potencialidades das práticas de gestão de pessoas na perspetiva da gestora, “*é pelo menos ter conseguido perceber, o que que eu pretendo de cada pessoa da equipa, o que que eu pretendo em termos do perfil, de quem deve aqui trabalhar*”. Ao nível das limitações é as diversas entradas e saídas de cada elemento da equipa, “*são coisas que eu não controlo*

obrigam-me a estar, a trabalhar um bocadinho no fio da navalha, não é, eu não sei como é que vai ser o dia de amanhã”.

Estas quebras trazem sempre consequências, *“porque depois, para a equipa se conhecer, porque temos que nos conhecer todos uns aos outros, não é, perceber com o que que podemos contar, quais são as mais valias, quais são as limitações de cada um de nos”,* e depois em relação às utentes, *“o tempo que eu estou a investir na formação desta pessoa, é o tempo que eu estou a desinvestir no acompanhamento das pessoas que aqui estão”.*

A grande potencialidade é a gestora já conseguir identificar o que pretende de cada elemento da equipa, contudo as grandes limitações são as constantes entradas e saídas dos colaboradores.

3.1.2. Discussão da Análise à Entrevista da Gestora da Casa de Abrigo

Sumariamente, a entrevista realizada à gestora da organização em estudo, permitiu à mestranda chegar às seguintes conclusões:

- As práticas de gestão de pessoas são desenvolvidas e implementadas pela gestora em consonância com a restante equipa técnica. As funções desempenhadas pela gestora, entram em conflito e supostamente não haveria de acontecer, mas dadas as limitações de recursos é o possível.
- Mesmo não tendo nenhuma formação em gestão de pessoas, a gestora identifica a importância da gestão de pessoas na Casa de Abrigo, e o quanto essa gestão influencia a intervenção com as utentes. Com o intuito de melhorar a intervenção realizada pelos colaboradores, são realizadas diversas formações sobre diferentes dimensões.
- Quando uma vítima é acolhida em Casa de Abrigo, pode ser ao nível do regime prolongado ou de emergência. O objetivo do acolhimento de emergência, é realizar a avaliação de risco e encaminhar a utente para outra Casa de Abrigo se esta se sentir motivada. O regime prolongado tem um limite de tempo, contudo poderá ser alargado.
- A intervenção que é realizada na Casa de Abrigo, equipara-se muito à intervenção prestada num Gabinete de Apoio à Vítima da APAV. Há intervenções que são efetuadas independente das utentes que encontram acolhidas, contudo há uma reinvenção do trabalho de acordo com as

necessidades das utentes acolhidas. O objetivo é sempre, potencializar a concretização de um novo projeto de vida das utentes e dos filhos.

- Existe uma estratégia de gestão de pessoas delineada e planeada na Casa de Abrigo. É essencial a gestora falar individualmente com as monitoras, e realizar reuniões formais e informais, com o intuito de uma melhor intervenção por parte destas. Uma das lacunas identificadas é a falta de comunicação entre algumas monitoras, o que pode influenciar negativamente a intervenção realizada com as utentes. Com o intuito de melhorar a intervenção a equipa recorre a dois instrumentos, isto é, o documento das informações gerais e o livro de registos.

- As funções da equipa técnica, equipa auxiliar e monitoras estão especificadas e implementadas num regulamento na Casa de Abrigo. Conhecer o trabalho desenvolvido pela APAV e enquadrar-se nas necessidades da organização, são dimensões fundamentais à quando o processo de recrutamento. Um dos critérios de seleção principal, é a formação académica pelas diversas vantagens apresentadas. É essencial compreender a dificuldade de intervir com esta população, principalmente porque estas utentes encontram-se numa fase muito complicada das suas vidas.

- O acolhimento de novos colaboradores afeta sempre a organização, contudo seria possível uma integração ideal, se o colaborador permanecesse na organização até ser efetuado um novo recrutamento. A fase da integração passa por dois momentos, a formação que é fornecida à equipa e a partilha de turnos com as pessoas que já se encontram a trabalhar na organização.

- O sistema de gestão de recompensas é percecionado como inexistente, contudo a equipa técnica desenvolve uma alternativa não financeira de modo informal a motivar os colaboradores, isto é, dar o dia de aniversário de folga aos colaboradores. A organização faculta todos os meios para os colaboradores, desenvolverem a sua formação e assim efetuarem uma melhor intervenção.

- Mesmo sendo reconhecida a importância da avaliação de desempenho, ainda não é uma prática operacionalizada na organização. É essencial os colaboradores terem conhecimento dos objetivos estipulados, para poderem posteriormente serem avaliados.

- As formações podem suscitar um desenvolvimento de competências, sendo uma necessidade neste momento na organização uma formação sobre assertividade. Através das reuniões de

supervisão a equipa técnica poderá reconhecer quais as dificuldades e problemas presentes na organização, e orientar os colaboradores.

- É reconhecido que o desenvolvimento de carreiras dentro da organização, é uma prática que só existe esporadicamente. É essencial os colaboradores terem uma autogestão emocional e abordarem as utentes de forma não punitiva e assertiva.
- Os conflitos podem sempre surgir numa organização, contudo é essencial tentar terminá-lo e conversar individualmente com os elementos presentes no conflito. No limite, se o conflito culminar numa agressão física a consequência poderá ser a expulsão da pessoa em causa.
- As grandes limitações dentro da organização, é a falta de motivação, maturidade e sentido crítico por parte dos colaboradores. Com o intuito de colmatar estas limitações, a gestora recorre muito às supervisões individuais.
- A grande potencialidade é a gestora já conseguir identificar o que pretende de cada elemento da equipa, contudo as grandes limitações são as constantes entradas e saídas dos colaboradores.

3.1.3. Análise de Conteúdo das Entrevistas às Utes da Casa de Abrigo

Importante especificar que no decorrer da análise de conteúdo, as entrevistadas são referenciadas como utente 1 e utente 2. Os resultados encontram-se organizados em conformidade com as unidades de análise contruídas no guião das entrevistas, com os principais temas que emergiram da leitura do nosso corpus de análise.

Categoria – Infância

Subcategoria – Infância

Ambas as utentes consideram ter tido uma infância boa, tendo a utente 1 especificado, “*nunca passei por estas situações, sempre pude ir onde queria que fosse (...) nunca houve nada, mesmo depois dos meus pais estarem separados, sempre conversaram entre eles*”. Contudo no decorrer da entrevista a utente 1 especifica, ter sido vítima de abuso sexual na infância. Teoricamente o abuso sexual (familiar e extrafamiliar) e a exploração sexual comercial de crianças e adolescentes constituem uma violação dos seus direitos humanos e sexuais, dos direitos de um ser que se encontra em desenvolvimento (Lourenço, 2004). Ética, cultural e

socialmente, a violência sexual contra crianças e adolescentes é uma violação dos direitos universais, das regras sociais e familiares das sociedades em que esta ocorre.

A utente 2 apesar de considerar ter tido uma boa infância, vivenciou situações de vitimação por parte do pai para com a mãe, *“houve uma altura em que a minha mãe ia morrendo, por causa do meu pai, espancou-a tanto, que só parava no hospital, ela estava grávida, o meu pai teve coragem de desfazer o bebé que ela tinha na barriga”*. Relacionando-se com a perspetiva, que os antecedentes de maus tratos na infância podem ser vistos como um potenciador da violência conjugal (Matos, 2006).

Subcategoria – Questões financeiras

Teoricamente a violência doméstica está presente em todos os meios sociais, manifestando-se de várias maneiras. A necessidade de apoios económicos e sociais que sentem as mulheres vítimas deste crime faz com que haja maior visibilidade sobre o problema nos meios sociais mais desfavorecidos (APAV, 2010). Logo a mestrandia considerou pertinente analisar se na infância, as utentes sofreram de problemas financeiros.

A utente 1 no decorrer da infância não sofreu, contudo no decorrer da relação de vitimação, *“cheguei muitas vezes a ir para a cama sem comer para dar comer aos meus filhos, quando vivia com ele, para eles não se aperceberem, outras vezes fazia só sopa, e comia uma sopa uma fatia de pão”*. Enquanto que a utente 2 teve dificuldades financeiras na infância, *“mas nunca faltava hortaliza em casa porque eles, tinham hortinhas, tinham hortas ao pé de casa, então, nunca nos faltava, como legumes, como fruta, não nos faltava, por isso é que eu não senti assim”*.

É comprovável que este crime está presente em todos os meios sociais, e não só nos meios sociais mais desfavoráveis.

Subcategoria – Divórcio dos pais

Especificamente sobre o divórcio dos pais só a utente 1 fez referência que tinha, *“catorze anos, dos treze para os quatorze”*. Contudo o pai da utente sempre teve muito presente e a mesma conseguiu lidar muito bem com a situação. É importante especificar que, *“apesar dos meus pais se terem divorciado, mas nunca houve discussões como eu tinha no meu casamento (...) os meus pais falavam entre eles, discutiam, mas nada, divorciaram-se, mas sempre muito próximos”*.

É explícito que o divórcio dos pais, não foi um momento traumático na infância da utente.

Subcategoria – Irmãos

A utente 1 ao nível dos irmãos, *“sim, do primeiro casamento (...) tenho um irmão direto, que é filho do meu pai com a minha madrasta, e tenho dois meios-irmãos que são filhos da minha mãe com o meu seu padrasto”*, contudo só os seus meios-irmãos é que tem conhecimento da situação da utente. Tendo sido especificado pela mesma, *“o meu irmão não sabe, fomo-nos afastando com o tempo, e com a morte do meu pai ainda nos afastamos mais”*.

A utente 2 especificou, *“somos três filhas (...) somos muito unidas o problema é que vim para cá, estamos distantes”*.

Os irmãos são muitas vezes considerados o apoio essencial, principalmente numa situação de violência doméstica. Contudo, só uma das utentes entrevistadas retrata esse apoio.

Subcategoria – Relação com a mãe

Ao nível da relação com a mãe a utente 1 especifica, *“temos relação, ele faleceu, ela sabe onde é que eu estou, sabe onde é que eu estou não, sabe que eu estou numa casa abrigo, ela apoia-me”*. Durante o período que foi vítima, a utente nunca recorreu à sua mãe para pedir apoio. Mesmo tendo atualmente uma boa relação com a sua mãe, a utente não consegue ultrapassar a situação vivenciada na infância tendo mencionado, *“a minha mãe não soube dizer um basta na altura, da primeira vez se ela dissesse um basta, da primeira vez, era suficiente (...) sinto agora amor, sinto agora, não sei se por causa de estar afastada”*.

A utente 2 especifica, *“a minha mãe apoia-me agora bastante, só de saber que ela já passou por isso também, mas nunca enfrentou, ela admira-me muito”*.

As utentes atualmente mantem uma relação próxima com as suas mães, contudo para uma das utentes a dor pelas situações vivenciadas na infância permanecem.

Subcategoria – Morte do pai

No que respeita à morte do pai ambas as utentes se pronunciaram, tendo sido para ambas uma grande perda. A utente 1 especifica, *“não sei se fiz o lucro, ele está sempre comigo (...) era muito bom pai, o meu pai nunca me tocou com um dedo (...) nunca levantou a voz seja para o que fosse, uma pessoa extremamente calma, não sei, para mim era a melhor pessoa do mundo”*.

(...) faz-me muita falta”. Mesmo tendo uma relação de proximidade com o seu pai, a utente nunca desabafou com ele a situação de vitimação por *“medo, vergonha (...) eu já quase não falava com ninguém da minha família, já falar com o meu pai olha (...) depois ele começou a ficar doente e eu para não o preocupar mais”*.

Para a utente 2, *“foi muito difícil (...) eu entrei em desespero, eu já nem sabia onde, para onde é que eu ia, eu queria o meu pai, o meu pai, mas pronto, as vezes acontece estas situações”*.

A morte de um pai é sempre uma grande dor, e isso foi retratado pelas entrevistadas.

Subcategoria – Relação com os avós

Referente à relação com os avós só a utente 1 explicitou, *“tinha, tinha, com a minha avó (...) para vir ao funeral dela tive que discutir (...) não queria, que não queria, que eu viesse, eu vou porque é a minha avó, mas vim sim senhor”*.

Até o falecimento da sua avó, suscitou uma discussão por parte do agressor, contudo nesta situação a utente conseguiu impor-se.

Subcategoria – Violência no seu contexto familiar

Ao nível da violência no contexto familiar a utente 1 especificou, *“entre o meu pai e a minha mãe não (...) entre o meu padrasto e a minha mãe sim, várias sim”*. Relembrando estas situações a utente reflete dizendo, *“não desejo a ninguém, nem um terço, o que eu passei estes anos todos até agora”*. Perante estas situações a utente chegou a meter-se no meio, contudo a sua mãe pedia *“para eu sair, que ela resolvia”*. A utente não compreende qual a razão para a sua mãe permanecer na relação afinal, *“eu sempre lhe disse que ela não precisava daquela vida (...) se ela me criou a mim e ao meu irmão, também podia criar aqueles dois, ainda para mais eu estava ao pé dela, nunca quis”*. O agressor chegou mesmo a agredir a sua própria filha, *“a minha irmã ficou com os olhos todos negros, mas todos negros com os muros que ele lhe mandou”*.

A utente 2 presenciou agressões, *“o meu pai a bater na minha mãe”*. Sendo justificado pela mesma, *“antigamente era assim (...) aguentavam tudo e mais alguma coisa (...) na mentalidade de antigamente pensava-se assim, tinha que aguentar era marido, tinha-se que submeter a muita coisa, e por isso é que a minha mãe aguentava”*. Presenciado estas situações a utente ficava muito triste, *“eu não gostava nada de ver aquilo, mas a gente não podia fazer*

nada”, e em diversas situações chegou a colocar-se no meio e a pedir, “para não bater na mãe, mas, os adultos quando estão chateados, não dão ouvidos nenhuns, nos não podíamos fazer nada”.

É especificado que ambas as utentes presenciaram violência no seu contexto familiar, e tentaram diversas vezes defender suas mães, contudo ambas permaneceram na relação abusiva. Enquanto que uma das utentes compreende qual a razão para a sua mãe ter permanecido, a outra considera que a sua mãe deveria ter colocado fim à relação.

Subcategoria – Abuso sexual

Tal como refere Faleiros et al. (2000), para além da violação à integridade física e psicológica, ao respeito, à dignidade, à sexualidade responsável e protegida, é violado o direito ao processo de desenvolvimento físico, psicológico, moral e sexual sadios. Referente ao abuso sexual vivenciado a utente 1 referencia, *“não dizemos nada, o que que vamos dizer, ia pedir ajuda a quem (...) quero esquecer tudo, depois disto tudo fui para o inferno, foi uma vida”*

Subcategoria – Impacto da violência no seu contexto familiar

Presenciar violência no seu contexto familiar pode ter impactos enormes para as crianças, sendo retratado pela utente 1, *“afetou-me bastante tempo, tanto que sai, independentemente de outras coisas que se passam, entretanto, mas sai”,* tendo a sua mãe permanecido na relação até à morte do cônjuge, *“e ela não morreu porque deus não quis, não era a hora dela, ele era bastante agressivo”.* A utente 2 referencia, *“muito, por isso é que, quando eu vejo certos casais”.*

É constatado que viver num ambiente de violência durante a infância, têm impactos enormes na história de vida daquelas crianças.

Subcategoria – Influência no início de uma relação

As crianças podem reagir de muitas maneiras diferentes ao presenciar violência doméstica: podem intervir, se isolarem ou se tornarem agressivas. O que conseqüentemente, pode ter uma influência no início de uma relação amorosa. Analisando a utente 1 menciona, *“é capaz, as vezes a gente pensa que não, mas o nosso, o nosso consciente, o nosso subconsciente aguenta muita coisa, muita coisa mesmo”.*

Enquanto que a utente 2 explicita, *“sim porque, eu tinha uma ideia que era, uma má ideia para mim hoje em dia (...) se eu soubesse o que eu sei hoje, deixava essa relação antes de ter a C.”.*

Presenciar ou ouvir os abusos infligidos sobre a vítima, ver os sinais físicos depois de episódios de violência ou testemunhar as consequências desta violência na pessoa abusada, teve uma grande influência nas suas relações amorosas.

Categoria – Violência conjugal

Subcategoria – Relação com o agressor

A violência doméstica abarca comportamentos utilizados num relacionamento, por uma das partes, sobretudo para controlar a outra (APAV, 2010). A utente 1 tinha uma relação de conjugalidade com o agressor, *“estive em união de facto, 21 anos”*.

A utente 2 referenciou, *“aconteceu mais com o pai da minha menina, com quem fiquei nove anos, nessa relação é que sofri mesmo de violência doméstica, sofri”*.

Logo ambas as utentes, tinham uma relação de conjugalidade com os agressores.

Subcategoria – Início das agressões

Relativamente à caracterização da violência doméstica sofrida pelas vítimas e tendo o contexto em que esta ocorria, a mestranda verificou que esta componente esteve presente desde do início da relação amorosa, tendo na posterioridade vindo a tomar contornos e intensidades diferentes. A utente 1 especificou, *“foi quase no princípio, um ano e pouco se calhar, não ainda não tínhamos um ano começaram verbalmente (...) só não me chamava era mãe, qualquer coisa servia para discussão”*. Durante quatro anos e meio o agressor permaneceu preso, contudo, *“fisicamente começou depois de ele sair da cadeia”*.

A primeira agressão, *“era o meu D. pequenino, fugi de casa, tive que sair não consegui levar os meus filhos, e escondi-me debaixo do tanque de lavar roupa”*. Posteriormente à agressão o agressor, *“não fez nada, para ele era indiferente (...) passei a noite ali à chuva e água que deus mandava, e, ouvia o meu filho D. a chora”*. É especificado pela utente, *“semana sim semana não, um mês estava tudo bem dois meses estava, era discussões, era guerras, era chapadas, era murros”*.

A utente 2 especificamente sobre o agressor 1 referencia que, *“era muito ciumento (...) ele punha o D. a controlar a todos os sítios a onde eu ia (...) ele espancava-me na rua e tudo (...)”*

foi empurrões, e ameaços, e chamava-me nomes horríveis”. A utente retrata que a pior agressão, *“foi quando ele me deu uma bruta cabeçada que me ia rebentando com a vista”*.

Em relação ao agressor 2 é especificado, *“não me chegou a espancar, mas nos discutíamos muito, verbal (...) por ciúmes, porque ele era muito ciumento e, por bebida também*”. É especificado pela utente que o agressor, agredia também os seus filhos, *“dava sempre chapadas com a mão na cabeça, pontapés no D., brincava com o D. que o queria mandar do prédio abaixo”*.

A componente da violência sempre esteve presente desde do início da relação amorosa, inicialmente de forma psicológica, contudo com o passar do tempo foi atingindo contornos e intensidades diferentes.

Subcategoria – Duração da relação com o agressor

A utente 1 permaneceu na relação abusiva durante *“vinte e um anos, sempre houve agressões, umas mais graves, outras mais leves”*. A agressão mais grave foi a última, *“em termos de os meus filhos me verem cheia de sangue, e, e eles a gritarem pai para pai para, e eu a ver as minhas portas a partirem-se, e ele a bater-me”*.

A utente 2 permaneceu com o agressor 1 durante *“cinco anos (...) eu saí de casa a C. tinha seis meses”*. Referente ao agressor 2 a utente manteve a relação de vimitação durante *“um ano e meio”*.

As utentes permaneceram durante anos nas relações abusivas, aguentando todas as agressões e humilhações.

Subcategoria – Tipos de violência

A utente 1 sofreu de violência, *“física, psicológica e sexual também”*. Nas primeiras manifestações de violência o agressor, na maioria das vezes, não faz uso de violência física, mas recorre à violência psicológica como forma de agressão e controlo da vítima (Silva, Coelho & Caponi, 2007). Este tipo de violência é extremamente debilitante para a vítima, sendo que as suas sequelas podem acompanhar o resto da sua vida. Ao nível da violência psicológica a utente explicita, *“se fizesse a depilação é porque ia ter com o meu amante, se lavasse os dentes quem é que será que vais beijar para estar a lavar os dentes”* (Utente 1).

Apesar da violência física e psicológica serem as tipologias mais facilmente identificável pelas vítimas, a violência doméstica engloba diversas formas de violência, sendo exercidas das mais diversas maneiras. Ao nível da violência sexual, *“bastava eu dizer que não, ele não queres porque tens algum amante e vais fazer porque vais fazer (...) praticamente todos os dias a ser obrigada a fazer relações”* (Utente 1). Teoricamente a violência conjugal encontra-se fortemente associada a desordens ao nível do sono, o que coincidi com a referência da utente, *“eu não dormia, há quase um ano que não conseguia dormir, a conta disso não volta, acordo aqui, não dormia com medo”* (Utente 1).

A utente 2 sofreu de violência, *“físicas, psicológicas, sexualmente, tudo”*.

Especificamente sobre o agressor 1, demonstra-se que foi uma situação muito complicada e triste, *“eu não me queria separar dele porque, pronto porque eu sabendo que me separando dele, depois mais tarde tinha que arranjar outro companheiro”*. Houve uma situação, *“ele passou-se, começou a agredir-me no quarto, perante os miúdos, ele ainda era, pisou na filha sem querer, porque prontos, estava mesmo”*.

Referente ao agressor 2 foi mencionado pela utente, *“fisicamente, aquilo era, aconteceu mais na situação de tipo ele empurrava-me, e depois dava-me chapada, apanhava-me distraída e dava-me chapada (...) física não tao grave, psicológica e sexualmente, tinha que ser quando ele queria”*.

A violência doméstica engloba múltiplas formas, que tendem a aumentar em frequência, intensidade e logo gravidade das consequências. A violência conjugal pode apresentar inúmeros tipos de violência, que coincidem com os tipos retratados pelas entrevistadas, isto é, violência física, psicológica e sexual.

