



1. O trabalho em rede e o combate à violência doméstica

1. O trabalho em rede e o combate à violência doméstica

Manuel Lopes – Departamento de Enfermagem, Universidade de Évora

Maria Laurência Gemitto - Departamento de Enfermagem, Universidade de Évora

Felícia Tavares Pinheiro - Departamento de Enfermagem, Universidade de Évora

Introdução

No contexto das sociedades atuais cada vez mais nos confrontamos com fenómenos de complexidade crescente, exigindo respostas igualmente complexas. Esta situação decorre, entre outros, da diversidade e complexidade das (re)organizações das tradicionais instituições sociais, associadas a sociedades crescentemente urbanizadas.

Em parte, a dificuldade da resposta resulta da exigência da comunidade mas particularmente do utente, de uma resposta adequada, personalizada e em tempo útil. Ou seja, uma resposta dada por diferentes organizações as quais têm em cada momento de ter o utente no centro da sua atividade e de estar de tal modo articuladas com outras que permitam uma continuidade tal que deem sentido à expressão *follow the client*.

Ora, sabe-se que grande parte da dificuldade de resposta das organizações prestadoras de serviços está associada às dificuldades associadas às interfaces entre equipas, serviços ou organizações. Daqui decorrem consideráveis níveis de ineficácia, mas também de insatisfação entre os profissionais e dos utentes relativamente a estes e aos serviços.

Para obviar estes problemas têm sido testadas diferentes soluções. A que aqui apresentamos caracteriza-se por aproveitar os recursos instalados, reorganizando-os em redes temáticas de tal modo que estas permitam potenciar sinergicamente as competências existentes e assim articular uma resposta mais adequada às necessidades dos utentes.

Contextualização teórica do trabalho em rede

As constantes mudanças decorrentes das rápidas transformações que nos últimos anos ocorreram criaram nas organizações a necessidade de repensar a sua forma de trabalhar, recorrendo a novos desenhos organizacionais. No campo organizacional, o ambiente em rede é aplicado a uma vasta variedade de formas de relações entre as

instituições parceiras. O conceito de rede tem sido usado para caracterizar um conjunto de fluxos, nomeadamente, recursos e informações entre um conjunto de nós, como sejam indivíduos, grupos, organizações e sistemas de informações. As redes não são imutáveis, decorrem num processo de contínua mudança e podem ser construídas, reproduzidas e alteradas em consequência das ações e atores que as integram (Lima, Silva & Calvosa, 2008).

Redes são estruturas abertas com uma capacidade ilimitada de expansão, integrando novos nós, desde que consigam comunicar dentro da rede, compartilhando os mesmos códigos. Uma estrutura social baseada em redes é um sistema aberto, dinâmico e suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio (Castells, 2000; Oliveira, 2004). As principais características do trabalho em rede são a horizontalidade, a multiliderança, objetivos compartilhados, livre intercomunicação horizontal, corresponsabilidade, democracia, solidariedade, autonomia e empoderamento dos seus membros e livre entrada e saída (Martinho, s/d). Uma estrutura em rede corresponde ao que o seu próprio nome indica: os seus componentes ligam-se horizontalmente a todos os demais, diretamente ou através dos que os cercam. O conjunto resultante é como uma malha de múltiplos fios que se pode disseminar indefinidamente para todos os lados, sem que nenhum dos seus nós possa ser considerado principal ou central, nem representante dos restantes. Não há um “chefe”, o que há é uma vontade coletiva de realizar determinado objetivo (Whitaker, s/d). Cada rede pode ter um ou vários facilitadores sem qualquer poder diferenciado dos restantes membros da rede mas que detêm atributos específicos que os habilitam como facilitadores (Martinho, s/d).

O caráter democrático é ditado pela sua abertura à entrada de novos membros tal como à possibilidade de cada um se desligar quando entender conveniente, sem que seja conotado como abandono. Este funcionamento democrático é medido pela real liberdade de circulação de informações no seu interior e, portanto, pela inexistência de censuras, controle, hierarquizações ou manipulação nessa circulação (Whitaker, s/d).