Subcategoria – Suicídio

Sentindo-se impotente diante da necessidade de mudança e libertação, as mulheres decidem pela morte, o que nos permite apreender que as histórias de violência vivenciadas em diversos momentos da vida familiar e conjugal desencadeiam problemas de âmbito emocional que culminam na decisão de interromper a própria vida (Correia et al., 2014). Tendo sido expresso pela utente 1, *“cheguei, várias vezes ah”*.

Subcategoria – Filhos presenciaram agressões

O presenciar de condutas agressivas de um dos progenitores para com o outro, pode representar uma situação de perigo para os menores, que consoante a idade, tendem a tomar iniciativas para defender o progenitor que esta a ser agredido, correndo o risco da violência se alargar a si (Sani, 2002).

É referenciado pela utente 1, *“presenciaram, infelizmente, todos, o R. e o D. é que tem mais memória, o M. lembra-se, diz mãe o pai aleijou-te tinhas sangue, na cara mãe, o pai aleijou-te mãe”*. A utente tentou sempre esconder, *“as vezes viam-me marcada, ó mãe aleijaste-te ali, sim a mãe bateu ali, só gritei esta última porque me faltou o ar, já ano conseguia”*. Só pediu apoio na última agressão, *“quando os meus filhos me viram cheia de sangue, e ele aos murros e aos pontapés, os meus três filhos, ele partiu tudo em casa, partiu as portas todas para me querer matar”*. O agressor tinha ciúmes dos próprios filhos, *“se eu fizesse um copo de leite para os meus filhos eu tinha que fazer um copo de leite para ele”*.

A utente 2 sobre o agressor 1 especificou, *“na altura em que eu saí da casa ela era bebe, tinha seis meses, e pronto ela não presenciou nada, quem sofreu muito o meu mais velho (...) ele espancava o miúdo, batia no meu filho com cinco anos”*. Sobre o agressor 2 a utente explicita que, *“chegava a casa já a meio da noite, acordava os miúdos, para os miúdos ouvirem os nomes que ele me chamava, tu és uma puta, tu és uma vaca, tu és uma prostituta (...) era muita coisa”*.

Os filhos das utentes presenciaram em diversas situações os abusos infligidos sobre as vítimas, e algumas situações foram vítimas de abusos físicos e emocionais.

Subcategoria – Impacto nos filhos

Presenciar ou ouvir os abusos infligidos sobre a vítima, tem diversos impactos nas crianças. A utente 1 especifica que o D., *“é o que ele diz, mãe eu antes prefiro estar aqui do que estar em casa”*. O agressor já era agressivo para com os próprios filhos, *“porque o moço implicava por qualquer coisa, batia-lhe, era assim”*.

Em relação ao D. *“viu-se sem chão, o D. é muito revoltado, o D. foi sempre muito agarrado ao pai, e eu tive que o trazer para o bem dele (...) agora já esta mais calmo, esta com acompanhamento, psicológico e pedopsiquiatra”*, sendo muito parecido com o alegado agressor, *“choca por tudo e por nada, pontapés nas coisas, tem estado assim, apesar de estar mais calmo, mas o D. é muito impulsivo (...) se ele não mudar, entretanto, vai ser muito*

complicado (...) ele não aceita uma regra”. Ao nível do M. encontra-se medicado, “mas não será por muito mais tempo porque ele já está muito mais calmo, vamos ver”.

A mestranda pode constatar que os filhos terem presenciado agressões, tem um grande impacto muito grande e marcante na vida deles.

Subcategoria – Razões para permanecer na relação

Um fator muito importante, foca-se nos motivos ou razões pelas quais algumas vítimas sofrem continuas agressões físicas e psicológicas, onde muitas vezes a sua vida se encontra em risco, desculpabilizam o seu agressor e por vezes assumem mesmo a responsabilidade desses atos.

A utente 1 justifica a sua permanência na relação, *“vergonha, medo (...) se você for ameaçada uma vez, ou duas, o que que você faz ganha medo, tinha receio, e se você conhecer essa pessoa, sabendo do que ela é capaz, é pior, agora imagine todos os dias a ameaça”*. Outra razão era o receio, *“que me tirassem os meus filhos (...) que ele levasse os filhos (...) tinha mesmo terror, muito medo mesmo”*.

A utente 2 referente ao agressor 1 especifica, *“fui permanecendo porque pensei que ele ia mudar, eu dava sempre oportunidade que vai mudar vai mudar, e, estava cada vez pior”*. Outra razão era medo, *“porque ele já me ameaçou de morte, e então, ele diz mesmo se eu deixasse que ia acabar com a minha vida”*. Quanto ao agressor 2 permaneceu, *“porque ele me pedia sempre desculpa, que estava nervoso (...) senti-me obrigada a aguentar, porque descobri que estava grávida”*.

O medo de que o parceiro realize as ameaças que tece, a esperança de que o agressor mude os seus comportamentos, a vergonha de procurar ajuda e os filhos são muitas vezes as causas para estas mulheres continuarem a relação.

Subcategoria – Hospital

Os estudos apontam que uma vez que a violência aparece numa relação de intimidade, a principal tendência é para que esta não só continue, como com o passar do tempo, esta aumente de intensidade e frequência. O acumular de tensões vai crescendo, tornando os episódios de agressão mais frequentes e graves, o que culminou na utente 2 referente ao agressor 1 numa ida ao hospital. A utente 1 nunca recorreu ao hospital, *“por medo, por vergonha, que me tirassem os filhos”*. A utente 2 referente ao agressor 1 foi apoiada no hospital posteriormente, *“a*

cabeçada que ele me deu, eu provei cinco pontos (...) eu não disse a verdade, disse que dei com a ponta do armário, do bico do armário sem querer, então foi isso, mas deixei”.

Por diversos motivos muitas vítimas após as agressões permanecem em silêncio e mesmo necessitando de apoio, não recorrem a hospitais. Contudo, se em alguma situação solicitarem apoio num hospital optam por esconder a verdadeira razão da agressão.

Subcategoria – Isolamento

A violência social é muito comum de acontecer nos casos de vitimação mas, nem sempre é percebida pela vítima como tal.

Foi especificado pela utente 1, *“eu tive uma data de anos sem falar com a minha família”,* simplesmente falava com o seu pai porque o agressor dava-se bem com o pai da vítima. Perante esta situação a utente, *“tentava não me lembrar, claro que eu percebia, e entendi isso, mas pronto”.*

O agressor foi criando estratégias que atentaram contra a liberdade individual da utente, repercutindo-se num controlo obsessivo sobre a mesma, no minar das suas relações sociais.

Subcategoria – Alcoolismo

Um agressor tenta muitas vezes minimizar ou negar a sua responsabilidade, pelo que culpar o álcool é uma forma de o fazer (APAV, 2010).

A utente 1 menciona que o agressor não era alcoólico, *“ ele nunca precisou de beber para me bater, era por ciúmes, era possessão (...) és minha não és de mais ninguém”.* A utente 2 especificamente sobre o agressor 1 especifica, *“ele bebia, mas quando fizesse as agressões era, era um dia normal”.* Referente ao agressor 2 a utente explicita, *“ele tinha problema de álcool, tinha vícios de jogo, e tratava mal os meus filhos”.*

É verdade que o álcool pode desencadear, reações violentas ou comportamentos agressivos nalguns indivíduos. Contudo, se uma pessoa consome álcool sabendo que pode tornar-se violenta, então trata-se de violência doméstica e a pessoa é responsável pelas suas ações.

Subcategoria – Razão para terminar a relação

Nenhuma vítima gosta de ser agredida, no entanto, as vítimas de violência doméstica são sobreviventes, o que faz com que muitas das vezes estas aguentem a situação, até acreditarem

que é seguro ou que estão reunidas as condições para deixarem a relação abusiva (McCue, 2008).

A principal razão para a utente 1 ter rompido com a relação foi, *“os meus filhos foram, o medo do que ele iria fazer aos meus filhos, porque ele já tinha sido agressivo verbalmente com os filhos, e com o R. fisicamente também”*. Quando o seu filho era agredido, *“contava o D., o pai chateou-se com o mano (...) a mim não contava, eu soube coisas depois, quando foi prestar declarações ao NIAVE”*.

A utente 2 referente ao agressor 1 explicitou, *“foi no dia, que ele me deu porrada no quarto com, com os miúdos e até quem se apercebeu a vizinha ao lado (...) ela foi lá bater à porta, para ajudar, ela viu que eu estava em sofrimento”*, e assim que teve oportunidade a utente fugiu. O agressor pediu diversas vezes à vítima para voltarem, contudo, *“depois de saber que o meu filho ficou traumatizado por causa dos maus-tratos eu não queria nem vê-lo em frente de mim”*. Em relação ao agressor 2 a principal razão foram os seus filhos, isto é, *“dizia que á estava farta daquilo, ele pensou que não ia passar pela segunda vez e já estávamos saturados, ó mãe eu já não aguento mais (...) eu via que tinha que arranjar uma solução para os meus filhos”*.

Com as experiências das entrevistadas, comprova-se que os filhos são o principal motivo pelo qual muitas abandonam a relação violenta, principalmente porque muitos dos filhos tornam-se vítimas também.

Subcategoria – Violência Económica

A violência económica, caracteriza-se por comportamentos que intentam controlar o dinheiro da companheira sem que esta o deseje.

A utente 1 referenciou que nunca permitiu que o alegado agressor usufruísse dos seus rendimentos, *“o que era meu era meu (...) e o que ele ganhava vinha-me entregar para comprar as coisas, aí não, se não ele gastava”*. Contudo a utente 2 foi vítima de violência económica, especificamente no agressor 1, *“ele queria era que eu lhe desse o meu ordenado todo, que é para ele poder pagar as despesas de casa, e as dividas que ele fazia no café”*. Em relação ao agressor 2 retrata, *“houve uma vez que ele pegou no meu multibanco estava eu a dormir para ir para o café com os amigos”*.

É especificado que só uma das utentes é que sofreu de violência económica, contudo é importante refletir que o agressor pretende, com estas ações, controlar a vítima sempre que for possível fazendo com que, uma vez mais, esta dependa unicamente de si.

Categoria – Casa de Abrigo

Subcategoria - Processo de encaminhamento

Quando uma vítima toma a decisão de deixar o agressor a sua primeira preocupação, é a necessidade de arranjar um local seguro do qual possa escapar da violência. É nessa altura que muitas das vítimas recorrem aos serviços formais de apoio pois, não conseguem fazer face a todas as dificuldades implicadas na saída da relação (Macy, Nurius, Kernic & Holt, 2005).

O processo de encaminhamento para a Casa de Abrigo da utente 1 foi, *“muito bom (...) fui muito nervosa, muito nervosa, mas fui, fui acolhida de uma maneira tão linda (chora), primeira coisa que me fizeram foi-me dar um abraço, coisa que eu não recebia ah tanto tempo”*. A utente permaneceu no acolhimento de emergência durante três semanas, *“foi espetacular, não consigo descrever pronto, um ambiente que eu nunca, acho que nunca tinha sentido (...) estar em um ambiente familiar”*. Quando a utente chegou à atual Casa de Abrigo, *“fiquei assustada, muito assustada, assustada com o tamanho da casa, nunca pensei que fosse uma casa grande”*, contudo *“a equipa técnica é excelente, excelente, a organização da casa também, impecável, as utentes é que não sabem aproveitar”*.

Após apresentar queixa-crime na GNR a utente 2 foi encaminhada para uma Casa de Abrigo de emergência, *“tive lá, acho que tive lá quinze dias, enquanto estavam à procura de vagas”*. Quando foi encaminhada para o acolhimento prolongado, *“foi muito difícil, eu não quis, não queria de maneira nenhuma (...) mas devido as circunstâncias, eu seja lá onde tenha que me meter, as confusões que houver, eu tenho que me livrar daquele homem”*. É reforçado que a equipa técnica, *“foram umas pessoas muito especiais para mim, ajudaram-me bastante e nunca me vou esquecer”*.

É compreensível que a decisão de abandonar a sua habitação e ser acolhida numa instituição é muito complicada, contudo, as utentes reforçam o excelente trabalho efectuado pela equipa técnica.

Subcategoria – Discussões

A utente 1 referente às discussões presenciadas na Casa de Abrigo explicita, *“ui várias, aí muitas, eu é raro discutir, vou aguentando (...) eu saí de um ambiente de violência, de gritos, de discussões, e coiso e depois venho para outro assim”*. A utente já chegou a ser ameaçada, *“ameaçaram-me, e só não me chamaram foi mãe”*, contudo a utente não tolerou e chegou mesmo a dizer, *“, a próxima que fizeres vais direitinha ao tribunal”*. Perante estes conflitos a equipa técnica, *“ajuda-nos, nos orientam, nos deixam a vontade, elas dizem mesmo, se houver qualquer coisa vem cá falar connosco a gente resolve o problema, e é o que tem sido”*.

A utente 2 explicita, *“deixamos as nossas casas, viemos para aqui que é para sermos ajudadas, apoiadas (...) agora estar aqui a levar com barulho e confusões, discussões, como a gente tinha nas nossas casas, uma pessoa fica sem saber o que fazer”*. Perante estas situações opta por *“me manter sozinha, no meu canto, calada e vou resolvendo as minhas coisinhas”*.

É reforçado que a principal dificuldade na Casa de Abrigo são as excessivas discussões entre as utentes, chegando mesmo a limites como ameaças. É necessário urgentemente uma intervenção, por parte da equipa a este nível.

Subcategoria – Fatores que pesaram na sua decisão de ser acolhida

O principal factor que pesou na decisão da utente 1 ser acolhida foi, *“a situação que eu estava, o bem-estar dos seus filhos e o meu”*. A utente 2 explicita, *“eu só queria que me mandassem para um sítio que, que me tratassem bem, e que me dessem tudo o que fosse necessário, principalmente os miúdos (...) tinha que seguir aquele rumo até arranjar uma outra maneira de, de me organizar”*.

A integração em Casa de Abrigo pode ser vista como uma oportunidade para a vítima se libertar do contexto de violência em que se encontra inserida, uma vez que proporciona segurança e proteção, logo libertar-se desta vitimação é o principal fator que pesa na decisão das vítimas serem acolhidas.

Subcategoria – Traições

Referente a traições a utente 1 menciona, *“as vezes fingia que não via, que não sabia (...) ele chegou (...) deitou-se comigo, eu voltei-me para o outro lado não o vi, estava na cama com ela (...) depois ainda levei dois chapadões no focinho”*.

Subcategoria – Receção

Sobre a receção na Casa de Abrigo a utente 1 analisa, *“foi bom, a Doutora C. recebeu-me muito bem, todos eles quando cheguei aqui também foi uma festa, e, todos muito bem”*. A utente 2 explicita, *“foi muito bem-recebida, senti-me a vontade, elas também me deixaram a vontade, tanto faz as técnicas como as monitoras, foi foram impecáveis comigo, tem sido, têm sido excecionais”*.

A receção nesta nova realidade nem sempre é fácil para as utentes, pois implica a adaptação a universo coletivo, onde cada vítima carrega consigo todo um conjunto de individualidades. Contudo depreende-se dos relatos das entrevistadas, que a receção foi excelente, graças à equipa técnica e monitoras.

Subcategoria – Perceção da equipa técnica

Analisando a perceção que as utentes tiveram sobre a equipa técnica, a utente 1 explicitou *“foi ótima (...) explicaram-me as coisas todas, o que tinha para fazer, o que iria fazer (...) foram impecáveis, e tem sido impecáveis, tudo o que lhes tenho pedido”*.

Subcategoria – Caracterização da Casa de Abrigo enquanto instituição

A perspetiva que cada vítima possui de uma Casa de Abrigo, varia consoante a instituição em que esta acolhida, a sua experiência de acolhimento e o modo como se desenvolveu o seu processo de integração na mesma.

Para a utente 1 a Casa de Abrigo, *“é um ponto de partida, é um apoio para a gente seguir a nossa vida, pelo menos no meu caso é”*. Na perspetiva da utente 2, *“esta casa é tudo para mim (...) aprendi muita coisa cá, ensinaram-me muita coisa e vou sair daqui enriquecida”*. Consegue identificar, *“já não sou daquele tipo de pessoa que, me sinto insegura não, agora já me sinto mais a vontade, mais aberta, e sinto-me, sinto-me bem”*.

As Casas de Abrigo são espaços onde as mulheres podem reparar a sua identidade e desenvolver competências e recursos necessários à reorganização do novo projeto de vida, sem violência e sem medo. Depreendemos da caracterização das utentes, que as utentes saem da Casa de Abrigo enriquecidas e preparadas para criar uma nova realidade.

Subcategoria – Formações

Analisando a questão das formações presenciadas na Casa de Abrigo a utente 1 referenciou, “*só assisti aqui a uma formação de (...) contraceção e doenças contagiosas e, foi outra que eu assisti, de computador e iniciação ao power point (...) eu gostei, ah e falamos também em homofobia*”. Enquanto que a utente 2 mencionou, “*a formação que eu acho que deveria haver cá na casa (...) as pessoas usam linguagem incorreta, principalmente quando se está na presença de uma criança (...) devia ser proibido este tipo de situações*”.

As formações, são especialmente importantes para apoiar as utentes a procurarem melhores formas de lidar com os conflitos interpessoais e a desenvolverem novas competências e capacidades essenciais no futuro.

Subcategoria – Organização

Analisando a organização realizada na Casa de Abrigo, a utente 1 refere, “*para mim está boa, pronto, em termos da divisão de tarefas (...) é rodado mês a mês normalmente, dividido por áreas (...) as pessoas é que têm muito boas condições, não falta nada, as pessoas não têm mais porque às vezes estragam*”. Enquanto que a utente 2 analisa, “*está muito bem organizada, eu acho que sim, está muito bem organizada, as senhoras é que colocam sempre obstáculos, reclamam por tudo e por nada*”.

A Casa de Abrigo encontra-se muito bem organizada e estruturada, contudo algumas utentes não dão o valor devido.

Subcategoria – Adaptação

Na perspetiva de Baptista (2002), as Casas de Abrigo procuram assemelhar-se o mais possível a um ambiente familiar, de forma a minimizar o impacto da perda de todo um conjunto de referências, que a utente possui no contexto em que esta inserida (Meireles, 2012).

Depreende-se que a utente 1 ainda não está adaptada, “*tem sido um dia de cada vez, não estou adaptada, porque eu estou habituada ao meu cantinho, as minhas coisas, vou-me é habituado não estou adaptada, vou-me habituado*”. Na perspetiva da utente 2, “*já me adaptei (...) foi muito difícil (...) sentia-me muito fechada (...) estava assim meio abalançada, será que eu ia conseguir (...) mas pouco a pouco, fui-me encaixando e, hoje já me sinto mais a vontade*”.

Dos relatos das entrevistadas depreende-se, que nem sempre é fácil integrar-se no ambiente institucional, principalmente numa Casa de Abrigo.

Subcategoria – Adaptação dos filhos

Abordando a questão da adaptação dos filhos à Casa de Abrigo a utente 1 referenciou, *“eles estão sempre mãe vamos para a nossa casa, perguntam quando é que a gente vai para a nossa casa, todos os dias (...) tento dar a volta (...) falo com eles porque temos que ir devagar”*. A utente 2 a este nível mencionou, *“eles queriam voltar para casa, ó mãe nós não conhecemos ninguém (...) ficam muito nervosos, ficam, ficam desorientados, ficam fora de si, porque querem ter as suas coisas”*, contudo atualmente *“já gostam de cá estar, já estão, agora, estão mais ou menos, mas quando podem tocam sempre na mesma coisa, mãe quando é que vamos para a nossa casa”*.

Para os filhos das utentes acolhidas à adaptação foi muito complicada, e permanece a vontade de voltar para uma residência só deles.

Subcategoria – Expetativas

Ao integrar a Casa de Abrigo, as vítimas procuram um lugar no qual possam refugiar-se da violência exercida pelos seus companheiros. As expetativas que a vítima possui ao integrar a instituição de acolhimento, são extremamente condicionadas pela informação que lhes é transmitida pelos técnicos que efetuam o seu encaminhamento.

Quando a integração a utente 1 expetava, *“arranjar trabalho, e arranjar uma casa, trabalho já tenho agora falta a casa”* e ao nível dos seus filhos, *“também já estão integrados, que era uma coisa que eu também queria”*. A utente 2 explicita, *“não tinha expetativa nenhuma, mas com o tempo fui vendo que, no fundo no fundo foi bom ter saído”*.

Analisando as expetativas que as vítimas possuíam quando integraram a Casa de Abrigo, não há consenso, afinal numa delas as expetativas estão a ser correspondidas, enquanto que a outra não tinha expetativas.

Subcategoria – Mudanças Haj-Yahia & Cohen (2009), referem que dentro da instituição a vida privada da mulher torna-se pública e todos os processos de mudança que vão experienciar passam a ser do domínio coletivo.

A utente 1 identifica diversas mudanças físicas, *“a maneira de vestir, o cabelo (...) já mandei fazer os dentes, já me maquilha apesar de não estar hoje, arranjo as sobrancelhas, e tal, já pinte o cabelo, já cortei o cabelo, vamos melhorando”*, e mudanças ao nível psicológico, *“estou um bocadinho mais tolerante, tenho tido mais calma (...) principalmente estou mais calma com os meus filhos”*. A utente 2 não identifica alterações, *“é assim eu continuo a mesma, eu, mudar eu sempre fui eu, e mudar não sou muito de fazer muitas mudanças”*, contudo acrescentou *“eu quando vim para aqui, eu, era outra pessoa, eu me sentia dentro de mim que eu era outra pessoa, mas com o tempo fui-me encontrando, e hoje, sinto-me feliz, sinto-me realizada”*.

São diversas as mudanças identificadas por uma das utentes, ao nível físico e psicológico. A outra utente não perceciona mudanças em si própria, contudo, considera que foi uma constante aprendizagem o período de acolhimento na Casa de Abrigo.

Subcategoria – Mudanças nos filhos

Analisando as mudanças identificadas nos filhos pelas utentes, a utente 2 referenciou, *“eles mudaram, no sentido de, deles próprios, eu sinto que eles mudaram porque tiraram eles de um meio que não era bom para eles”*.

Categoria – Gestão de pessoas

Subcategoria - Práticas da gestão de pessoas

É essencial as utentes acolhidas conseguirem identificar as práticas da gestão de pessoas presentes na organização, afinal essas práticas influenciam a definição do um novo projeto de vida das utentes.

A utente 1 tem consciência das práticas de gestão de pessoas desempenhadas pela equipa técnica, *“a Doutora T. faz a parte da ação social (...) a Doutora C. faz a parte das compras outra vez, ou uma ou outra, o Doutor L. é socio cultural, faz atividades, formações (...) e a outra Doutora C. faz a parte, jurídica não sei como é que se diz”*. Contudo a utente 2 explicita, *“sim, tenho assim vagamente, não tenho assim grande coisa a dizer sobre a equipa, porque eu sei que eles trabalham com pessoas que são vítimas de violência doméstica (...) agora o que eles fazem de concreto eu não sei”*.

Na narrativa das entrevistadas pode-se aperceber, que nem todas as utentes tem consciência das funções que são desempenhadas pela equipa técnica na organização.

Subcategoria – Envolvimento

Referente ao envolvimento das utentes nas práticas de gestão de pessoas a utente 1 referência, *“claro, se eu faço-as as tarefas, acho que esta bem organizada”*. Enquanto que a utente 2 explicita, *“sinto, desde que eu me encontro dentro da casa, sinto-me envolvida em tudo”*, logo a mestranda pode concluir que ambas as utentes se sentem envolvidas nas práticas de gestão de pessoas.

Subcategoria – Utentes com diferentes capacidades

É essencial as organizações conseguirem intervir com pessoas com diferentes capacidades e competências.

Na perspetiva da utente 1 a Casa de Abrigo, *“responde, da resposta pode não ser logo na altura, mas da da (...) não saber cozinhar por exemplo, já aconteceu, faz outra coisa (...) não é por aí, umas não sabem, outras não querem, mas não é por aí”*. A utente 2 referência, *“sim, eles respondem (...) a necessidade que nós temos eles nos apoiam em todo o sentido”*. Para esta utente a participação nas atividades domésticas da casa contribui para ajudar a ultrapassar os momentos difíceis pelos quais estava a passar, *“assim é uma distração a gente não fica, parada a pensar só no problema”*.

É especificado através dos relatos das entrevistadas, que a organização intervém facilmente com utentes com diferentes capacidades.

Subcategoria – Relacionamento com a equipa

Nas Casas de Abrigo devem ser trabalhadas todo um conjunto de competências e recursos pessoais da vítima, com vista a dotá-la de uma autonomia própria, que inviabilize o envolvimento da vítima em situações de risco e violência no futuro, sendo essencial a intervenção efetuada pela equipa.

Referente ao relacionamento que as utentes têm com a equipa, a utente 1 referenciou, *“eu acho que é bom (...) se tiver algum problema sim, chego ao pé deles e falo e digo o que penso, o que tenho, têm-me ajudado sempre”*. Na perspetiva da utente 2, *“é uma relação muito boa, saudável, muito, muito humana, elas são excecionais, são muito simpáticas, são muito*

prestativas, fazem muito bem o trabalho delas (...) as monitoras também trabalham bem, ajudam em tudo”.

Deve ocorrer uma adaptação da equipa a cada utente específica, sem nunca se distanciar dos princípios orientadores da sua profissão, promovendo, assim, a conceção de uma relação honesta e aberta, na qual as vítimas sintam a disponibilidade dos profissionais para as ajudarem, estando isto presente na Casa de Abrigo em estudo.

Subcategoria – Importância das reuniões

É expresso a importância de regularmente se realizarem reuniões na Casa de Abrigo, entre utentes e equipa técnica. A utente 1 especifica que, *“tentamos fazer uma reunião com todos para ver se seria de dois em dois meses (...) entre nós utentes e equipa técnica, pronto para saber como é que esta as coisas, esclarecer as coisas”*. A utente 2 referencia, *“são, porque há coisas que acontecem cá na casa que a equipa não tem conhecimento”*.

Subcategoria – Apoio fornecido

Ao nível dos apoios fornecidos a utente 1 referencia, *“tenho recebido tudo aquilo que tenho necessitado”*. A utente 2 explicita, *“tenho tido todo o apoio, tudo o que é preciso elas ajudam-me, e, há situações por exemplo, quando eu recebo uma carta (...) para tratar de algum assunto, eu, peço sempre orientação a elas e elas ajudam-me”*.

Logo a ótica das nossas entrevistas sobre este equipamento social é bastante positiva, pois consideram que oferece todo um conjunto de condições necessárias para que a vítima de violência doméstica reconstrua a sua vida.

Subcategoria – Saída definitiva da Casa de Abrigo

Referente à uma saída definitiva da Casa de Abrigo a utente 1 explicita, *“não, nesse aspeto não, isso não (...) já estou aqui há sete anos e já acho de mais, mas é o tempo necessário para eu conseguir organizar as coisas”*. Contudo a utente 2 referencia, *“sim, houve uma vez que eu ia fazendo isso, porque, porque houve uma senhora que cá estava, que, implicava-se muito comigo”*.

A programação da saída da Casa de Abrigo, é uma tarefa importantíssima que deve ser realizada de forma cuidadosa e consistente. Contudo uma das utentes, já tinha pensado em sair definitivamente da Casa de Abrigo, consequentemente a um conflito com uma outra utente.

Subcategoria – Sugestões à equipa

Questionando que sugestões dariam à equipa para melhorar a qualidade dos serviços/apoios prestados na Casa de Abrigo a utente 1 considera essencial a realização, *“aulas de ação cívica (...) para elas não se esquecerem porque que estão aqui, elas às vezes esquecem-se e pensam que estão numa colónia de férias”*. Em contrapartida a utente 2 considera que, *“está tudo muito bem encaixado, muito bem (...) elas estão a gerir muito bem, está tudo muito bem organizado, tanto com as monitoras, como com as tarefas com as senhoras”*.

É essencial a realização de formações sobre ação cívica, tendo como objetivo melhorar o ambiente entre as utentes acolhidas.

Subcategoria – Apoios

Interrogadas se consideram que existem outros apoios que a Casa de Abrigo poderia proporcionar, ambas as utentes explicitam que têm acesso a todos os apoios possíveis, contudo a utente 1 referência a falta de tempo por parte da equipa técnica em algumas situações, *“eles também não têm tempo e com esta história das urgências, das emergências, das obras... tem consumido muito (...) se não é logo naquele dia, logo dois dias depois disso, mas nunca fiquei sem resposta”*. A utente 2 explicita que a única fragilidade é, *“temos uma determinada altura para sair da casa, eu acho que as doutoras deveriam acelerar mais o processo das casas, que é para as pessoas poderem sair mais cedo”*, contudo tem consciência que nem tudo depende da equipa técnica.

Categoria – Futuro

Subcategoria – Perspetivas para o futuro

A saída da Casa de Abrigo representa para a vítima a oportunidade de assumir novamente o controlo da sua vida. Importa referir que apesar de a saída da Casa de Abrigo representar um passo decisivo para o estabelecimento de uma nova fase da vida da utente, este não carece de representar também um momento de fragilidade e de tensão para a utente.

Analisando quais as perspetivas para o futuro quando saírem da Casa de Abrigo a utente 1 explicita, *“para já arranjar uma casa, e é os meus filhos continuarem os estudos e estarem bem e felizes, eu e eles no nosso cantinho (...) o passado ficou lá. Mas vai ser bom, estou com fé*

nisso, já mereço”. A utente 2 explicitou, *“o que eu quero para o meu futuro, é, em primeiro lugar ter a casa, uma casa para mim e para os meus filhos”*.

Nesta nova fase da vida das utentes, elas perspetivam que a prioridade é ter uma habitação própria e o bem-estar dos seus filhos.

Subcategoria – Influência desta vivência no futuro dos filhos

Analisando a influência que esta vivência terá no futuro dos filhos das utentes, é importante referir que irão guardar muitas memórias. *“É assim de tudo o que o D. passou ele é uma pessoa que (...) o problema está lá (...) ele pode ser que tem traumas, mas ele não demonstra, porque é assim ele é muito calado”*.

Subcategoria – Educação

É reforçado a importância de continuarem a formação académica, isto é, a utente 1 referenciou *“gostava por acaso gostava (...) não sei, é um sonho sim, sim”*. A utente 2 explicitou, *“o que eu quero para o meu futuro, mesmo meu pessoal, é, eu como nunca tive oportunidade de estudar a sério, eu neste momento estou a fazer um curso (...) depois de ter a base, vou seguir os meus estudos até fazer o 9º ano”*.

Analisando as citações, a mestranda explicita que ambas as utentes pretendem seguir os estudos no futuro e assim realizarem um sonho que as persegue desde sempre.

Subcategoria – Sonhos

Refletindo sobre os sonhos a utente 1 explicita, *“os meus sonhos é que tivesse uma casinha minha, de renda e que os meus filhos tivessem tudo aquilo que necessitam (...) uma vida estável, sossegadinha, eu estando os meus filhos bem eu estou bem”*. A utente 2 reflete, *“os meus sonhos é que a minha filha faça a faculdade um dia, a C. a minha outra filha tem lá a vidinha dela, e o D. também que ele fizesse a faculdade (...) gostaria de conhecer os Estados Unidos”*.

Logo os sonhos das utentes, incidem muito no futuro dos seus filhos.

Subcategoria – Perspetivas futuras para os filhos

Perspetivando o futuro dos seus filhos a utente 1 explicita, *“principalmente que tivessem felizes, que fizessem aquilo que gostavam não é”*. A utente 2 preocupa-se muito com o seu filho *“por*

ele ser muito fechado (...) “fico sem saber o que fazer, o que que vai ser, será, que ele depois muda, a minha pior preocupação é o futuro do meu filho”.

3.1.4. Discussão da Análise às Entrevistas das Utentes da Casa de Abrigo

Pretendeu-se com estas entrevistas que as utentes construíssem e reconstruíssem o seu passado, e nesta construção, potencializem-se e abrissem o futuro a múltiplos projetos possíveis. Sumariamente, as entrevistas realizadas e aplicadas às utentes, permitiu chegar a diversas conclusões.

Analisando o passado das utentes, pode-se concluir que:

- As utentes consideram ter tido uma infância boa, contudo uma das vítimas sofreu de abuso sexual na infância e outra vivenciou situações de vitimação por parte do pai para com a mãe. Presenciaram violência no seu contexto familiar, e tentaram diversas vezes defender suas mães, contudo ambas permaneceram na relação abusiva. Enquanto que uma das utentes compreende qual a razão para a sua mãe ter permanecido, a outra considera que a sua mãe deveria ter colocado fim à relação. É constatado que viver num ambiente de violência durante a infância, têm impactos enormes na história de vida daquelas crianças. Presenciar ou ouvir os abusos infligidos sobre a vítima, ver os sinais físicos depois de episódios de violência ou testemunhar as consequências desta violência na pessoa abusada, teve uma grande influência nas suas relações amorosas.

Analisando as situações de vitimação vivenciadas pelas utentes, pode-se concluir que:

- As utentes, tinham uma relação de conjugalidade com os agressores. A componente da violência sempre esteve presente desde do início da relação amorosa, inicialmente de forma psicológica, contudo com o passar do tempo foi atingindo contornos e intensidades diferentes. A violência conjugal pode apresentar inúmeros tipos de violência, que coincidem com os tipos retratados pelas entrevistadas, isto é, violência física, psicológica e sexual. Os filhos das utentes presenciaram em diversas situações os abusos infligidos sobre as vítimas, e algumas situações foram vítimas de abusos físicos e emocionais. O medo de que o parceiro realize as ameaças que tece, a esperança de que o agressor mude os seus comportamentos, a vergonha de procurar ajuda e os filhos são muitas vezes as causas para estas mulheres continuarem a relação. Com as experiências das entrevistadas, comprova-se que os filhos são o principal motivo pelo qual

muitas abandonam a relação violenta, principalmente porque muitos dos filhos tornam-se vítimas também.

Analisando o processo de acolhimento na Casa de Abrigo, pode-se concluir que:

- É compreensível que a decisão de abandonar a sua habitação e ser acolhida numa instituição é muito complicada, contudo, as utentes reforçam o excelente trabalho efectuado pela equipa técnica. É reforçado que a principal dificuldade na Casa de Abrigo são as excessivas discussões entre as utentes, chegando mesmo a limites como ameaças. É necessário urgentemente uma intervenção, por parte da equipa a este nível. A integração em Casa de Abrigo pode ser vista como uma oportunidade para a vítima se libertar do contexto de violência em que se encontra inserida, uma vez que proporciona segurança e proteção, logo libertar-se desta vitimação é o principal fator que pesa na decisão das vítimas serem acolhidas. As Casas de Abrigo são espaços onde as mulheres podem reparar a sua identidade e desenvolver competências e recursos necessários à reorganização do novo projeto de vida, sem violência e sem medo. Depreendemos da caracterização das utentes, que as utentes saem da Casa de Abrigo enriquecidas e preparadas para criar uma nova realidade. As formações, são especialmente importantes para apoiar as utentes a procurarem melhores formas de lidar com os conflitos interpessoais e a desenvolverem novas competências e capacidades essenciais no futuro. Analisando as expetativas que as vítimas possuíam quando integraram a Casa de Abrigo, não há consenso, afinal numa delas as expetativas estão a ser correspondidas, enquanto que a outra não tinha expetativas. São diversas as mudanças identificadas por uma das utentes, ao nível físico e psicológico. A outra utente não perceciona mudanças em si própria, contudo, considera que foi uma constante aprendizagem o período de acolhimento na Casa de Abrigo.

Analisando a gestão de pessoas na perspetiva das utentes, pode-se concluir que:

- Na narrativa das entrevistadas pode-se aperceber, que nem todas as utentes tem consciência das funções que são desempenhadas pela equipa técnica na organização. Deve ocorrer uma adaptação da equipa a cada utente específica, sem nunca se distanciar dos princípios orientadores da sua profissão, promovendo, assim, a conceção de uma relação honesta e aberta, na qual as vítimas sintam a disponibilidade dos profissionais para as ajudarem, estando isto presente na Casa de Abrigo em estudo. A programação da saída da Casa de Abrigo, é uma tarefa importantíssima que deve ser realizada de forma cuidadosa e consistente. Contudo uma das

muito	5	240	0,83	muito, muitos
coisas	6	214	0,74	coisa, coisas
depois	6	198	0,68	depois
também	6	183	0,63	também
nos	3	177	0,61	nos
como	4	174	0,60	como
ela	3	160	0,55	ela, elas
meu	3	151	0,52	meu
tem	3	148	0,51	tem
aqui	4	141	0,49	aqui
quando	6	136	0,47	quando
minha	5	135	0,47	minha, minhas
filhos	6	125	0,43	filho, filhos
fazer	5	123	0,43	fazer
ser	3	120	0,42	ser
pai	3	115	0,40	pai, pais
tudo	4	115	0,40	tudo
outra	5	108	0,37	outra, outras
sempre	6	106	0,37	sempre
ter	3	106	0,37	ter
tenho	5	105	0,36	tenho
anos	4	104	0,36	ano, anos
bem	3	96	0,33	bem
dia	3	96	0,33	dia, dias
estar	5	96	0,33	estar
equipa	6	90	0,31	equipa, equipas
sei	3	90	0,31	sei, seis
trabalho	8	88	0,30	trabalho, trabalhos
nada	4	85	0,29	nada, zero
fui	3	82	0,28	fui
vai	3	80	0,28	vai, vais
nunca	5	79	0,27	nunca
temos	5	79	0,27	temos
alguma	6	77	0,27	alguma, algumas
meus	4	77	0,27	meus
tempo	5	75	0,26	tempo, tempos
dos	3	74	0,26	dos
estou	5	74	0,26	estou
estão	5	74	0,26	estão
agora	5	73	0,25	agora
mesmo	5	71	0,25	mesmo
mãe	3	71	0,25	mãe
acho	4	70	0,24	acho
vezes	5	69	0,24	vezes

todos	5	69	0,24	todo, todos
-------	---	----	------	-------------

Tabela 3 - Tabela de Frequências de Palavras

Fonte: Elaboração própria.

É importante especificar que a mestrandas optara por apagar algumas palavras por não terem um significado relevante para a análise de conteúdo. Analisando as palavras com maior prevalência, podemos analisar que a palavra com maior ênfase é *não*, podendo analisar que as utentes já conseguem dizer não, e tiveram coragem de dizer não à situação de vitimação; outra palavra muito mencionada é *casa*, consequentemente às utentes estarem abrigadas numa casa de abrigo; a palavra *pessoas* também teve uma grande relevância, consequentemente a ter sido muito abordado nas entrevistas as outras utentes, a equipa técnica, os filhos, entre outros, tudo *pessoas* concluindo; outra palavra muito mencionada é *ele* relacionando-se em muitas citações com o agressor e outra palavra relevante é *porque*, ambas as utentes questionaram-se muito porque que se mantiveram nas relações por um período de tempo tão alargado.

A segunda extração de resultados que a mestrandas efetuou foi a contagem de conteúdo, isto é, quantas unidades de análise foram quantificadas em cada categoria, tendo chegado a seguinte conclusão:

Nome	Fontes	Referências
1. Casa de Abrigo	0	0
1.1. Adaptação	1	2
1.10. Mudanças	1	1
1.11. Mudanças nos Filhos	1	1
1.12. Objetivo Funcional	1	1
1.13. Organização	1	2
1.14. Perceção da equipa técnica	1	1
1.15. Processo de Encaminhamento	1	2
1.16. Receção	1	2
1.17. Traições	1	1
1.2. Adaptação dos Filhos	1	2
1.3. Características	1	1
1.4. Caracterização da Instituição	2	3
1.5. Discussões	1	2
1.6. Expetativas estão a ser correspondidas	1	2
1.7. Fatores que pesaram na sua decisão de ser acolhida	1	2
1.8. Formações	1	2
1.9. Intervenção	1	1

10. Violência Conjugal	0	0
10.1. Alcoolismo	1	2
10.10. Relação com o agressor	1	2
10.11. Suicídio	1	1
10.12. Tipos de Violência	1	2
10.13. Violência Financeira	1	2
10.2. Duração da relação	1	2
10.3. Filhos presenciaram agressões	1	2
10.4. Hospital	1	2
10.5. Impacto nos Filhos	1	1
10.6. Início das agressões	1	2
10.7. Isolamento	1	1
10.8. Razão para terminar a relação	1	2
10.9. Razões para permanecer na relação	1	2
2. Dados de Identificação	0	0
2.1. Atividade Profissional	1	2
2.10. Tempo de Acolhimento	1	2
2.2. Com, Sem filhos	1	2
2.3. Condição atual perante a atividade profissional	1	2
2.4. Estado Civil	1	2
2.5. Género	1	1
2.6. Há quanto tempo exerce a profissão	1	1
2.7. Há quanto tempo intervém com esta problemática	1	1
2.8. Habilitação Académica	2	3
2.9. Idade	2	3
3. Desafios	0	0
3.1. Potencialidades e Limitações	1	1
3.2. Práticas de Gestão de Pessoas que se deverão valorizar no futuro	1	1
4. Formação em Gestão	0	0
4.1. Formação em Gestão de Pessoas	1	1
4.2. Importância da Formação em Gestão de Pessoas	1	1
5. Funções de Gestão	0	0
5.1. Anos	1	1
5.2. Como gestora, que funções exerce	1	1
5.3. Funções que desenvolve na Casa de Abrigo	1	1
6. Futuro	0	0
6.1. Educação	1	2
6.2. Influência desta vivências, no futuro dos filhos	1	1
6.3. Perspetivas para o futuro	1	2
6.4. Perspetiva para o futuro dos filhos	1	2
6.5. Sonhos	1	2
7. Gestão de Pessoas	0	0
7,5. Desenvolvimento das Carreiras	1	1
7.1. Apoio Fornecido	1	2

7.10. Gestão de Pessoas	1	1
7.11. Importância da Avaliação do Desempenho	1	1
7.12. Importância das Reuniões	1	2
7.13. Integração de novos colaboradores	1	1
7.14. Práticas da Gestão de Pessoas	1	2
7.15. Recrutamento e Seleção	1	1
7.16. Responde às necessidades de mulheres com diferentes capacidades	1	2
7.17. Reuniões	1	1
7.18. Saída definitiva da Casa de Abrigo	1	2
7.19. Sistema de Gestão de Recompensa	1	1
7.2. Apoios	1	2
7.20. Sugestões à equipa	1	2
7.21. Vivência, relacionamento com a equipa	1	2
7.3. Conflito	1	1
7.4. Descritivo de Funções	1	1
7.6. Desenvolvimento das Competências dos Colaboradores	1	1
7.7. Envolvimento	1	2
7.8. Estratégia	1	1
7.9. Formação para os Colaboradores	1	1
8. Infância	0	0
8.1. Abuso Sexual	1	1
8.10. Relação com os Avós	1	1
8.11. Violência no seu contexto familiar	1	2
8.2. Divorcio dos Pais	1	1
8.3. Impacto	1	2
8.4. Infância	1	2
8.5. Início de uma relação, essa vivência influenciou de algum modo	1	2
8.6. Irmãos	1	2
8.7. Morte do Pai	1	2
8.8. Questões Financeiras	1	2
8.9. Relação com a Mãe	1	2
9. Práticas de Gestão de Pessoas	0	0
9.1. Práticas de Gestão de Pessoas	1	1
9.2. Reflexo Junto das utentes	1	1

Tabela 4 - Contagem de Conteúdo

Fonte: Elaboração própria.