O trabalho em rede pressupõe objetivos comuns, tais como intercâmbio de informações, realização de ações conjuntas e contribuição na formação dos seus membros (Martinho, s/d). Numa estrutura organizacional em rede – horizontal – todos têm o mesmo poder de decisão, porque decidem apenas sobre a sua própria ação e não sobre a dos outros. Não há dirigentes nem dirigidos, ou os que mandam mais e os que

mandam menos. Todos têm o mesmo nível de responsabilidade – que se transforma em corresponsabilidade – na realização dos objetivos da rede. Cada membro da organização é autónomo e responsável na realização dos objetivos do conjunto. Se eventualmente há delegações de poder, não se estabelecem níveis mas sim tipos diferentes de responsabilidade, com vista à realização dos objetivos definidos (Whitaker, s/d).

Os fios enquanto elos básicos que dão consistência à rede, são as informações que transitam pelos canais que interligam os seus membros e podem organizar-se em redes com o único objetivo de intercâmbio de informações. As redes não comportam centros ou níveis diferentes de poder, pelo que a livre circulação de informações – horizontal – constitui-se como crucial para o bom funcionamento da rede. Todos os seus membros têm que ter acesso às informações que circulem, pelos canais que os interligam. Não podem existir circuitos únicos ou reservados, para que canais que se bloqueiem não impeçam que a circulação da informação se faça, livre e múltipla (Whitaker, s/d).

As características estruturais de rede são, uma forma de organização produzida pelos fluxos da conectividade em arranjos dinâmicos, a autonomia das pessoas ou organizações, não existência de hierarquia e partilha de um objetivo comum pelos participantes. A rede é simultaneamente uma ambiência favorável à ocorrência de ações conjuntas e colaborações difusas (parcerias bilaterais ou multilaterais) (Vasconcelos, 2010).

Uma rede tem, à partida, objetivos comuns que são essencialmente a circulação de informação como base comum de todo e qualquer tipo de rede, a formação dos seus membros, a criação de laços de solidariedade entre os membros e a realização de ações em conjunto (Whitaker, s/d).

Quanto à sua origem e processo de formação podem distinguir-se duas categorias, as redes criadas de forma espontânea e as redes criadas a partir de indução, fomento ou estímulo externo, as designadas “redes induzidas” (Vasconcelos, 2010).

Relativamente aos tipos de rede, estas podem interligar pessoas, entidades, ou ambas. As pessoas e/ou entidades interligadas numa rede podem ser do mesmo tipo ou inteiramente heterogéneas. As redes podem ter diferentes tamanhos, desde o trabalho de equipa até uma rede internacional. Podem existir igualmente redes de redes. Dentro de uma rede podem formar-se sub-redes, com objetivos específicos (Whitaker, s/d).

Uma rede pode ser fortalecida pelo tratamento das pessoas com respeito e integridade, através de processos de comunicação transparentes e encontros presenciais, reforçando os laços de confiança, facilitando a comunicação e o trabalho conjunto. Contudo, trabalhar em rede pode acarretar algumas dificuldades classificadas em três tipos de limitações, nomeadamente barreiras políticas (uma rede coesa e com objetivo claro estará em melhores condições para lidar com problemas de relacionamento entre os seus membros), barreiras técnicas (o uso de sofisticados meios de comunicação quando os membros estão pouco familiarizados com estas tecnologias pode conduzir a dificuldades na sua utilização) e barreiras internas (os membros poderão ter dificuldade em entender a dinâmica e funcionamento da rede decorrente de uma cultura baseada em estruturas hierarquizadas e pouco flexíveis, acresce ainda a necessidade de clareza de papéis dos elementos da rede e objetivos da mesma) (Martinho, s/d).

As redes, tal como sucede com os seres humanos, passam por mudanças e têm os seus próprios processos de desenvolvimento e crescimento, pelo que podem suceder crises relacionadas com problemas na organização. A atuação em rede inicia-se, normalmente, de maneira centralizada e à medida que aumenta o envolvimento dos membros da rede surge a produção comum, promovendo a compreensão do objetivo e a sua interpretação no contexto em que se desenvolve. Assim, uma rede pode ter qualidades orientadas pela tutela, no seu início e autonomizar-se à medida que se desenvolve, tornando-se necessárias novas habilidades para lidar com as tensões, expectativas e relações no seio do grupo (Oliveira, 2004).