Por último, foi realizada uma correlação da matriz de codificação, isto é, um cruzamento de conteúdo, tendo chegado à conclusão que não existem correlações entre os conteúdos (Cf. Apêndice XVI - Correlação de matriz de codificação).

3.2. Investigação Quantitativa

3.2.1. Análise dos Inquéritos aos Colaboradores

Como referido anteriormente, a mestranda aplicou um inquérito por questionário aos colaboradores da Casa de Abrigo e procurou responder ao seguinte objetivo específico: compreender o entendimento dos colaboradores da Casa de Abrigo relativamente às Práticas de Gestão de Pessoas desenvolvidas na Casa de Abrigo. Com o intuito de facilitar a análise estatística e obter respostas que possibilitam a comparação com outros instrumentos de recolha de dados e por se pretender formular um questionário numa perspetiva facilitadora do preenchimento na ótica do inquirido, a mestranda optou por um questionário do tipo misto, com a combinação de questões fechadas e uma aberta.

Ao nível das questões fechadas as respostas pretendidas foram obtidas por um lado através de uma escala de Likert, ou seja, uma série de cinco opções, das quais os inquiridos selecionaram uma entre: concordo totalmente, concordo, sem opinião, discordo ou discordo totalmente. As pontuações (1,2,3,4,5) atribuem-se em conformidade com o significado da resposta para a atitude média. Por outro lado, utilizou-se perguntas de escolha múltipla, permitindo ao inquirido a escolha de uma ou várias respostas de um conjunto apresentado. Segundo a perspetiva de Hill & Hill (2016), que a predisposição de colaboração dos respondentes é muitas vezes condicionada pelo tamanho do mesmo, a mestranda tentou reduzir o questionário a um número de questões que permitisse recolher a informação necessária em consonância com os objetivos da investigação.

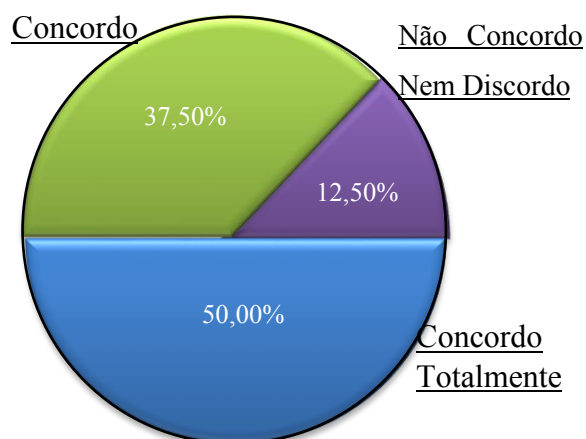
O questionário é precedido por uma nota introdutória, onde é mencionado, de forma breve, tal seguindo a perspetiva de Hill & Hill (2016): o pedido de colaboração no preenchimento, a justificação da aplicação do instrumento, a instituição onde decorre a investigação e a declaração de confidencialidade e de anonimato. O questionário foi aplicado através de administração direta, ou seja, os próprios colaboradores registaram as suas respostas, em suporte papel, nas instalações da Casa de Abrigo distribuídos aos colaboradores com o apoio da gestora da Casa de Abrigo, tendo esta opção de escolha de participar ou não na investigação, logo a amostra são 8 colaboradores. Optou-se pelo questionário, consequentemente à maioria dos colaboradores trabalharem por turnos ou estarem esporadicamente na instituição, logo foi acordado com a instituição que seria a melhor forma para atingir o objetivo pretendido.

Depois da aplicação dos questionários e posterior recolha, a mestranda realizou o tratamento de dados, recorrendo ao programa SPSS. De maneira a facilitar a análise e apresentação visual, recorreu-se à utilização de tabelas de percentagens e gráficos. Para finalizar, é evidenciado as conclusões da análise aos questionários. A designação de cada gráfico, resulta da respetiva tabela de frequências e respeita à categoria, sendo seguido de subcategorias de acordo com a estrutura apresentada no questionário.

Categoria – Gestão de Pessoas

Subcategoria – Influência no desempenho organizacional

Gráfico 1 - A gestão de pessoas influencia o desempenho organizacional

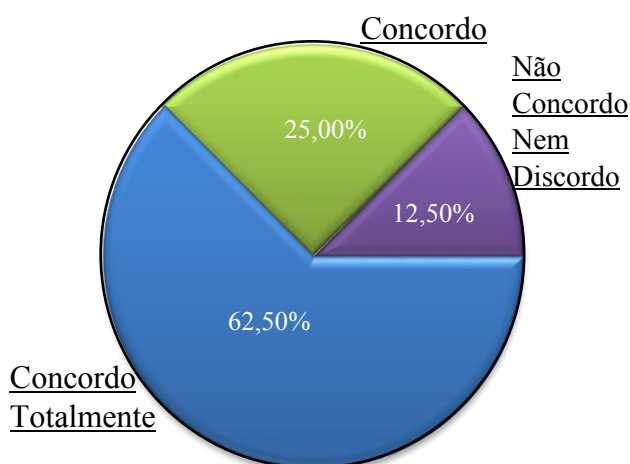


Relativamente à influência que a gestão de pessoas tem no desempenho organizacional, 1 dos colaboradores não concorda nem discorda o que corresponde a 12,50%, 3 dos colaboradores concordam o que corresponde a 37,50 %, e 4 concordam totalmente o que corresponde a 50,00%. Logo a maioria dos colaboradores reconhece a influência da gestão de pessoas. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 1.

Fonte: Elaboração própria.

Subcategoria – Papel essencial numa casa de abrigo

Gráfico 2 - A gestão de pessoas ocupa um papel essencial na Casa de Abrigo

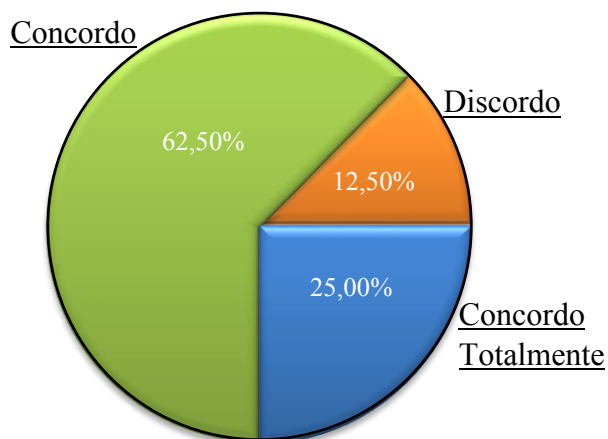


Relativamente à questão se a gestão de pessoas ocupa um papel essencial na Casa de Abrigo, 1 dos colaboradores não concorda nem discorda, o que corresponde a 12,50%, 2 dos colaboradores concordam o que corresponde a 25,00%, e 5 dos colaboradores concordam totalmente o que corresponde a 62,50 %. Logo a maioria considera importante a gestão de pessoas na Casa de Abrigo. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 2.

Fonte: Elaboração própria.

Categoria – Análise, descrição e qualificação de funções

Gráfico 3 - Quando um colaborador é recrutado para a organização, é-lhe comunicado de forma clara os objetivos e tarefas da sua função.

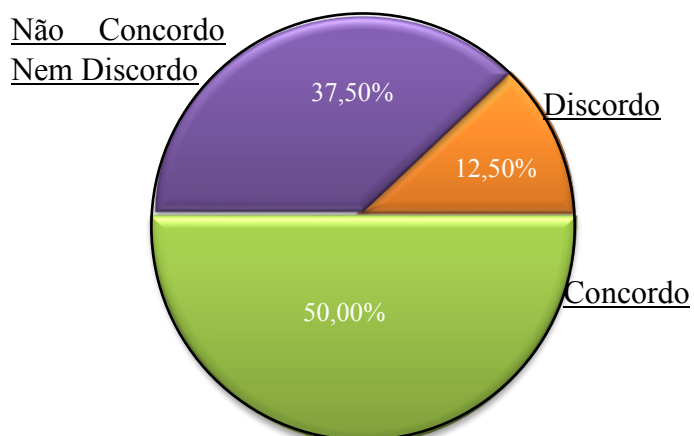


Observando os resultados obtidos, na questão quando um colaborador é recrutado para a organização, é-lhe comunicado de forma clara os objetivos e tarefas da sua função, 1 dos colaboradores discordam o que corresponde a 12,50%, 5 dos colaboradores concordam o que corresponde a 62,50% e, 2 dos colaboradores concordam totalmente o que corresponde a 25,00%. Logo para a maioria foi-lhe comunicado de forma clara os objetivos e tarefas da sua função. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 3.

Fonte: Elaboração própria.

Categoria – Recrutamento e seleção

Gráfico 4 - Quando um novo elemento é recrutado, são usados os métodos adequados para avaliar as suas competências



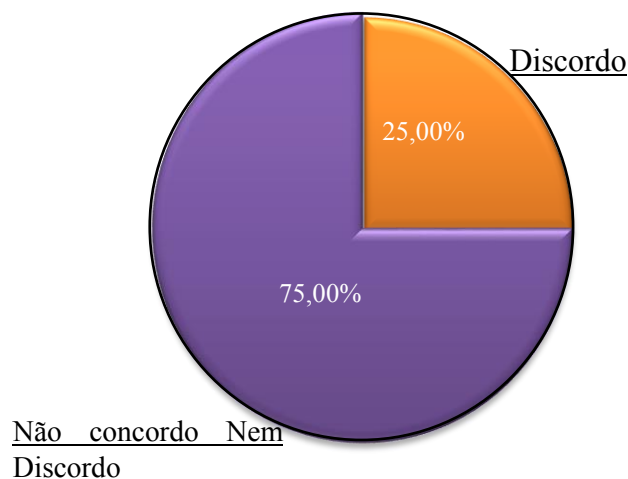
Quanto à questão quando um novo elemento é recrutado, se são usados os métodos adequados para avaliar as suas competências, 1 dos colaboradores discorda o que corresponde a 12,50%, 3 dos colaboradores não concordam nem discordam o que corresponde a 37,50%, e 4 dos colaboradores concordam o que corresponde a 50,00%. Assim, é conclusivo que a maioria considera que quando um novo elemento é recrutado, são usados os métodos adequados para avaliar as suas competências. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 4.

Fonte: Elaboração própria.

Categoria – Acolhimento e integração

Subcategoria – Apoio e acompanhamento inicial por parte da chefia

Gráfico 5 - Quando um novo colaborador é admitido, tem apoio e acompanhamento inicial por parte da chefia

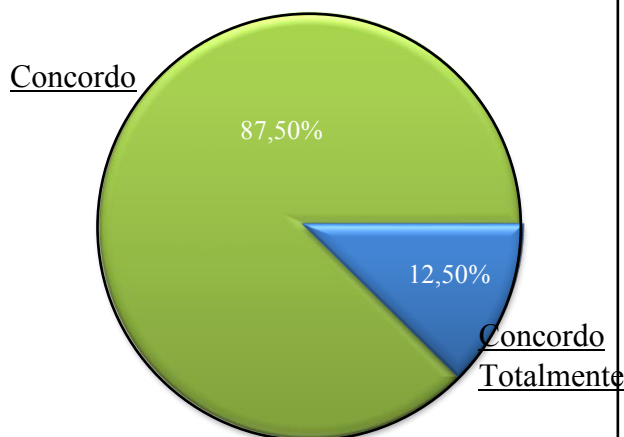


No que concerne à questão quando um novo colaborador é admitido, se tem apoio e acompanhamento inicial por parte da chefia, 2 dos colaboradores discordam o que corresponde a 25,00%, e 6 dos colaboradores não concordam nem discordam o que corresponde a 75,00%. Assim a mestrandia conclui que ao nível desta questão, os colaboradores não tem uma opinião definida. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 5.

Fonte: Elaboração própria.

Subcategoria – Apoio e acompanhamento inicial por parte dos colegas de equipa

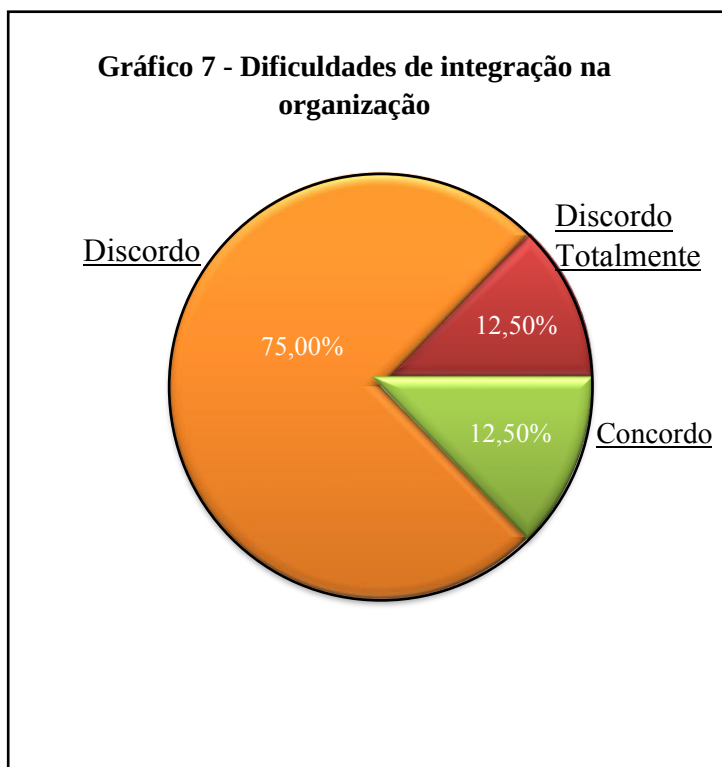
Gráfico 6 - Quando um novo colaborador é admitido, tem apoio e acompanhamento inicial por parte dos colegas de equipa



Referente à questão quando um novo colaborador é admitido na casa abrigo, se tem apoio e acompanhamento inicial por parte dos colegas de equipa, 7 dos colaboradores concordam o que corresponde a 87,50%, e 1 colaborador concorda totalmente o que corresponde a 12,50 %. Em conclusão, todos os colaboradores concordam. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 6.

Fonte: Elaboração própria.

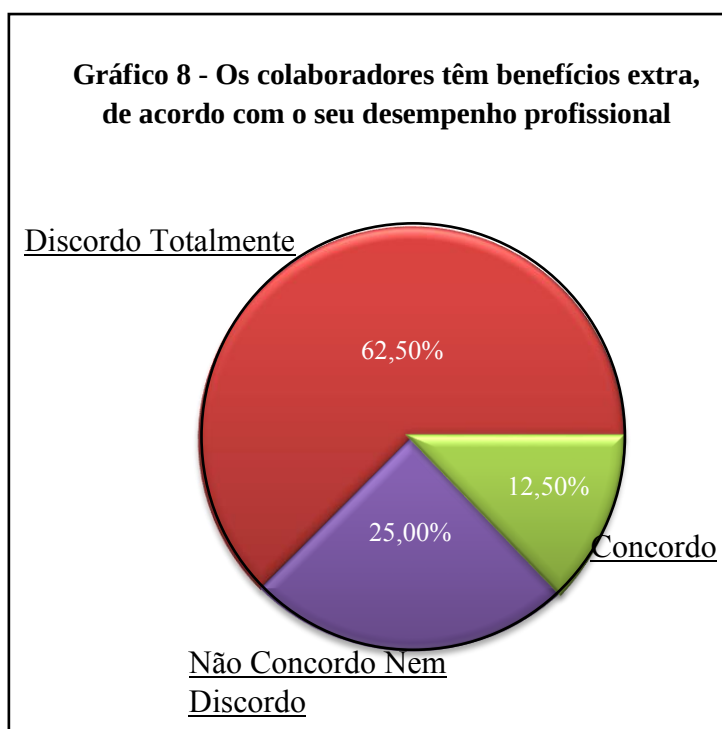
Subcategoria – Dificuldade



Analisando a questão se os colaboradores sentiram dificuldade quando a sua integração na organização, 1 dos colaboradores discorda totalmente o que corresponde a 12,50%, 6 dos colaboradores discordam o que corresponde a 75,00%, e 1 dos colaboradores concorda o que corresponde a 12,50 %. A mestrandia conclui, que a maioria não sentiu dificuldade quando a sua integração na casa de abrigo. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 7.

Fonte: Elaboração própria.

Categoria – Sistemas de recompensas



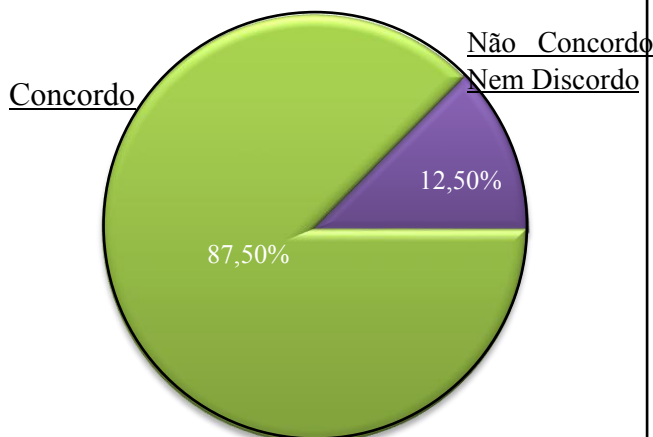
Especificamente sobre a questão se os colaboradores tem benefícios extra, de acordo com o seu desempenho profissional, 5 dos colaboradores discordam totalmente o que corresponde a 62,50%, 2 dos colaboradores não concordam nem discordam o que corresponde a 25,00% e, 1 dos colaboradores concorda o que corresponde a 12,50%. Em análise, os colaboradores consideram que não têm benefícios extra de acordo como seu desempenho. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 8.

Fonte: Elaboração própria.

Categoria – Avaliação e gestão do desempenho

Subcategoria – Informação que recebe do seu desempenho é útil para melhorar

Gráfico 9 - A informação que o colaborador recebe sobre o seu desempenho, é útil para melhorar

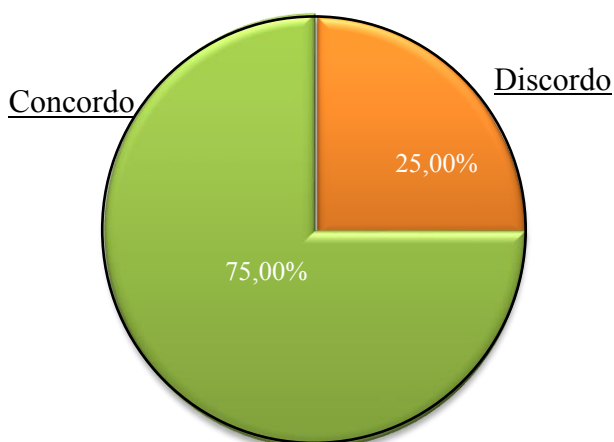


Referente à questão se a informação que o colaborador recebe sobre o seu desempenho é útil para melhorar a sua postura e atitude, 1 colaborador não concorda nem discorda o que corresponde a 12,50% e, 7 dos colaboradores concordam o que corresponde a 87,50%. Concluindo, a maioria concorda que a informação que recebe sobre o seu desempenho é útil para melhorar. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 9.

Fonte: Elaboração própria.

Subcategoria – Falhas no desempenho

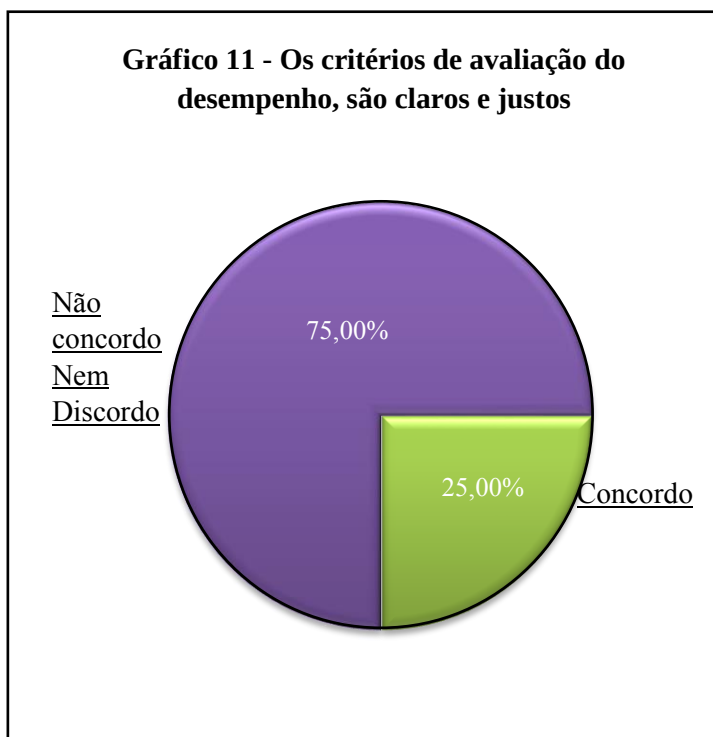
Gráfico 10 - Se ocorrer falhas no desempenho do colaborador, existe acompanhamento para as ultrapassar



Ao nível da questão se ocorrer falhas no desempenho do colaborador se existe acompanhamento para as ultrapassar, 2 dos colaboradores discordam o que corresponde a 25,00% e, 6 dos colaboradores concordam o que corresponde a 75,00 %. Em relação a esta questão, a mestranda conclui que se ocorrer uma falha existe acompanhamento pela equipa técnica para ultrapassar falhas que ocorrem. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 10.

Fonte: Elaboração própria.

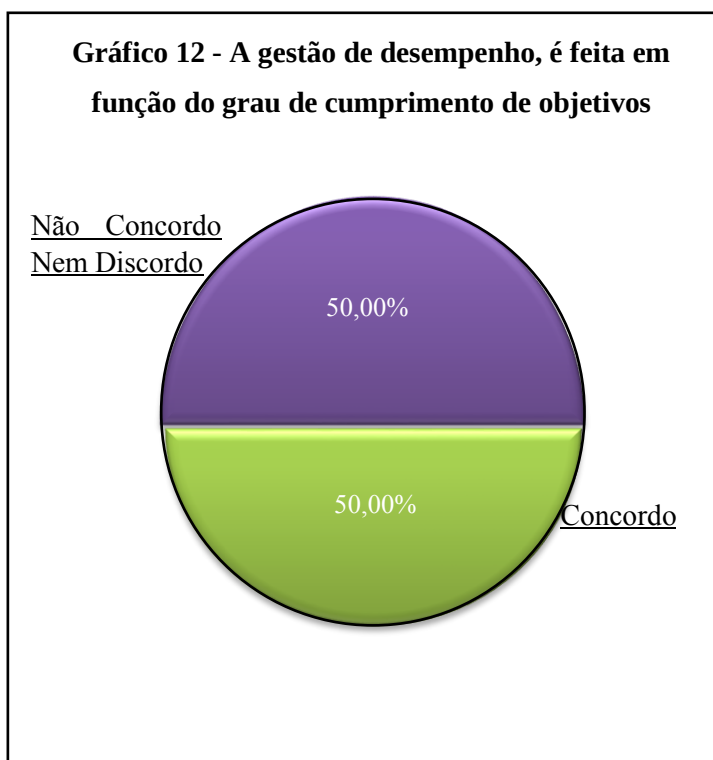
Subcategoria – Critérios de avaliação do desempenho



Em relação aos critérios de avaliação do desempenho, se são claros e justos, 6 dos colaboradores não concordam nem discordam o que corresponde a 75,00% e, 2 colaboradores concordam o que corresponde a 25,00%. A mestrandade pode concluir que referente a esta questão a maioria dos colaboradores não tem opinião certa. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 11.

Fonte: Elaboração própria.

Subcategoria – Cumprimento de objetivos

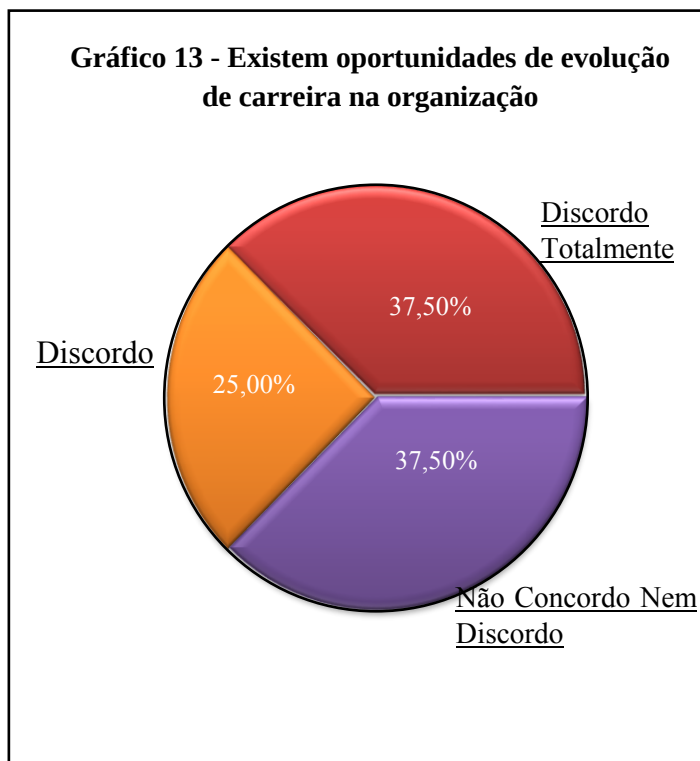


Analisando a questão se a gestão do desempenho, é feita em função do grau de cumprimento de objetivos, 4 dos colaboradores não concordam nem discordam o que corresponde a 50,00% e, 4 dos colaboradores concordam o que corresponde a 50,00%. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 12.

Fonte: Elaboração própria.

Categoria – Desenvolvimento de carreiras

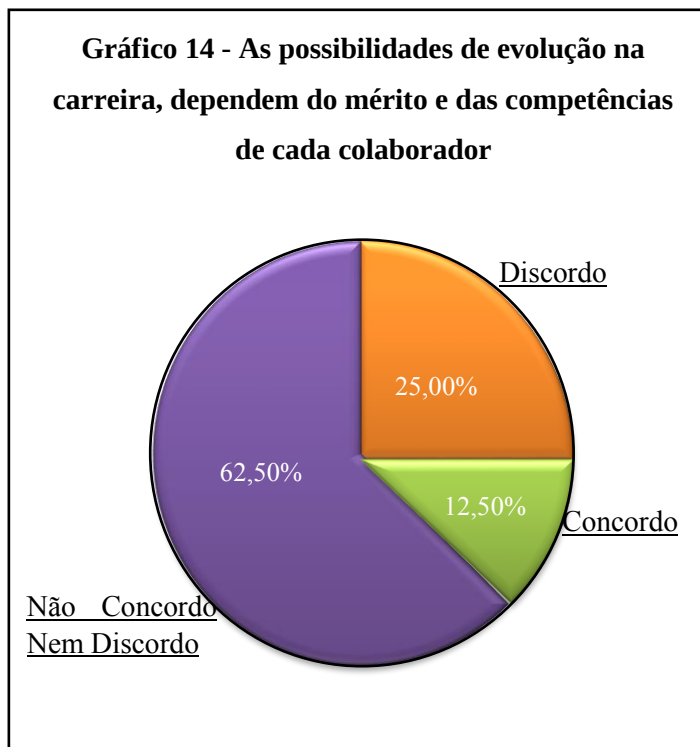
Subcategoria – Oportunidades de evolução da carreira



Relativamente à questão se existem oportunidades de evolução de carreira na organização, 3 dos colaboradores discordam totalmente o que corresponde a 37,50%, 2 dos colaboradores discordam o que corresponde a 25,00% e 3 colaboradores não discordam nem concordam o que corresponde a 37,50%. Ao nível das oportunidades de evolução de carreira, a maioria explicita que não existe. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 13.

Fonte: Elaboração própria.

Subcategoria – Mérito e competências do colaborador

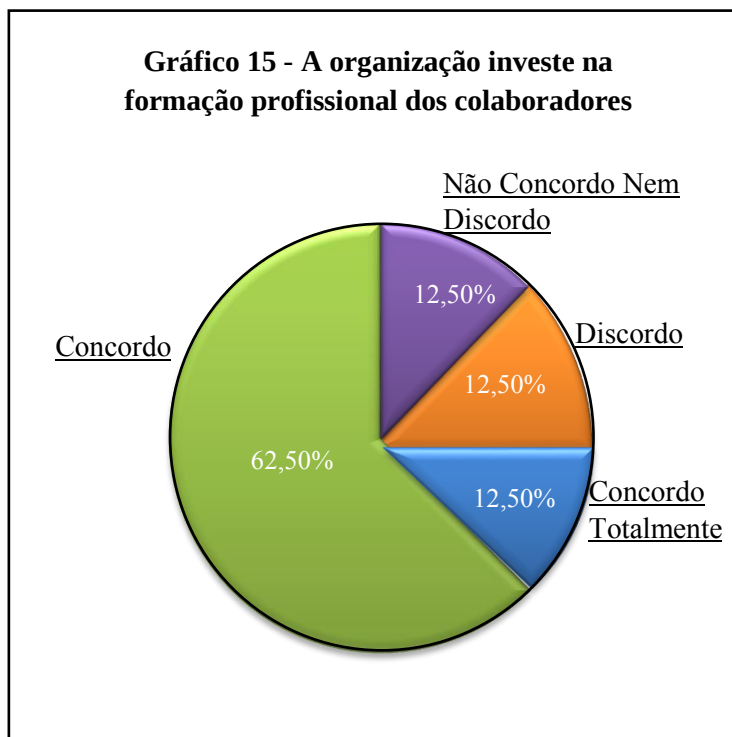


No que concerne à questão se as possibilidades de evolução na carreira, depende do mérito e das competências de cada colaborador, 2 dos colaboradores discordam o que corresponde a 25,00%, 5 dos colaboradores não concordam nem discordam o que corresponde a 62,50% e 1 dos colaboradores concorda o que corresponde a 12,50%. A maioria dos colaboradores não tem uma opinião definida sobre esta questão. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 14.

Fonte: Elaboração própria.

Categoria – Formação e desenvolvimento

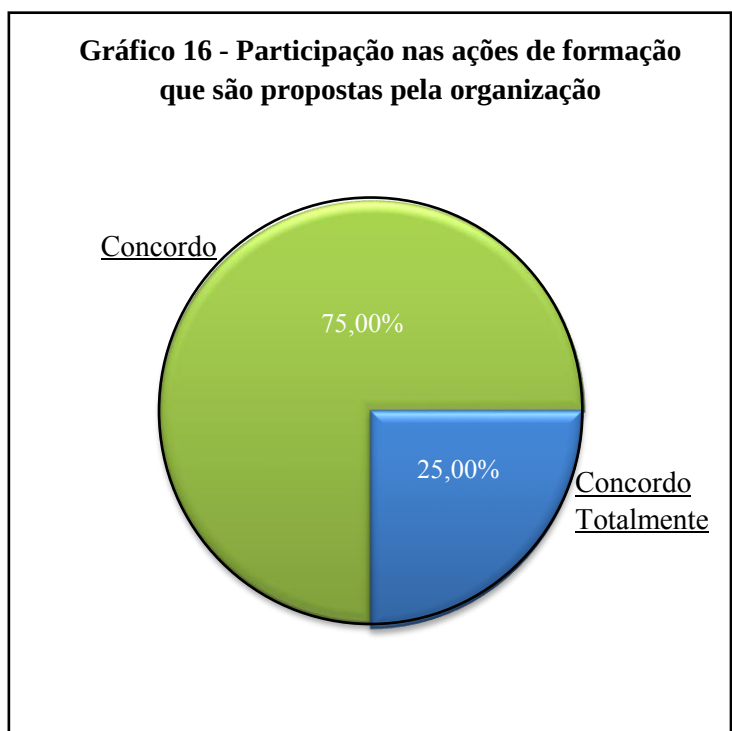
Subcategoria – Organização investe na formação dos colaboradores



No que concerne à questão se a organização investe na formação dos colaboradores, 1 dos colaboradores discorda 12,50%, 1 dos colaboradores não concorda nem discorda o que corresponde a 12,50%, 5 dos colaboradores concordam o que corresponde a 62,50% e 1 concorda totalmente o que corresponde a 12,50%. A mestrande conclui, que não há concordância ao nível desta questão. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 15.

Fonte: Elaboração própria.

Subcategoria – Participação em ações de formação

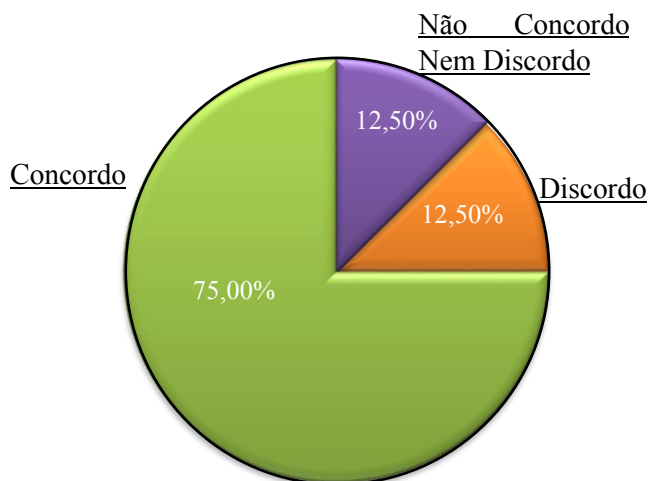


Sobre a questão se os colaboradores fazem questão ao de participar nas ações de formação, que são propostas pela organização, 6 dos colaboradores concordam o que corresponde a 75,00 % e 2 dos colaboradores concordam totalmente o que corresponde a 25,00. Logo a totalidade dos colaboradores concorda com esta questão. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 16.

Fonte: Elaboração própria.

Subcategoria – Levantamento de necessidades de formação

Gráfico 17 - A organização faz levantamento das minhas necessidades de formação

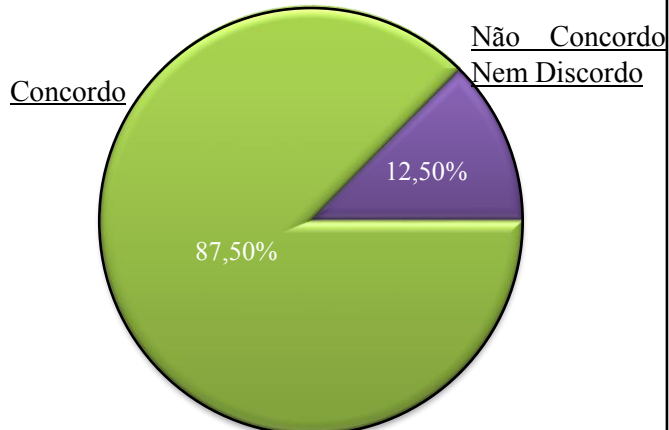


Relativamente à questão se a organização faz levantamento das necessidades de formação dos colaboradores, 1 dos colaboradores discorda o que corresponde a 12,50%, 1 dos colaboradores não concorda nem discorda o que corresponde a 12,50% e 6 dos colaboradores concordam totalmente o que corresponde a 75,00%. A mestrandu conclui que na perspetiva da maioria dos colaboradores a organização faz levantamento das suas necessidades de formação. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 17.

Fonte: Elaboração própria.

Categoria - Gestão de conflitos

Gráfico 18 - Tenho apoio para gerir algum conflito que surja



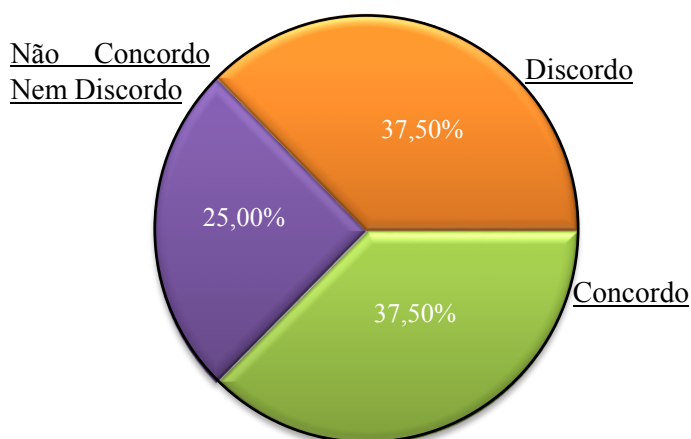
Analisando a questão se os colaboradores tem apoio para gerir algum conflito que surja na organização 1 dos colaboradores não concorda nem discorda o que corresponde a 12,50% e 7 dos colaboradores concordam o que corresponde a 87,50%. Analisando quando surge algum conflito, a maioria concorda que existe apoio. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 18.

Fonte: Elaboração própria.

Categoria – Renumeração

Subcategoria – Renumeração que o colaborador obtém, esta ligada ao seu desempenho

Gráfico 19 – A remuneração que o colaborador obtém, esta em parte ligada ao seu desempenho

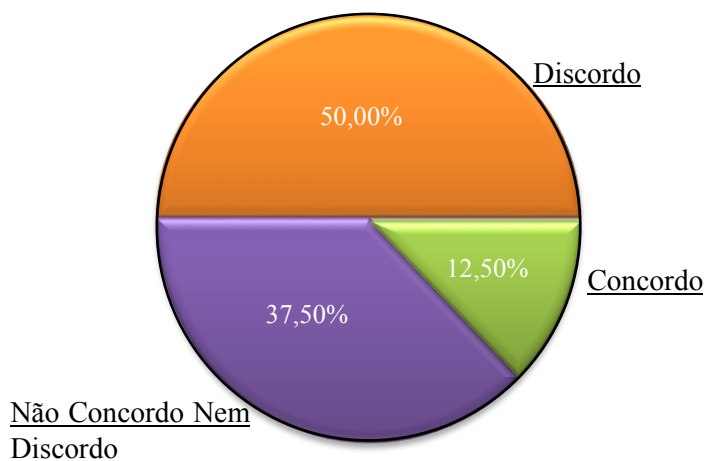


Referente à questão se a remuneração que o colaborador obtém, está em parte ligada ao seu desempenho 3 dos colaboradores discordam o que corresponde a 37,50%, 2 não concordam nem discordam o que corresponde a 25,00% e 3 colaboradores concordam o que corresponde a 37,50%. Em relação a esta questão, maioria dos colaboradores concorda. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 19.

Fonte: Elaboração própria.

Subcategoria – Renumeração adequada face ao praticado no mercado para funções idênticas

Gráfico 20 - A remuneração do colaborador esta adequada, face ao praticado no mercado para funções idênticas



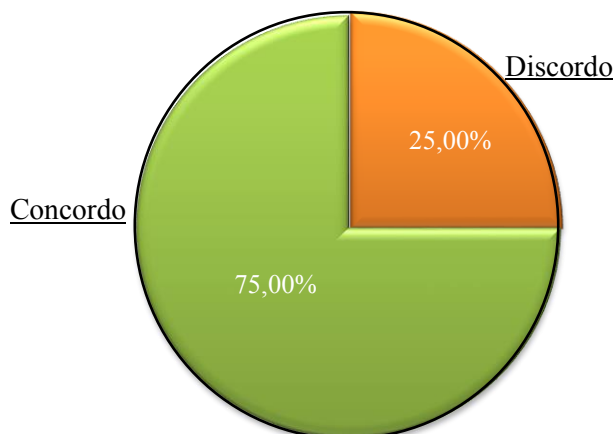
Especificamente sobre a questão se a remuneração do colaborador está adequada, face ao praticado no mercado para funções idênticas, 4 dos colaboradores discordam o que corresponde a 50,00 %, 3 dos colaboradores não concordam nem discordam o que corresponde a 37,50 % e 1 colaboradores concorda o que corresponde a 12,50%. Ao nível desta questão, podemos concluir que a maioria dos colaboradores não concordam. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 20.

Fonte: Elaboração própria.

Categoria – Comunicação

Subcategoria - Organização estimula a comunicação entre os colaboradores

Gráfico 21 - A organização estimula a comunicação entre os colaboradores

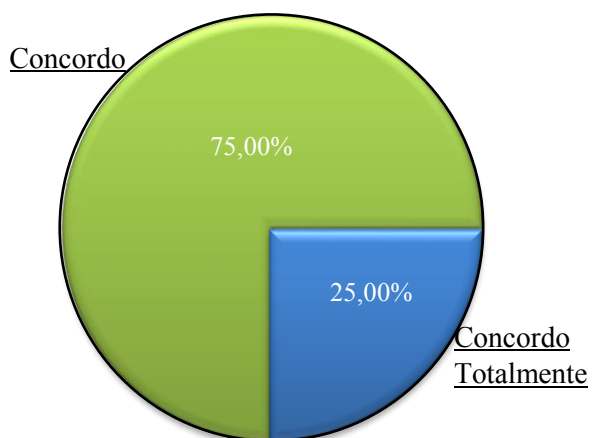


Analisando a questão se a organização estimula a comunicação entre os colaboradores, 2 dos colaboradores discordam o que corresponde a 25,00% e 6 dos colaboradores concordam o que corresponde a 75,00%. Na perspetiva da maioria dos colaboradores, a organização estimula a comunicação entre os colaboradores. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 21.

Fonte: Elaboração própria.

Subcategoria – Comunicação com outros colaboradores

Gráfico 22 - Comunicação com os outros colaboradores da organização

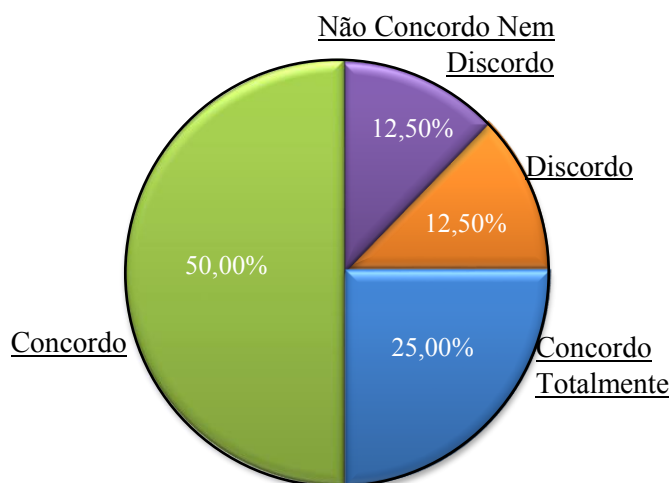


Referente à questão se os colaboradores comunicam facilmente com os outros colaboradores da organização, 2 dos colaboradores concordam totalmente o que corresponde a 25,00%, e 6 dos colaboradores concordam o que corresponde a 75,00%. Analisando esta questão, todos os colaboradores referenciam que comunicam facilmente com outros colaboradores. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 22.

Fonte: Elaboração própria.