Numa organização em rede é imprescindível que a participação dos seus membros seja livre, consciente e assumida. Esta será tanto maior quanto mais forem preenchidos três princípios básicos: a realização do objetivo perseguido seja vital para quem participe na ação, o objetivo só possa ser alcançado se houver efetiva participação e seja aceite como legítimo pelos participantes da ação, o poder dos que dirigem, comandam ou coordenam servem os que agem. A organização em rede pressupõe a identificação clara do seu objetivo, clarificação da rede de circulação de informação e criação de um serviço que facilite e suporte a circulação de informação entre os membros (Whitaker, s/d).

Rede de Intervenção Integrada do Distrito de Évora contra a Violência Doméstica: Complementaridade de competências e conjugação de esforços

A violência doméstica (VD) é uma das muitas formas de violência que cabe no conceito proposto pelas Nações Unidas ou seja, *“o uso intencional da força física ou poder, ameaça ou real, contra si próprio, outra pessoa, ou contra um grupo ou comunidade que resulte ou tenha uma alta probabilidade de resultar em lesão, morte, dano psicológico, mau desenvolvimento ou privação”* (WHO, 1996).

A VD, outrora considerada como algo da esfera privada, nas últimas três décadas tem vindo a ser objeto de estudo e intervenção, inicialmente no âmbito das forças de segurança e justiça e mais recentemente na área da saúde pública (Hanada, 2007).

A VD é uma problemática que envolve dinâmicas afetivo-relacionais e familiares, mas também ardilosas dinâmicas sociais e financeiras de tal modo que a transformam numa complexa teia que dificulta muito o seu conhecimento e a sua abordagem através das habituais organizações prestadoras de serviços. Na prática estamos conscientes que apenas temos conhecimento de uma ínfima parte do problema e que mesmo esta parte nos coloca dificuldades de resposta.

Estamos assim perante uma situação que exige respostas diferentes. A mais tradicional seria criar uma organização específica e vocacionada para dar resposta a esta problemática. A outra seria juntar as diversas organizações já existentes e criar condições de funcionamento que colmassem as suas lacunas. Ou seja, criar condições que otimizassem o funcionamento de cada uma, pelo natural efeito de comparação com os parceiros, e ao mesmo tempo que melhorasse as lacunas decorrentes da interface entre organizações e/ou entre equipas.

Foi esta última a adotada. Assim, através da conjugação de vontades de um conjunto de entidades diversas que no distrito de Évora vinham desenvolvendo atividades no âmbito do combate à violência doméstica, bem assim como do apoio da Comissão para a Igualdade do Género (CIG) e com o financiamento inicial do Programa Operacional Potencial Humano (POPH), criaram-se as condições para a formalização da Rede de Intervenção Integrada do Distrito de Évora (RIIDE). Como objetivos da Rede foram definidos os seguintes:

- Conhecer o fenómeno da violência, através da percepção dos/as vários/as agentes;

- Qualificar os/as técnicos/as que fazem atendimento no âmbito da problemática da violência, dotando-os/as de competências específicas;
- Estabelecer uma parceria efetiva entre os/as vários/as intervenientes na problemática da violência, possibilitando uma intervenção mais eficaz;
- Criar condições para oferecer às vítimas de violência uma resposta integrada e multidisciplinar.

A Rede auto definiu-se como aberta, tendo em consideração que uma enorme diversidade de organizações pode ter um papel importante no combate à violência doméstica. É aberta também à cooperação e intercâmbio com outros projetos semelhantes noutras partes do país, bem assim como às experiências internacionais.

Imbuída deste espírito a RIIDE tem mantido uma atividade de encontros regulares (normalmente mensais) através dos quais vai contribuindo para atingir os objetivos atrás definidos e reconfigurando a sua estratégia.

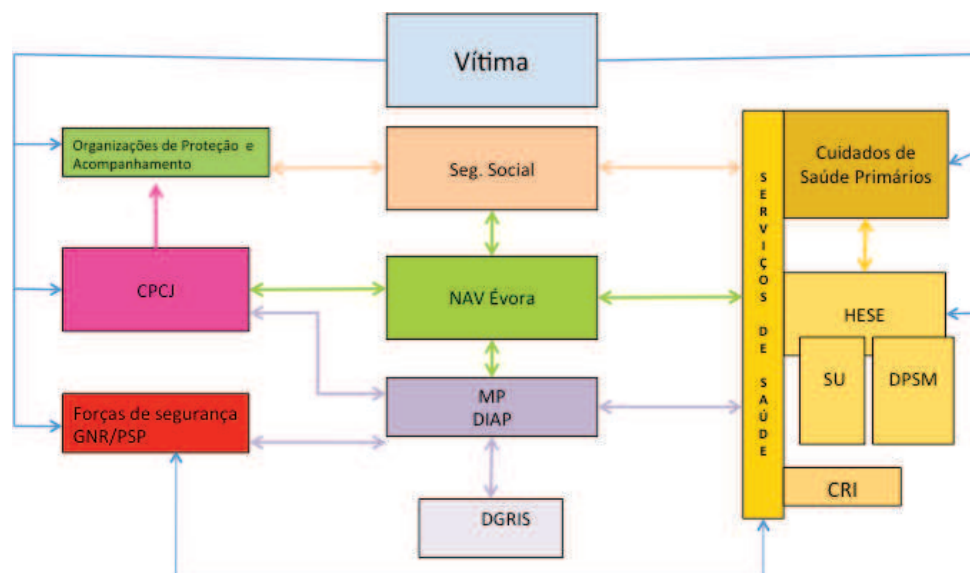
Apesar deste carácter aberto entendeu-se que seria adequado definir quais as organizações que lidam direta e sistematicamente com o problema da violência doméstica em algum momento do complexo processo e em algum nível de prevenção. Deste modo, foram identificadas e passaram a integrar a Rede:

- a Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG) - promotora da Rede e entidade de referência a nível nacional no combate à violência de género;
- a Universidade de Évora (UÉ) - entidade promotora de atividades de investigação e desenvolvimento e de formação;
- os Serviços de Saúde (ARS; HESE);
- as Forças de Segurança (PSP e GNR);
- as Organizações de Proteção e Acompanhamento (Casas de Abrigo, Chão dos Meninos, CPCJ, NAV);
- o Centro Regional do Instituto de Segurança Social;
- a Direção Geral de Reinserção Social (DGRS);
- a Direção Regional de Educação do Alentejo (DREA), como entidade divulgadora junto das escolas; e
- o Ministério Público através da Direção de Investigação e Ação Penal de Évora (DIAP).

Das ações desenvolvidas ao longo do tempo de atividade desta Rede destacamos as abaixo discriminadas.

Avaliação diagnóstica da organização e funcionamento da Rede - Esta ação concretizou-se através de um conjunto de entrevistas e questionários aplicados aos diversos atores da Rede com a finalidade de perceber o que entendiam como trabalho em Rede, sua importância e constrangimentos. Concretizou-se também no âmbito dos encontros mensais onde eram analisadas situações concretas de disfunções de funcionamento e/ou organização e onde se tentava articular uma resposta mais adequada. Das atividades anteriores resultou ainda a construção dos fluxogramas parcelares de cada uma das entidades que integram a Rede e do fluxograma geral (figura 1).

Figura 1 – Fluxograma da Rede de Intervenção Integrada do Distrito de Évora



Foi uma atividade de enorme importância e que contribuiu definitivamente para o conhecimento mútuo e para a necessária construção de confiança, fator indispensável ao funcionamento da Rede. Estas atividades serviram também para todos os integrantes da Rede perceberem melhor o seu funcionamento, mas principalmente as dificuldades que se colocam do ponto de vista das vítimas. Mas, serviu sobretudo para cada uma das entidades que integram a Rede refletirem internamente a sua organização e o seu contributo para esta Rede.