Subcategoria – Comunicação com superiores da organização

Gráfico 23 - Comunicação com os superiores da organização

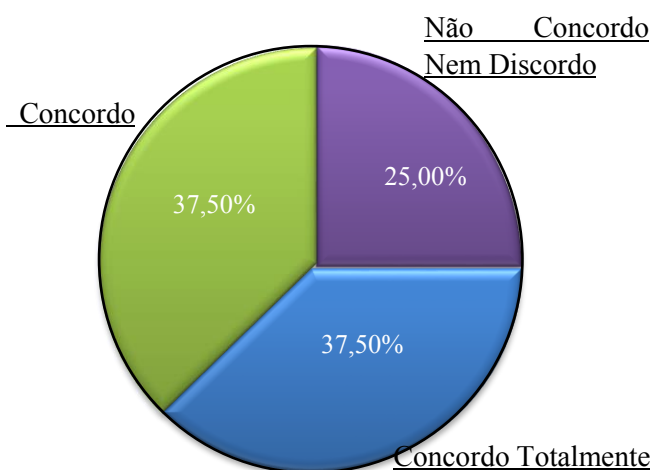


Relativamente à questão se os colaboradores comunicam facilmente com os superiores da organização, 1 dos colaboradores discorda o que corresponde a 12,50%, 2 dos colaboradores concordam totalmente o que corresponde a 25,00%, 4 colaboradores concordam o que corresponde a 50,00% e 1 dos colaboradores não concorda nem discorda o que corresponde a 12,50%. Ao nível da comunicação com superiores, não há concordância entre os colaboradores. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 23.

Fonte: Elaboração própria.

Subcategoria - Informação divulgada nos meios de comunicação interna

Gráfico 24 - A informação divulgada nos meios de comunicação interna, é útil e relevante



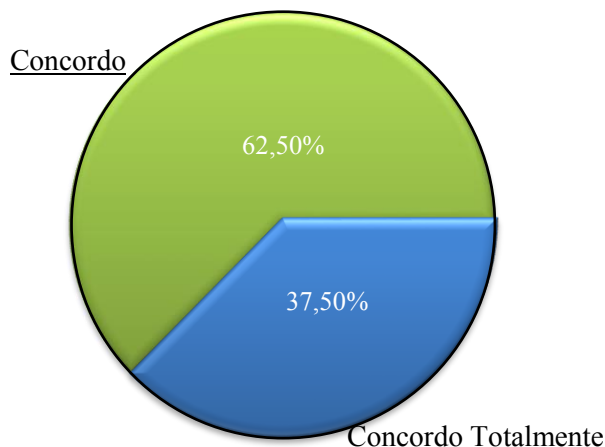
Referente à questão, se a informação divulgada nos meios de comunicação interna é útil e relevante, 2 dos colaboradores não concordam nem discordam o que corresponde a 25,00%, 3 colaboradores concordam totalmente o que corresponde a 37,50% e 3 colaboradores concordam o que corresponde a 37,50%. Ao nível desta questão, há uma grande discrepância, alguns discordam outros concordam totalmente. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 24.

Fonte: Elaboração própria.

Categoria – Participação

Subcategoria – Abertura para realizar sugestões

Gráfico 25 - Abertura para realizar sugestões, relacionadas com o trabalho realizado

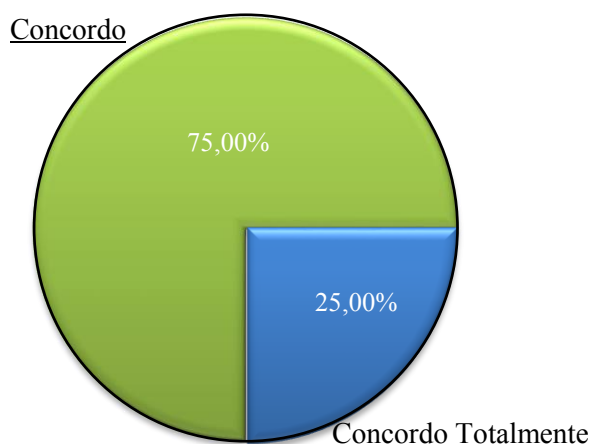


Relativamente à questão se os colaboradores têm abertura para propor sugestões relacionadas com o trabalho realizado, 5 dos colaboradores concordam o que corresponde a 62,50% e 3 dos colaboradores concordam totalmente o que corresponde a 37,50%. Os colaboradores na totalidade, concordam que tem abertura para realizar sugestões. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 25.

Fonte: Elaboração própria.

Subcategoria – O/A gestor/a é recetivo às sugestões de mudança

Gráfico 26 – O/A gestor/a é recetivo às sugestões de mudança, por parte dos colaboradores



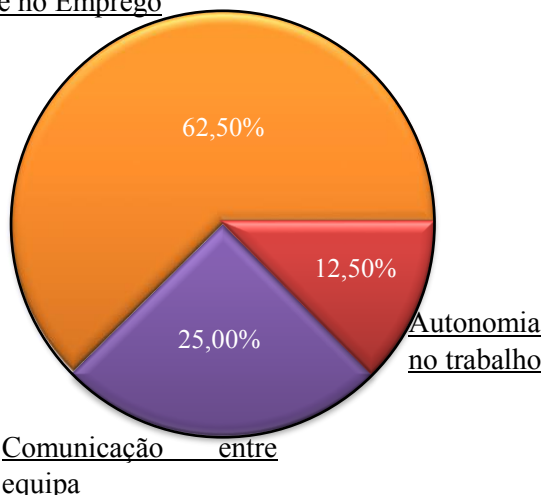
Especificamente sobre a questão se o gestor da Casa de Abrigo é recetivo às sugestões de mudança por parte dos colaboradores, 6 dos colaboradores concordam o que corresponde a 75,00% e 2 dos colaboradores concordam totalmente o que corresponde a 25,00%. Para os colaboradores na totalidade, o/a gestor/a é recetivo a sugestões de mudança. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 26.

Fonte: Elaboração própria.

Categoria – Bom desempenho profissional

Gráfico 27 - Principal fator que o(a) motiva a realizar um bom desempenho profissional

Estabilidade no Emprego



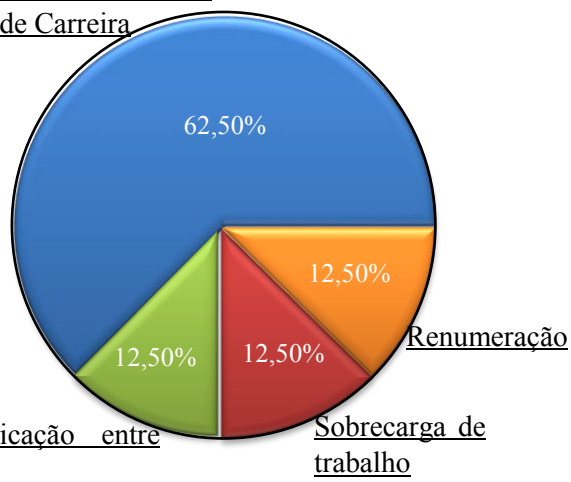
Identificando o principal fato que motiva o colaborador a realizar um bom desempenho profissional, para 5 dos colaboradores é a Estabilidade no Emprego o que corresponde a 62,50%, para 2 dos colaboradores é a Comunicação entre Equipa o que corresponde a 25,00% e para 1 colaborador é a Autonomia no trabalho o que corresponde a 12,50%. Logo, o principal fator é a estabilidade no emprego. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 27.

Fonte: Elaboração própria.

Categoria – Insatisfação profissional

Gráfico 28 – Principal fator que gera mais insatisfação no seu trabalho

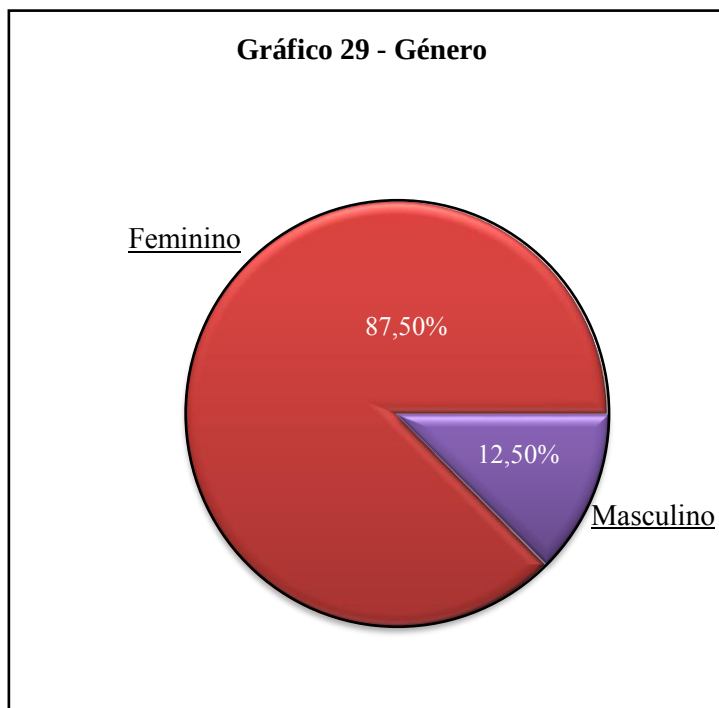
Impossibilidade de
Evolução de Carreira



Identificando qual o principal fator que gera mais insatisfação aos colaboradores no seu trabalho, para 5 dos colaboradores é a Impossibilidade de Evolução de Carreira o que corresponde a 62,50%, para 1 dos colaboradores é a Comunicação entre Equipa o que corresponde a 12,50%, para 1 dos colaboradores é a Sobrecarga de trabalho o que corresponde a 12,50% e para 1 dos colaboradores é a Renumeração o que corresponde a 12,50%. A mestrandia pode concluir, que o principal fator é a impossibilidade de evolução de carreira. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 28.

Categoria – Identificação

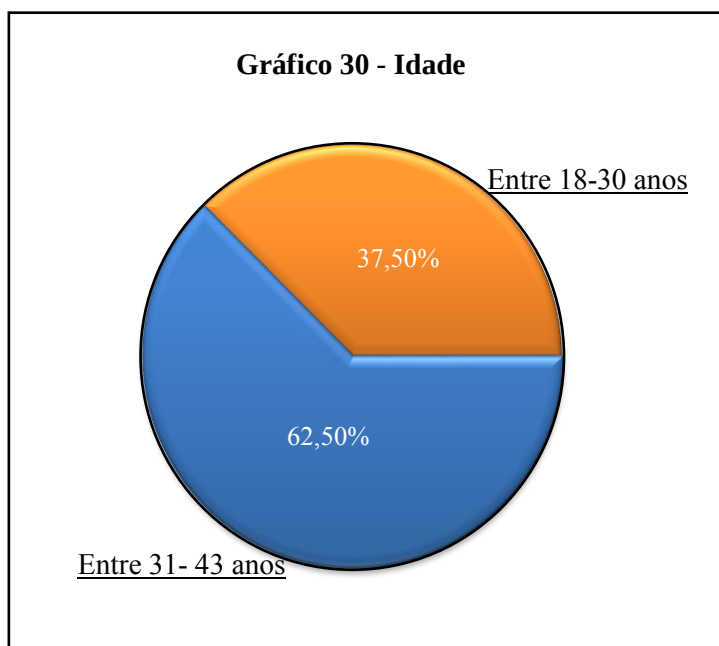
Subcategoria – Género



Ao nível da identificação dos colaboradores da casa de abrigo, a mestrande pode concluir que 7 dos colaboradores são do género feminino o que corresponde a 87,50% e 1 dos colaboradores é do género masculino o que corresponde a 12,50%. A mestrande referencia que o género predominante é o feminino. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 29.

Fonte: Elaboração própria.

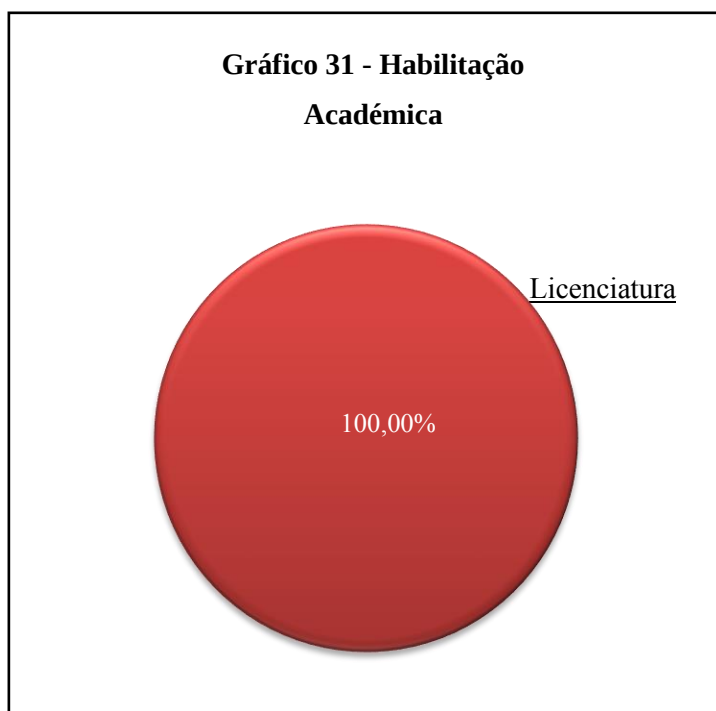
Subcategoria – Idade



A mestrande pode referenciar que ao nível da idade dos colaboradores, 3 dos colaboradores tem idade compreendida entre 18-30 anos o que corresponde a 37,50% e 5 dos colaboradores tem idade compreendida entre 31-43 anos o que corresponde a 62,50%. A idade predominante na casa de abrigo nos colaboradores, é entre 31-43 anos. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 30.

Fonte: Elaboração própria.

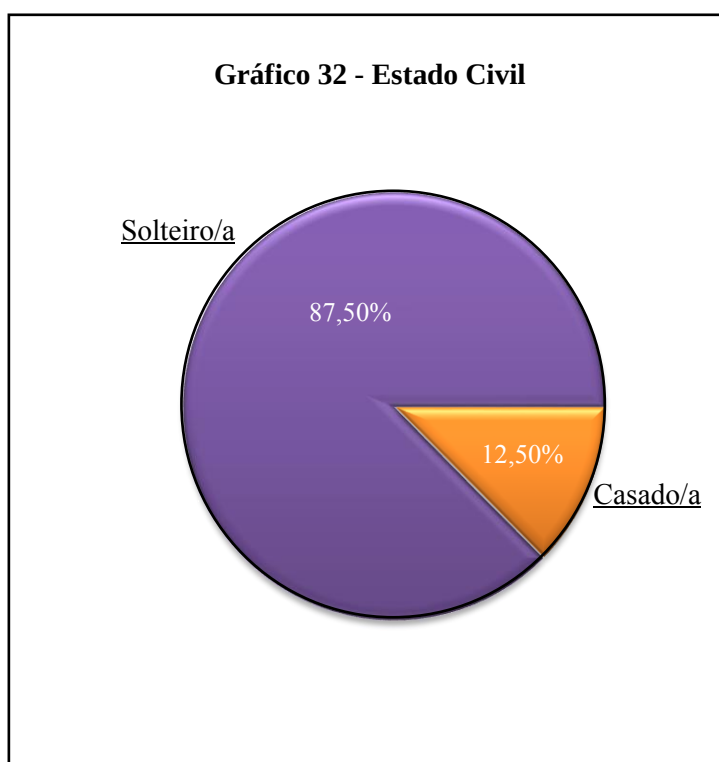
Subcategoria – Habilitação Académica



A mestranda pode concluir que especificamente sobre as habilitações académicas dos colaboradores, 8 dos colaboradores são licenciados o que corresponde a 100,00%. É unânime que os colaboradores são todos licenciados. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 31.

Fonte: Elaboração própria.

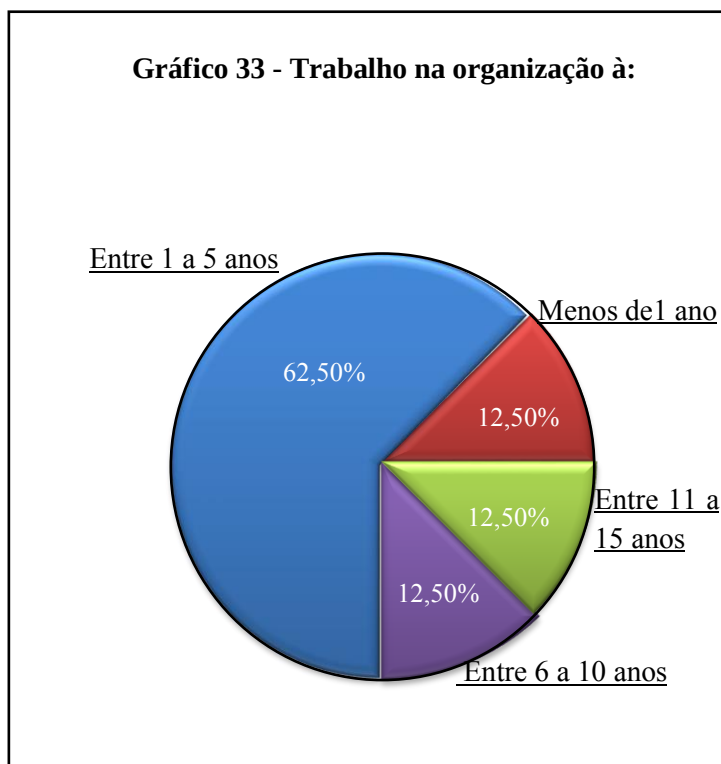
Subcategoria – Estado Civil



Analisando o estado civil dos colaboradores da Casa de Abrigo, a mestranda pode referenciar que, 7 dos colaboradores são solteiros o que corresponde a 87,50% e 1 dos colaboradores é casado o que corresponde a 12,50%. Maioritariamente os colaboradores são solteiros/as. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 32.

Fonte: Elaboração própria.

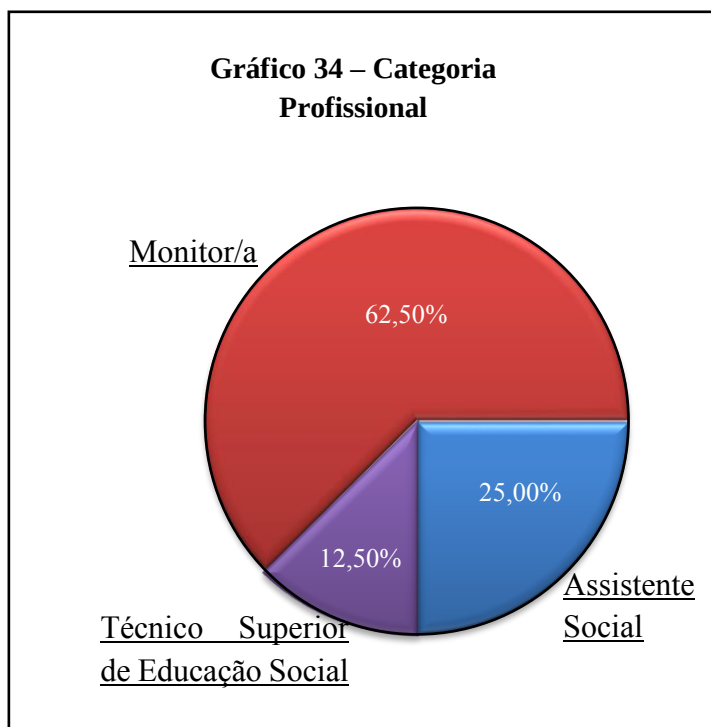
Subcategoria – Tempo de trabalho na organização



Analisando há quanto tempo os colaboradores trabalham na organização, a mestrande pode concluir que 1 dos colaboradores trabalha à menos de 1 ano o que corresponde a 12,50%, 5 dos colaboradores trabalham entre 1 a 5 anos o que corresponde a 62,50%, 1 dos colaboradores trabalha entre 11 a 15 anos o que corresponde a 12,50% e 1 dos colaboradores trabalha entre 11 a 15 anos o que corresponde a 12,50%. A maioria dos colaboradores, trabalha na organização entre 1 a 5 anos. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 33.

Fonte: Elaboração própria.

Categoria – Categoria profissional



Ao nível das categorias profissionais dos colaboradores, 5 dos colaboradores são Monitores/as o que corresponde a 62,50%, 1 dos colaboradores é Técnico Superior de Educação Social o que corresponde a 12,50% e 2 são Assistentes Sociais o que corresponde a 25,00%. A mestrande pode concluir, que a maioria dos colaboradores tem como categoria profissional de monitor/a. Conferir Apêndice XV – Tabelas de frequências: Tabela 34.

Fonte: Elaboração própria.

3.2.2. Discussão da Análise dos Inquéritos aos Colaboradores

Através do tratamento dos dados do questionário a mestrande pode depreender que o principal fator que motiva os colaboradores a realizar um bom desempenho profissional, é a estabilidade no emprego, enquanto que o principal fator que gera mais insatisfação no seu trabalho, é a impossibilidade de evolução de carreira.

Ao nível da identificação dos colaboradores a mestrande pode especificar, maioritariamente são do género feminino, tem idade compreendida entre 31 e 43 anos, todos são licenciados e solteiros/as, a maioria trabalha na organização entre 1 a 5 anos e ao nível da categoria profissional maioritariamente são monitores/as. especificamente sobre as práticas de gestão de pessoas, a mestrande pode concluir que na maioria das práticas há uma divergência de opinião entre os colaboradores.

Ao nível da gestão de pessoas, a maioria dos colaboradores concordam que esta influencia o desempenho organizacional e que ocupa um papel essencial numa casa de abrigo. Quando um colaborador é recrutado é-lhe comunicado de forma clara os objetivos e tarefas da sua função. Não há consenso na questão, se quando um novo elemento é recrutado se são usados os métodos adequados para avaliar as suas competências. Para a maioria dos colaboradores quando um novo colaborador é admitido não tem apoio e acompanhamento inicial por parte da chefia, contudo consideram que tem acompanhamento por parte dos colegas de equipa e não sentiram dificuldade quando a sua integração na organização.