Análise de casos paradigmáticos - Esta ação teve sempre objetivos pedagógicos para o grupo. Normalmente são apresentados casos que colocam dificuldades diversas, quer

pela sua complexidade, quer pela dificuldade de articulação dos serviços para que a resposta seja a mais adequada. Esta atividade permitiu incrementar também um desenvolvimento sustentado da coesão da Rede. Permite por outro lado a uniformização de procedimentos.

Programa de sensibilização e formação de profissionais que, de algum modo, contactem com vítimas de violência doméstica - Este programa foi levado a cabo ao longo de diversos meses e teve a participação de formadores convidados de outras regiões do país, normalmente associados a projetos de natureza idêntica mas com mais tempo de desenvolvimento. Consideramos esta como uma das componentes essenciais da atividade da Rede, dada a natureza do fenómeno com que lidamos. Todavia este programa deparou-se com algumas dificuldades nomeadamente de adesão de alguns grupos profissionais.

Pela importância que a formação tem neste projeto, entendemos que a mesma deve ser mantida através de um programa estruturado e sistemático, mas precisam ser pensadas novas estratégias que facilitem a adesão dos grupos profissionais mais renitentes.

Desenvolvimento de um *site* da Rede (www.violenciadomestica.uevora.pt), dividido em duas componentes com objetivos diferentes. A primeira destas componentes é dirigida ao público em geral e tem como objetivos:

- Divulgar a RIIDE e suas atividades;
- Divulgar materiais que promovam o combate à violência doméstica;
- Disponibilizar materiais informativos para o público em geral e para as vítimas de violência doméstica em particular;
- Disponibilizar contactos úteis para esclarecimento de dúvidas e/ou para socorro a vítimas de violência doméstica.
- Permitir a interação em diferido através de uma “caixa” de conversação anónima na qual as pessoas colocam questões e apresentam os seus problemas, sendo os mesmos encaminhados para o elemento da Rede que melhor condição tem para dar a resposta.

A segunda componente do *site* tem um acesso restrito aos considerados membros da Rede e tem como objetivo fundamental a partilha de informação útil a todos. Esta é uma das formas de incrementar a comunicação e de facilitar a circulação de informação entre os vários elementos da Rede. A outra estratégia utilizada para a partilha de informação é

através de uma *mail list* gerida a partir do Centro de Investigação em Ciências e Tecnologias da Saúde da Universidade de Évora.

Desenvolvimento de materiais promocionais, destinados à sensibilização e combate à violência doméstica. De entre estes destacamos, um cartaz de divulgação da Rede e dos contactos essenciais, um vídeo constituído por quatro *sketches* que dramatizam algumas das situações mais comuns de violência doméstica e que, dessa forma, fazem apelo às vítimas para que revelem a sua situação. Este vídeo destina-se a ser utilizado em todos os locais de atendimento de utentes das organizações de saúde do distrito. Está também disponível nos *sites* da Rede e das organizações envolvidas.

Consensualização do Manual de Recursos da Rede (Lopes, Gemito & Pinheiro, 2012) - Apesar de este documento ser da responsabilidade de uma das entidades (Universidade de Évora), dada a sua natureza, entendemos desde o início que o mesmo deveria ser sujeito a um processo de consensualização no grupo mais alargado. Para o efeito e após a elaboração do primeiro *draft* completo, foi enviado a todos os elementos da Rede solicitando-lhes que o analisassem na totalidade, mas principalmente nas partes que lhes dissessem mais diretamente respeito. Posteriormente marcou-se um *workshop* com o objetivo de, num primeiro momento, se consensualizar o documento por áreas de intervenção e depois a totalidade do Manual. Pretendeu-se assim que se desenvolvesse um processo de apropriação e deste modo que cada um dos participantes sentisse o Manual como seu. Este processo constituiu-se também como determinante no conhecimento e na construção da coesão entre os elementos da Rede.