A maioria dos colaboradores não tem benefícios extra de acordo com o seu desempenho profissional, contudo concordam que a informação que recebem sobre o seu desempenho é útil para melhorar. Se ocorrer alguma falha existe acompanhamento para as ultrapassar, contudo não tem uma opinião definida no que se refere à questão se os critérios de avaliação do desempenho são justos e claros. Refente à questão se a gestão de desempenho é feita em função do grau de cumprimento de objetivos, os colaboradores não têm um consenso.

Ao nível das carreiras a maioria explicita que não existem oportunidades de evolução de carreira na organização e não tem opinião definida em relação à questão se as possibilidades de evolução na carreira depende do mérito e das competências dos colaboradores.

Há uma grande diversidade de respostas em relação à questão se a organização investe na formação profissional dos colaboradores, a maioria referencia que faz questão de participar nas

ações de formação que são propostas pela organização e concordam maioritariamente que a organização faz levantamento das suas necessidades de formação.

Referente à gestão de conflitos, maioritariamente concordam que tem apoio quando surge um conflito. Especificamente sobre a renumeração, não há consenso se as renumerações que recebem estão em parte ligadas ao seu desempenho e se as renumerações estão adequadas, face ao praticado no mercado em funções idênticas.

Referente à comunicação a maioria dos colaboradores concordam que a organização estimula a comunicação entre funcionários, que comunicam facilmente com os outros colaboradores da organização, contudo não há consenso ao nível da questão se comunicam facilmente com os superiores da organização e se a informação divulgada nos meios internos é útil e relevante. Os colaboradores concordam que tem abertura para realizar sugestões relacionadas com o trabalho realizado e que o/a gestor/a é recetivo às sugestões de mudanças vindas dos colaboradores.

De seguida, serão explanadas as conclusões do estudo realizado, considerando os principais resultados relatados no capítulo III e interligados com a parte teórica. Após as conclusões, serão ainda referidas as limitações metodológicas e processuais encontradas ao longo da realização desta investigação, assim como algumas recomendações para futuros estudos a realizar nesta área.

Conclusão

A presente dissertação foi desenvolvida com o intuito de contribuir para a melhoria do conhecimento científico na área da Gestão de Pessoas na Casa de Abrigo e Violência Conjugal. Sugere ser um contributo para a teoria, uma vez que surge como pioneira no estudo da Gestão de Pessoas na Casa de Abrigo. A síntese que a mestranda efetuou da literatura no capítulo II, permite afirmar que a violência doméstica é um fenómeno mundial e atinge todos os estratos sociais, todos os grupos etários, sendo na maior parte das vezes de forma silenciosa e dissimulada. Apresenta-se como um problema muito grave para as suas vítimas diretas e indiretas, bem como para a sociedade em geral. A vítima, perante a decisão de abandonar esta relação violenta, e defronte razões de segurança, não possuindo amparo financeiro familiar que lhe garanta a segurança ou o bem-estar necessário, a si ou ao seu filho quando existam, pode optar por ser acolhida, quer num contexto de emergência temporária ou mais prolongado numa casa de abrigo. Estas constituem um equipamento fundamental na resposta às mulheres e crianças vítimas de violência. A gestão de pessoas refere-se às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização, sendo uma realidade na Casa de Abrigo em estudo.

Neste sentido, com esta investigação procurou-se compreender a Gestão de Pessoas na Casa de Abrigo e a Violência Conjugal. Para tal optou-se por desenvolver uma investigação numa Casa de Abrigo, especificamente da APAV. O presente trabalho baseia-se num desenho metodológico rigoroso, partindo da inquietação que é – compreender a gestão de pessoas na casa de abrigo e a violência conjugal e, posterior definição do objetivo geral e dos específicos enquadrados no âmbito teórico da investigação. A mestranda identificou as unidades de análise, definiu os instrumentos de recolha da informação e procedeu ao necessário registo e à classificação da informação a partir das múltiplas fontes de evidência. Procedeu à triangulação da informação para dar resposta à questão de partida, e, por fim, fez uma reflexão crítica tendo em conta os elementos conceptuais teóricos que fundamentaram o estudo.

Reconstruindo a infância que as utentes tiveram, pode-se concluir que ambas consideram ter tido uma infância boa, contudo uma das vítimas sofreu de abuso sexual na infância e outra vivenciou situações de vitimação por parte do pai para com a mãe. Presenciaram violência no seu contexto familiar, e tentaram diversas vezes defender suas mães. É constatado que viver num ambiente de violência durante a infância, teve impactos enormes na história de vida das

utentes. Presenciar ou ouvir os abusos infligidos sobre a vítima, ver os sinais físicos depois de episódios de violência ou testemunhar as consequências desta violência na pessoa abusada, teve uma grande influência nas suas relações amorosas.

Nas relações de conjugalidade que mantinham, eram vítimas de violência doméstica. A componente da violência sempre esteve presente desde do início da relação amorosa, inicialmente de forma psicológica, contudo com o passar do tempo foi atingindo contornos e intensidades diferentes. Os filhos das utentes presenciaram em diversas situações os abusos infligidos sobre as vítimas, e algumas situações foram vítimas de abusos físicos e emocionais. O medo de que o parceiro realize as ameaças que tece, a esperança de que o agressor mude os seus comportamentos, a vergonha de procurar ajuda e os filhos são muitas vezes as causas para estas mulheres continuarem a relação. Com as experiências das entrevistadas, comprova-se que os filhos são o principal motivo pelo qual muitas abandonam a relação violenta, principalmente porque muitos dos filhos tornam-se vítimas também.

As vítimas, perante a decisão de abandonar esta relação violenta, e defronte razões de segurança, não possuindo amparo financeiro familiar que lhes garanta a segurança ou o bem-estar necessário, a si e aos seus filhos optaram por ser acolhidas numa Casa de Abrigo.

O processo de acolhimento em Casa de Abrigo não é uma situação fácil de conseguir concluir com sucesso, os entraves e os constrangimentos são inúmeros. As vítimas de violência doméstica aquando da integração em Casa de Abrigo encontram-se fragilizadas, quer pela violência que foram alvo, quer pelo desenraizamento que o acolhimento institucional provoca. A integração em Casa de Abrigo é um meio importante para a concretização de um novo projeto de vida das utentes e dos filhos. Só com o desenvolvimento de uma ação concertada de esforços, tanto por parte das utentes como dos técnicos que a acompanham ao longo de todo o processo, é possível que o processo de reconstrução do projeto de vida evolua de acordo com as suas necessidades. Depreendemos da caracterização das utentes, que as utentes saem da Casa de Abrigo enriquecidas e preparadas para criar uma nova realidade. As formações, são especialmente importantes para apoiar as utentes a procurarem melhores formas de lidar com os conflitos interpessoais e a desenvolverem novas competências e capacidades essenciais no futuro.

Na organização Casa de Abrigo encontra-se implementada uma gestão de pessoas, que potencializa a concretização do novo projeto de vida às utentes e seus filhos.

Mesmo não tendo nenhuma formação em gestão de pessoas, a gestora identifica a importância da gestão de pessoas na Casa de Abrigo, e o quanto essa gestão influencia a intervenção com as utentes. As práticas de gestão de pessoas são desenvolvidas e implementadas pela gestora em consonância com a restante equipa técnica.

Refletindo sobre as práticas de gestão de pessoas é importante especificar que, um dos critérios de seleção principal, é a formação académica pelas diversas vantagens apresentadas. O acolhimento de novos colaboradores afeta sempre a organização, contudo seria possível uma integração ideal, se o colaborador permanecesse na organização até ser efetuado um novo recrutamento. O sistema de gestão de recompensas é percecionado como inexistente, contudo a equipa técnica desenvolve uma alternativa não financeira de modo informal a motivar os colaboradores, isto é, dar o dia de aniversário de folga aos colaboradores. A organização faculta todos os meios para os colaboradores, desenvolverem a sua formação e assim efetuarem uma melhor intervenção. Mesmo sendo reconhecida a importância da avaliação de desempenho, ainda não é uma prática operacionalizada na organização. As formações podem suscitar um desenvolvimento de competências, sendo uma necessidade neste momento na organização uma formação sobre assertividade. É reconhecido que o desenvolvimento de carreiras dentro da organização, é uma prática que só existe esporadicamente. É essencial os colaboradores terem uma autogestão emocional e abordarem as utentes de forma não punitiva e assertiva. Os conflitos podem sempre surgir numa organização, contudo é essencial tentar terminá-lo e conversar individualmente com os elementos presentes no conflito.

Na narrativa das entrevistadas pode-se aperceber, que nem todas as utentes tem consciência das funções que são desempenhadas pela equipa técnica na organização.

A maioria dos colaboradores concorda que a gestão de pessoas influencia o desempenho organizacional e que ocupa um papel essencial numa casa de abrigo. Quando um colaborador é recrutado é-lhe comunicado de forma clara os objetivos e tarefas da sua função. Não há consenso na questão, se quando um novo elemento é recrutado se são usados os métodos adequados para avaliar as suas competências. Para a maioria dos colaboradores quando um novo colaborador é admitido não tem apoio e acompanhamento inicial por parte da chefia, contudo consideram que tem acompanhamento por parte dos colegas de equipa e não sentiram dificuldade quando a sua integração na organização.

A maioria dos colaboradores não tem benefícios extra de acordo com o seu desempenho profissional, contudo concordam que a informação que recebem sobre o seu desempenho é útil para melhorar. Se ocorrer alguma falha existe acompanhamento para as ultrapassar, contudo não tem uma opinião definida no que se refere à questão se os critérios de avaliação do desempenho são justos e claros. Refente à questão se a gestão de desempenho é feita em função do grau de cumprimento de objetivos, os colaboradores não têm um consenso.

Ao nível das carreiras a maioria explicita que não existem oportunidades de evolução de carreira na organização e não tem opinião definida em relação à questão se as possibilidades de evolução na carreira depende do mérito e das competências dos colaboradores.

Há uma grande diversidade de respostas em relação à questão se a organização investe na formação profissional dos colaboradores, a maioria referencia que faz questão de participar nas ações de formação que são propostas pela organização e concordam maioritariamente que a organização faz levantamento das suas necessidades de formação.

Referente à gestão de conflitos, maioritariamente concordam que tem apoio quando surge um conflito. Especificamente sobre a renumeração, não há consenso se as renumerações que recebem estão em parte ligadas ao seu desempenho e se as renumerações estão adequadas, face ao praticado no mercado em funções idênticas.

Referente à comunicação a maioria dos colaboradores concordam que a organização estimula a comunicação entre funcionários, que comunicam facilmente com os outros colaboradores da organização, contudo não há consenso ao nível da questão se comunicam facilmente com os superiores da organização e se a informação divulgada nos meios internos é útil e relevante. Os colaboradores concordam que tem abertura para realizar sugestões relacionadas com o trabalho realizado e que o/a gestor/a é recetivo às sugestões de mudanças vindas dos colaboradores.

Perspetivando o futuro assim que saírem da Casa de Abrigo, a prioridade das utentes é ter uma habitação própria e o bem-estar dos seus filhos. As utentes pretendem seguir os estudos no futuro e assim realizarem um sonho que as persegue desde sempre. Apesar dos receios relativos ao futuro e dos sentimentos de incapacidade, motivados talvez por histórias de violência e de constante diminuição da autoestima e da autoimagem, este tipo de espaço permite que com a tranquilidade suficiente, as mulheres acolhidas projetem um novo rumo para as suas vidas.

Sendo a pesquisa uma parte integrante da prática profissional do Assistente Social e face à baixa produtividade em pesquisa no Serviço Social, a mestranda encarou a presente investigação como um desafio e uma oportunidade de aprendizagem. Com o desenvolvimento da investigação, pretendeu-se contribuir para a produção de conhecimento em Serviço Social, aproximando a teoria à prática, na área da Violência Conjugal e da Gestão de Pessoas. A mestranda deseja que os resultados do presente estudo proporcionem um contributo relevante para a reflexão sobre esta problemática presente na nossa sociedade. Contudo, a mestranda reconhece limitações na investigação.

Independentemente dos resultados obtidos, o estudo realizado pretende enaltecer e reforçar, acima de tudo, a importância do apoio Casa de Abrigo para muitas mulheres vítimas de violência conjugal e, essencialmente conhecer a influência que as práticas de gestão de pessoas praticadas na Casa de Abrigo tem na intervenção com estas mulheres. Em primeiro lugar, a limitação do estudo prende-se com o facto de estarmos na presença de um caso concreto, a Casa de Abrigo APAV e, por esta razão os resultados obtidos não podem ser generalizados. Inicialmente a mestranda pretendia realizar a investigação em diversas casas de abrigo, para assim poder comparar, contudo não obteve resposta.

Outra limitação foi a impossibilidade de efetuar entrevistas aos colaboradores, devido, principalmente aos horários de trabalho dos mesmos, e por este motivo, a mestranda teve de optar pela realização de questionários aos colaboradores. Uma limitação presente no estudo, é ter apenas um objeto, isto é, gestão de pessoas (equipa) e não poder analisar a vertente gestão de pessoas (utentes).

Tendo em conta as referidas limitações, as análises e as conclusões formuladas sobre o estudo apresentado, suscitam novas inquietações para compreender a Violência Conjugal e a Gestão de Pessoas em outras Casas de Abrigo, para assim conhecer e compreender melhor esta relação Violência Conjugal e Gestão de Pessoas. Analisando estas conclusões, a mestranda pretende e gostaria, no âmbito da sua tese de doutoramento, focalizar a sua investigação nos filhos de vítimas de violência conjugal e compreender a influência e o impacto que estas situações poderão ter no futuro destes.

Bibliografia

- ActionAid [AA]. (2016). *Fearless women and girls: Leading the way, transforming lives*. London: ActionAid.
- Adebo, E. (1974). Identifying problems for nursing research. *International Nursing Review*, 21 (2), 53-59.
- Adeodato, V., Carvalho, R., Siqueira, V. & Souza, F. (2005). Qualidade de vida e depressão em mulheres vítimas de seus parceiros. *Revista de Saúde Pública*, 39(1), 108-130.
- Alarcão, M. (2002). *(Des)Equilíbrios Familiares*. Coimbra: Quarteto.
- Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J., Maroy C., Ruquoy, D. & Saint-Georges, P. (2011). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Almeida, J., & Pinto, J. (1982). *A Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Presença.
- Almeida, S. (2001). Violência na família. In Silva, L. (Coord), *Ação social na Área da Família*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Alves, C. (2005). *Violência Doméstica*. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Ander-Egg, E. (1995). *Diccionario del trabajo Social*. Buenos Aires: Lumen.
- Associação Portuguesa De Apoio À Vítima [APAV]. (2010). *Manual Alcipe - Para o Atendimento de Mulheres Vítimas de Violência*. Lisboa: APAV
- Associação Portuguesa de Apoio à Vítima [APAV]. (2011). *Manual Crianças e Jovens vítimas de violência: compreender, intervir e prevenir*. Lisboa: APAV.
- Associação Portuguesa De Apoio À Vítima [APAV]. (2016). *Estatísticas APAV – Vítimas de Violência Doméstica 2013-2016*. Lisboa: APAV.
- Baldry, C. (2003) “Stick and stones may hurt my bones but his glance and words hurt more”: The impact of psychological abuse and physical violence by current and former partners on battered women in Italy. *International Journal of Forensic Mental Health*, 2 (1), 47-57.

- Banik, B. (1993). Applying triangulation in nursing research. *Applie nursing research*, nº6.
- Bardin, L. (2014). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barroso, Z. (2007). *Violência nas relações amorosas: uma análise sociológica dos casos detetados nos Institutos de Medicina Legal de Coimbra e do Porto*. Lisboa: Colibri.
- Bisquerra, R. (1989). *Métodos de investigacion educativa: Guia practica*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- Blasco-Ros, C., Sánchez-Lorente, S. & Martinez, M. (2010). Recovery from depressive symptoms, state anxiety and post-traumatic stress disorder in women exposed to physical and psychological, but not to psychological intimate partner but not to psychological intimate partner violence alone: A longitudinal study. *BMC Psychiatry*. Obtido de <http://www.biomedcentral.com/1471-244X/10/98>.
- Bogdan, R., & Biklen S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Boni, V., & Quaresma S. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrónica dos Pós-Graduados em Sociologia Política da UFSC*, 1(3), 68-80.
- Borsato, A. (2016). Violência de Género como violação de Direitos Humanos. *Revista Jurídica*, 3(3), 177-192.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 67-94.
- Boudon, R. (n.d.). *Os métodos em sociologia*. Lisboa: Ed. Rolim.
- Caetano, A., & Vala, J. (2000). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.

- Caetano, A., Passos, A., Cal, M., Alcobia, P., Alves, P., Bogalho, et al. (2000). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2001). *Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Campanón, C. (2008). Menores víctimas de violencia de género: Experiencia de intervención en un centro de acogida para familias víctimas de violencia de género. *Intervención Psicosocial*, 17,337-351.
- Canha, J. (2002). A criança vítima de violência. In C. Machado & R. A. Gonçalves (Coord.), *Violência e vítimas de crime, Vol. II: Crianças*. Coimbra: Quarteto.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da investigação*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carmo, P., & Moura, F. (2010). *Violência doméstica: a difícil decisão de romper ou não com esse ciclo*. Fazendo gênero 9, Diásporas, Diversidades, Deslocamentos: Santa Catarina
- Carr, L. (1994). The strengths and weaknesses of quantitative and qualitative research: What method for nursing? *Journal of Advanced Nursing*, 20.
- Castellano, I., García, M., Lago, M. & Ramírez, L. (1999). La violencia en parejas universitarias. *Boletín. Criminológico*, 42,1-4.
- Ceitil, M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*. Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Centro de Estudos Jurídicos [CEJ]. (2016). *Violência Doméstica – Implicações sociológicas, psicológicas e jurídicas do fenómeno*. Lisboa: Centro de Estudos Jurídicos & Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género.
- Charles, C. (1998). *Introduction to educational research*. Barcelona: Martinez Roca.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos –O capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier.

- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CIG (2009). *Violência Doméstica: encaminhamento para casa de abrigo*. Lisboa: CIG.
- Corner, J. (1991). In Search of more complete answers to research questions. Quantitative versus qualitative research methods: Is there a way forward? *Journal of Advanced Nursing*, 16.
- Correia, L. & Sani, A. (2015). *As casas de abrigo em Portugal: Caracterização estrutural e funcional destas respostas sociais*. Guarda: Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Fernando Pessoa.
- Costa, J. (2003). *Sexo, sexo e crime*. Lisboa: Edições Colibri.
- Costa, M., & Duarte, C. (2000). *Violência familiar*. Porto: Âmbar.
- Cotrim, D. (2014). *Análise qualitativa da experiência de residir numa casa de abrigo para mulheres que sofreram de violência doméstica*. Lisboa: Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida.
- Correia, C., Gomes, N., Couto, T., Rodrigues, A., Erdmann, A. & Diniz, N. (2014). Representações sobre o suicídio para mulheres com história de violência doméstica e a tentativa do mesmo. *Contexto Enferm, Florianópolis*. 23 (1), 118-25.
- Coutinho, C. (2016). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Coutinho, C. (2005). *Percursos da investigação em tecnologia educativa em Portugal: uma abordagem temática e metodológica a publicações científicas*. Braga: CIED, Universidade do Minho.
- Coutinho, M., & Sani, A. (2010). *Casa de abrigo: A solução ou o problema?*. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 4,633-641.
- Crotty, M. (1998). *The foundations of Social Research: meaning and perspective in the research: meaning and perspective in the research process*. London: SAGE Publications.

- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Davis, L., & Carlson, B. (1981). Attitudes of service providers toward domestic violence. *Social Work Research and Abstracts*, 17,34-39.
- Davis, L., Hagen, J. & Early, T. (1994). Social Services for battered women: are they adequate, accessible and appropriate? *Social Work*, 39(6), 695-704.
- Delaney, J., & Huselid, M. (1996). «The impact of human resource management practices perceptions of organizational performance». *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Denzin, N. (1989). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict – constructive and destructive processes*. New Haven and London. Yale University Press.
- Dewalt, K., & Dewalt, B. (2011). *Participant observation: a guide for fieldworkers*. Plymouth: AltaMira.
- Dias, I. (2004). *Violência na Família: Uma abordagem sociológica*. Porto: Afrontamento.
- Dias, I. (2010). Violência doméstica e justiça. *Sociologia: Revista do Departamento de Sociologia da FLUP*, 20, 245-262.
- Diers, D. (1979). *Research in nursing practice*. Philadelphia: J. P. Lippincott.
- Dobash & Dobash (1996). *Women, Violence and Social Change*. London: Rutledge.
- Domingues, L. (2003). *A gestão de recursos humanos e o desenvolvimento social das empresas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Donnely, D. (1999). Provision and Exclusion – The dual face of service to battered Women in three deep south states. *Violence Against Women*, 5(7) 710-741.
- Druker, P. (1994). *Administração: teoria, processo e pratica*. São Paulo: Makron Book.

- Duarte, M., & Alencar, M. (2011). *Família e Famílias: Práticas Sociais e Conversações Contemporâneas*. Rio de Janeiro: Lumen-Juris Editora.
- Duarte, T. (2009). A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica) cies E-Working Paper N.º 60/2009. CIES e-Working Papers (ISSN 1647-0893). www.cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP60_Duarte_003.pdf.
- Duffy, M. (1987). Methodological triangulation: A vehicle for merging quantitative and qualitative research methods. *Image: Journal of Nursing Scholarship*, 19.
- European Union Agency for Fundamental Rights [FRA]. (2014). Violence against women: An EU-wide survey – Main results. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Faleiros, Vicente Paula, Faleiros, Eva (coord.). (2000). *Circuitos e curto-circuitos no Atendimento, Defesa e Responsabilização do Abuso Sexual contra Crianças e Adolescentes no Distrito Federal*. Brasília: CECRIA.
- Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F. & Duarte, H. (2015). *GRH para gestores*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Fielding, N., & Fielding, J. (1986). Linking data. Beverly Hills, CA: Sage Fielding, N.G. and lee, R.M. (eds.) (1991) using computers in qualitative research. London: Sage.
- Fischer, G. (1994). *A Dinâmica Social. Violência, Poder, Mudança*. Lisboa: Planeta Editora/ISPA
- Flick, U. (1998). *An introduction to qualitative research*. London: Sage Publications.
- Follingstad, D., Rutledge, L., Berg, B., Hause, E., & Polek, D. (1990). The role of emotional abuse in physically abusive relationships. *Journal of Family Violence*, 15(9), 891-920.
- Fortin, M. (2009). *O Processo de investigação: da conceção à realização*. Loures: Lusociência.
- Freitas (2007). *Novas Leis de Violência Doméstica Contra a Mulher e de Tóxico*. Rio de Janeiro: Editora Lumen Júris.

- Garcia, A. (2016). *Gestão de Recursos Humanos na Indústria do Turismo em Portugal: Tendências Futuras do Capital Humano: um estudo exploratório em unidades hoteleiras no Distrito de Coimbra*.
- Gaspar, A. (2016). *Vítimas silenciosas: Crianças expostas à violência interparental. Dissertação do Mestrado em Psicologia, na Especialização em Psicologia Clínica e de Aconselhamento*. Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O Inquérito – Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gomides, J. (2002). A definição do Problema de Pesquisa a chave para o sucesso do Projeto de Pesquisa. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC*, 6.
- Gonçalves, H. (2003). *Infância e violência no Brasil*. Rio de Janeiro: FAPERJ/NAU.
- Gover, A. (2009). Domestic violence. In J. M. Miller (Ed.), *21th century criminology – A reference handbook*. California: SAGE Publications, 472-480.
- Graham-Bermann & Hughes (2003). Intervention for children exposed to interparental violence (IPV): Assessment of needs and research priorities. *Clinical Child and Family Psychology Review*.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1985). *Naturalistic inquiry*. London-Sage.
- Guerra, I. (2014). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo*. Cascais: Princípia Editora, Lda.
- Guerra, I. (2002). *Fundamentos e Processos de uma Sociologia de Ação - O Planeamento em Ciências Sociais*. Cascais: Princípia.
- Guerreiro, M., Patrício, J., Coelho, A. & Saleiro, S. (2015). *Processos de inclusão de mulheres vítimas de violência doméstica*. Lisboa: Centro de Investigação e Estudos de Sociologia – Instituto Universitário de Lisboa (CIES-IUL).

- Guzzo, R., & Noonan, K. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33, 447-462.
- Haj-Yahia, M. M. & Cohen, H. C., (2009). On the lived experience of battered women residing in shelters. *Journal of family Violence*, 24, 95-109.
- Hermam, L. (2008). *Maria Da Penha Lei Com Nome De Mulher*. São Paulo: Servanda.
- Hill & Hill (2016). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Huang, C., & Kung, F. (2011). Environmental consciousness and intellectual capital management Evidence from Taiwan's manufacturing industry. *Management Decision*, 49(9),1405-1425.
- Ioannou, M. (2008). Domestic violence. In D. Canter (Ed.), *Criminal psychology: Topics in applied psychology*. Great Britain: Hodder Education,85-100.
- Jackson, T. (2000). *Career Development*. Bristol: Institute of Personnel and Development,
- Jaffe, P., Lemon, N. & Poisson, S. (2003). *Child custody & domestic violence: a call for safety and accountability*. California: Sage Publications.
- Jeanjot, I., Barlow, P. & Rozenberg, S. (2008). Domestic violence during pregnancy: Survey of points and healthcare provides. *Journal of Women's Health*.
- Kaplan, A. (1998). *The conduct of inquiry: Methodology for Behavioral Science*. London: Transaction Publishers.
- Kelle, U. (2001). Sociological Explanations between Micro and Macro and the Integration of Qualitative and Quantitative Methods. *Em Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (versão eletrónica).
- Kelly, J., & Johnson, M. (2008). Differentiation among types of intimate partner violence: research update and implications for interventions. *Family Court Review*, 46(3),476-499.
- Kerlinger, F. (1973). *Foudations of behavioral research*. New York: holt, rinehart and winstan Inc.

- Kimchi, J., Polivka, B. & Stevenson, J. (1991). Triangulation: Operational definitions. *Nursing Research*, nº40.
- Klein, E., Campbell, J., Soller, E. & Ghez, M. (1997). *Ending domestic violence: Changing public perceptions/halting the epidemic*. Newbury Park. California: Sage.
- Krippendorff, K. (1980). *Content Analysis: an introduction to its methodology*. Newbury Park: SAGE Publications.
- Latorre, A., Del Rincon, D. & Arnal, J. (1996). *Bases metodológicas de la investigacion educativa*. Barcelona: Hurtado Editciones.
- Lavadinho, C., & Câmara, M. (2005). *A violência doméstica: Conceito, perspetivas e características*. In *contra a violência doméstica: O caminho percorrido 2002- 2005*. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros e Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Lefrançois, R. (1995). Pluralisme méthodologique et stratégies multi-méthodes en gérontologie. *Canadian journal on Aging/La Revue Canadienne du Vieillissement*, nº14.
- Lepak, D., Liao, H., Chung, Y. & Harden, E. (2006). A conceptual review of human resource systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25,217-271.
- Lopes, M., & Gomes, J. (2006). Novas práticas de Gestão de Recursos Humanos: atrair e reter talentos no sec. XXI. *Recursos Humanos Magazine*, 46,20-26.
- Lourenço, M. (2004). Vítimas de Abusos Sexuais - Da Intervenção individual à intervenção em rede. *Intervenção Social*. 30, 201-212.
- Lucchini, R. (2001). *Femmes, violence et identité*. Harmattan, Paris.
- Ludke, M., & André, M. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Luna, S. (1999). *Planejamento de pesquisa: uma introdução*. São Paulo: EDUC.
- Machado, C., & Gonçalves, R. (2003). *Violência e Vítimas de Crimes*. Coimbra: Quarteto.

- Machado, C., Gonçalves, M. & Matos, M. (2006). *Manual da Escala de Crenças sobre a Violência Doméstica (E.C.V.C.) e Inventário de Violência Conjugal (I.V.C.)*. Braga: Psiquilibrios Edições
- Macmillan, J., & Schumacher, S. (1997). *Research in Education: a conceptual introduction*. New York: Longman.
- Macy, R., Nurius, P., Kernic, M., Holt, V. (2005). Battered Women's Profiles Associated With Help –Seeking Effors : Illuminating Opportunities for Intervention. *Social Work Research*. Vol.29. Nº5. pp.137-150.
- Magalhães, M. (2005). *Mulheres, Espaços e Mudanças: O pensar e o fazer na educação das novas gerações. Tese de Doutoramento em Ciências da Educação*. Porto: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Magalhães, M., Morais, C. & Castro, Y. (2011). Organização e funcionamento numa casa de abrigo de solidariedade social. *Psicologia e Sociedade*, 23(3),598-607.
- Magalhães, M. & Castro, Y. (2011). Projeto “Amor, Medo e Poder”: Um balanço da Investigação. Acedido em 26 de Junho de 2018, em <http://docplayer.com.br/68634425-Projecto-amor-medo-e-poder-um-balanco-da-investigacao.html>.
- Manita, C. (2005). *A intervenção em agressores no contexto da violência doméstica em Portugal: Estudo preliminar de caracterização*. Lisboa: Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género.
- Manita, C., Ribeiro, C. & Peixoto, C. (2009). *Violência Doméstica: Compreender para intervir*. Lisboa: Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG).
- Marcelino, C. (2017). Casas-Abrigo devem ser “a última resposta” em casos de violência doméstica. *Jornal de Notícias*.
- Marshall, C., & Rossman, G. (1989). *Designing qualitative research*. Newbury Park: SAGE Publications.
- Martinelli, M. (1999). *O uso de abordagens qualitativas na pesquisa em serviço social. Pesquisa qualitativa: um instigante desafio*. São Paulo: Veras editora.

- Mason, S. (1993). Employing quantitative and qualitative methods in one study. *British Journal of Nursing*, nº12.
- Matos, M. (2001). *Retratos da violência na conjugalidade*. Revista Portuguesa de Ciência Criminal, 11,99-128.
- Matos, M. (2002). *Violência Conjugal*. In: *Abrunhosa Gonçalves, R. & Machado, C. (Coords). Violência e vítimas de crimes*. Coimbra: Quarteto.
- Matos, M. (2006). *Violência nas relações de intimidade: Estudo sobre a mudança psicoterapêutica na mulher, tese de doutoramento em psicologia, área de conhecimento em psicologia da justiça*. Instituto de Educação e Psicologia: Universidade do Minho.
- McCue, M. (2008). *Domestic Violence: A Reference Handbook*. California. ABCCLIO
- Meignant, A. (1999). *A Gestão da formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Meireles, M. (2012). *A integração em casa abrigo como forma de reorganização do projeto de vida*. Guarda: Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Fernando Pessoa.
- Mello, B. (2011). *Mau gestor pode afetar lucro da organização*. Global Network Content Services LLC, DBA Noticias Financeiras LLC.
- Mertens, D. (1998). *Research methods in Education and Psychology: Integrating diversity with quantitative e qualitative approaches*. London: Sage Publications.
- Milkovich, G., & Boudreau J. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: editora Atelas S.A.
- Ministério da Administração Interna (2015). *Relatório Anual de Segurança Interna – Ano 2015*. Sistema da Segurança Interna. Gabinete do Secretariado-geral.
- Mitlacher, L. (2008). Job quality and temporary agency work: Challenges for human resource management in triangular employment relations in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (3), 446-460.
- Moreira, C. (1994). *Planeamento e estratégias da investigação social*. Lisboa: ISCSP.

- Moreira, S. (2005). *Análise documental como método e como técnica*. In: Duarte, J.; Barros, A. (Org.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas.
- Morse, J. (1991). *Qualitative nursing research. A contemporary dialogue, revised edition*. Newbury park: Sage publications.
- Muehlenhard, C. & Kimes, L. (1999). The Social Construction of Violence: The Case of Sexual and Domestic Violence. *Personality and Social Psychology Review*, 3, 234-245.
- Murray, S. (1988). The unhappy marriage of theory and practice: An analysis of a battered women's shelter. Faculty Publications.
- Myers, M. (1997). Qualitative research in information systems. *MIS Quarterly*, 21(2), 241-242.
- Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal – resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 4.
- Neves, S. (2008). *Amor, Poder e Violências na Intimidade: os caminhos entrecruzados do pessoal e do político*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Nolan, M. (1995). Triangulation: The best of all words? *British Journal of Nursing*, 4.
- Oberst, M. (1993). Editorial: Possibilities and pitfalls in triangulation. *Research in Nursing and Health*, 6.
- Organização Mundial da Saúde [OMS]. (2014). Global and regional estimates of violence against women: Prevalence and health effects of intimate partner violence and non-partner sexual violence. Italy: World Health Organization.
- Pacheco, J. (1993). *O pensamento e a ação do professor em formação (Tese de doutoramento)*. Braga: Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho.
- Paim, A. (2006). Entendendo a violência doméstica (texto adaptado). Comunicação apresentada no II Seminário Protegendo as Mulheres da Violência Doméstica, Brasília. Acedido em: 11 de Janeiro de 2018. Em: http://midia.pgr.mpf.gov.br/hotsites/diadamulher/docs/cartilha_violencia_domestica.pdf- País.

- Pais, E. (1998). *Homicídio Conjugal em Portugal*. Lisboa: Hugin.
- Palmer, E. (2001). Risk assessment: Review of psychometric measures. In D. P. Farrington, C. R. Hollin, & M. McMurrin (coord.), *Sex and violence: The psychology of crime and risk assessment*. London: Routledge Taylor & Francis Group.
- Pardal, L. & Lopes, E. (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores.
- Passos, A. (1999). *Gestão e desenvolvimento da carreira profissional*, In Caetano, A. E Vala, J. (eds.), *Gestão de recursos humanos*. Editora RH, Lisboa.
- Paulinho, M., & Rodrigues, M. (2016). *Violência Doméstica – Identificar, Avaliar, Intervir*. Lisboa: Prime Books.
- Paulino, M., & Matias, M. (2014). *O Inimigo em Casa: Dar Voz aos Silêncios da Violência Doméstica*. Lisboa: Prime Books.
- Peinado, A., Moura, C., Almeida, I., Santos, M. & Gaspar, T. (2010). Violência Doméstica – Uma abordagem teórica sob a perspetiva das ciências sociais. O portal dos psicólogos. Acedido a 1 de Janeiro de 2018 em www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0206.pdf.
- Peretz, H. (2000). *Métodos em sociologia*. Lisboa: Temas e Debates.
- Pfeffer, J., & Viera, J. (1999). Putting people first for organizational success. *The academy of Management Executive*, 13, 37-48.
- Pires, F. (2011). *Integração entre gestão de pessoas e Estratégia de Sustentabilidade: evidências em organizações contemporâneas (Dissertação de Mestrado)*. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Poiars, C. (2003). *Violentamente sobrevivendo*. Lisboa: Edições Almedina.
- Poirier, J., Clapier-Valladon, S. & Raybant P. (1999). *Histórias de vida, teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.

- Portugal, S. (2000). *Globalização e violência doméstica*. Revista Crítica de Ciências Sociais. 57/58, 231-258.
- Quintella & Bogado (2004). *Análise Bibliográfica e Mapeamento da produção de um grupo de pesquisa sobre o uso competitivo da tecnologia de informação*. Engevista.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ramos, S. (2001). *A importância das casas de acolhimento no território da violência conjugal. Sub Judice, Justiça e Sociedade*. Lisboa: Edições Almedina.
- Rebelo, A. (2013). Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos.
- Ribeiro, T. (2014). Estudo das políticas de progressão de carreira na hotelaria da região do Porto e Norte de Portugal.
- Roberts, A., & Lewis, S. (2000). Giving them shelter: national organizational survey of shelters for battered women and their children. *Journal of Communit Psychology*, 28, 669-681.
- Rongère, P. (1975). *Méthodes des sciences sociales*. Paris: P.U.F.
- Rousseau, J. (1995). *Emílio ou Da Educação*. São Paulo: Martin Fontes.
- Sampieri, H. (2007). *Metodologia de Pesquisa*. Lisboa: Mc Graw-Hill.
- Sani, A. (2002). *Violência e vítimas em contexto doméstico*. In: Machado, C. e Gonçalves, R. A. (Coord). *Violência e Vítimas de Crime Vol. 2- Crianças*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Santos, A. (2008). *Gestão estratégica – conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sarsur, A. (2007). *Gestão por competências: a percepção do ganho social do trabalhador (Tese de doutoramento)*. São Paulo: Faculdade de economia, administração e contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Schutt, R. (1999). *Investigating the Social World: The process and practice of research*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.

- Secretária-Geral do Ministério da Administração Interna [SGMAI]. (2017). Relatório Anual de Segurança Interna [RASI]: Análise das ocorrências participadas às forças de Segurança durante o ano de 2016. Lisboa: SGMAI.
- Shipway, L. (2004). *Domestic violence: A handbook for health professionals*. Routledge: Londres.
- Shostack, A. (2001). *Shelters for battered women and their children: a comprehensive guide for planning and operating safe and caring residential programs*. Springfield: Charles C. Thomas.
- Silva, J. (2009). Serviços Públicos de Atendimento às mulheres Vítimas de Violência Doméstica: uma Análise das Casas-Abrigo. Acedido em 26 de Junho de 2018, em http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=168126.
- Silva, M. (1992). *Violência contra a mulher: Quem mete a colher?*. São Paulo: Cortez.
- Silva, L., Coelho, E. & Caponi, S. (2007). Violência silenciosa: violência psicológica como condição da violência física doméstica. Acedido em 06 de Julho de 2018, em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-32832007000100009.
- Silverman, D. (2000). *Doing qualitative research: a practical guide*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- SMS, S. (2010). Actuación en salud mental com mujeres maltratadas por su pareja. (S. M. Salud, Ed.) Murcia.
- Sohler, R. (1988). Multiple triangulation and contemporary nursing research. *Western Journal of Nursing Research*, nº10.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas, Lda.
- Souza, H., & Cassab, L. (2010). *Feridas que não se curam: A violência Cometida à Mulher pelo Companheiro*.

- Souza, L., & Kumpel, V. (2008). *Violência Doméstica e Familiar Contra a Mulher*. São Paulo: Método.
- Stark, E. (2007). *Coercive Control: How Men Entrap Women in Personal Life*. New York: Oxford University Press.
- Sudmersen, I. (1983). *Hilfe, ich erstickte in Texten! Eine Anleitung zur Aufarbeitung narrative Interviews*. Neue Praxis.
- Talbot, L. (1995). *Principles and practice of nursing research*. St. Luis: Mosby.
- Taylor, M., & Collins, C. (2000). Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. *Industrial and Organizational Psychology*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. McGraw-Hill Interamericana de Espanha, S.A.U., Madrid.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. (2011). *Human Resource Management. Pearson education limited*. Essex.
- Tsai, C. (2006). High performance work systems and organizational performance: an empirical study of Taiwan's semiconductor design firms. *International Journal of Human Resources Management*, 17(9),1512-1530.
- Turgeon, J. (2003). Le point sur la violence. *Ressources et vous*, 8(1).
- Ulrich, D. (1998). *A new Mandate for Human Resources*. Harvard Business Review.
- Ulrich, D., & Beatty, D. (2001) From partners to players: extending the RH playing field. *Human Resource Management*, 40(4),293-307.
- Ulrich, D., Brockbank, W. & Johnson, D. (2009). The role of strategy architect in the strategic HR organization. *People and Strategy*, 32(1),24-31.
- União de Mulheres Alternativa e Resposta [UMAR]. (2017). OMA - Observatório de Mulheres Assassinadas Da UMAR – Relatório Preliminar (01 de Janeiro a 20 de Novembro de 2017). Lisboa: UMAR.

- Valles, M. (2003). *Técnicas cualitativas de investigación social – Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Vicente, P., Reis, E. & Ferrão, F. (1997). *Sondagens*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação – O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Violence, T. (2001). Obtido em 11 de Janeiro de 2018, de <http://health.state.tn.us/ems/PDF/g4011361.pdf>.
- Violence Against Women Europe [WAVE]. (2010). Relatório da Violência Conta a Mulher na Europa. Viena: WAVE - Office.
- Walker, L. (1979). *The battered woman*. New York: Harper Colophon.
- WHO. (2017). World Health Organization. Obtido em 10 de Janeiro de 2018, de WHO website: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs239/en/index.html>.
- WHO (2013). *Global and regional estimates of violence against women: Prevalence and health effects of intimate partner violence and non-partner sexual violence*. Geneva: World Health Organization.
- Wieviorka, M. (2009). *Violence: a new approach*. Londres: SAGE Publications Ltd.

Legislação

Código Penal Português.

Código de Processo Penal Português.

Constituição da República Portuguesa.

Decreto Regulamentar nº1/2006, de 25 de Janeiro, DR nº18, I Série – B, p.594 – regula as condições de organização, funcionamento e fiscalização das casas de abrigo previstas na lei

nº107/99, de 03 de Agosto e no Decreto-Lei nº323/2000, de 19 de Dezembro, e que integram a rede publica de apoio a mulheres vítimas de violência.

Lei nº61/91, de 13 de Agosto, DR nº185, I Série – A, p.4100 – Garante proteção adequada às mulheres vítimas de violência.

Lei nº59/98, de 25 de Agosto, DR nº195, I Série – A, p.4245 – Alteração do CPP com a inclusão da medida de afastamento do ofensor da casa de morada comum com a vítima, nos casos de violência doméstica.

Lei nº107/99 de 03 de Agosto, DR nº179, I Série -A, p.4994 – Criação da rede pública de casas de apoio a mulheres vítimas de violência.

Lei nº129/99, de 20 de Agosto, DR nº194, I Série – A, p.5536 – Aprova o regime aplicável ao adiantamento pelo estado de indemnização devido às vítimas de violência conjugal.

Lei nº7/2000, de 27 de Maio, DR nº123, I Série – A, p.2458 – Alterações ao CP intitulando seu artigo 152º de mulheres vítimas de Violência doméstica.

Lei nº59/2007, de 04 de Setembro, DR nº170, I Série – p.6181 – 23ª alteração ao CP.

Lei nº112/2009 de 16 de setembro, DR nº180, I Série - p.6550 – Estabelece o regime jurídico aplicável à prevenção da violência doméstica, à proteção e à assistência das suas vítimas e revoga a Lei nº 107/1999, de 3 de agosto e o Decreto-Lei nº323/2000, de 19 de dezembro.

Lei nº19/2013, de 21 de fevereiro – 29ª alteração ao código penal, aprovado pelo Decreto-Lei nº400/82, de 23 de Setembro e primeira alteração à lei nº112/2009 de 16 de Setembro que estabelece o regime jurídico aplicável a prevenção da Violência doméstica, à proteção e a assistência das suas vítimas.

Lei nº129/2015, Série I – 5ª versão da Lei n.º 112/2009, de 16 de setembro, que estabelece o regime jurídico aplicável à prevenção da violência doméstica, à proteção e à assistência das suas vítimas.

Portaria nº229 – A/2010 de 23 de Abril, DR nº79, I Série – A, p.1366 – (2) – aprova os modelos de documentos comprovativos da atribuição do estatuto da vítima.