Projeção e planeamento das atividades a desenvolver - Percebidas as dificuldades e insuficiências e findo o projeto financiado pelo POPH, houve que pensar no desenvolvimento da Rede e nas atividades que o podem incrementar. Parte dessas atividades traduzem-se na implementação progressiva de um conjunto de boas práticas definidas internacionalmente e aceites e consensualizadas por este grupo. Concomitantemente entendeu-se como útil o desenvolvimento de atividades de monitorização da qualidade, bem assim como atividades de investigação que contribuam para um melhor conhecimento da realidade e para o desenvolvimento de instrumentos de avaliação e diagnóstico.

Conclusão

As redes apresentam-se atualmente como uma resposta diferente para problemas complexos como seja o da violência doméstica. Pensamos que o exemplo apresentado é paradigmático e, apesar de ser um processo em desenvolvimento, está recheado de ensinamentos dos quais pensamos ser adequado destacar alguns.

Em primeiro lugar, estamos convictos que problemas como o da violência doméstica não terão uma resposta adequada através do somatório das respostas organizacionais disponíveis. Estamos ainda em crer que também não será solução criar novas organizações para lhes responder. Assim, a rede entre as organizações existentes surge como uma resposta que não envolve novas e pesadas estruturas e mais meios financeiros. Por outro lado, a rede entre organizações vem de algum modo dar corpo ao desiderato da colocação do utente dos serviços no centro do sistema e de as organizações terem que se repensar em função da continuidade da assistência ou da resposta.

Todavia, para isso exige-se que as organizações deixem de funcionar como “ilhas” estruturadas sobre pesadas burocracias que se alimentam a si próprias. Como as organizações são constituídas por pessoas, isto significa que se exigirá a essas pessoas uma atitude de natureza diferente. Ou seja, exigem-se agora competências de diálogo e negociação, de partilha e parceria, logo, de maior exposição ao escrutínio dos outros. Para que este processo se possa desenvolver é necessário que se invista em estratégias que promovam tudo isso e que simultaneamente cultivem a confiança. Essas estratégias precisam ser desenvolvidas num contexto e numa cultura não hierarquizadas e na qual todos se sintam valorizados e que garante a preservação da sua autonomia organizacional.

É isso que se tem vindo a construir paulatinamente através da RIIDE. Estamos perante um exemplo paradigmático de um processo de construção de uma rede, a qual chegou a um nível de desenvolvimento que nos permite já perceber os ganhos ao nível da capacidade de resposta às vítimas de violência doméstica. É um bom exemplo do potencial de incremento da qualidade de resposta sem o tradicionalmente consequente incremento do esforço financeiro associado. É ao mesmo tempo um bom exemplo dos ganhos em satisfação pessoal e profissional que lhe estão associados.

Estamos convictos que este exemplo pode ser replicado para outras áreas de intervenção, obviamente com as necessárias e adequadas adaptações.

Referências bibliográficas

- Castells, M. (2000). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Hanada, H. (2007). Os psicólogos e a assistência a mulheres em situação de violência. [Dissertação]. São Paulo: Faculdade de Medicina, Universidade de S. Paulo. [Consult. 27-03-2013]. Disponível em: portal.mj.gov.br/services/
- Lima, R.O.F.; Silva, E.P. & Calvosa, M.V.D. (2008). Uma visão sobre carreira dentro da estrutura organizacional em redes. *Revista Cadernos de Administração*, 1(2) Julho-Dezembro. [Consult. 27-03-2013]. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/903.pdf>
- Lopes, M., Gemito, M.L. & Pinheiro, F.T. (coord.) (2012). *Violência Doméstica, Manual de Recursos para a Rede de Intervenção Integrada do Distrito de Évora*. Évora: Universidade de Évora.
- Martinho, C. (s/d). *Redes e desenvolvimento local. Rede Brasil de Comunicação Cidadã*. [on-line]. (s/d) [Consult. 27-03-2013]. Disponível em: <http://www.rbc.org.br>
- Oliveira, M.M.C. (2004). A prática de atuação em redes. *Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social*. 2004; [Consult. 27-03-2013]. Disponível em: www.institutofonte.org.br
- Vasconcelos, B.A. (2010). Área Desenvolvimento Institucional e Comunitário: Programa Redes e alianças – Estudo de Cenário, Resumo Executivo. *Instituto C&A*. [Consult. 27-03-2013]. Disponível em: www.institutocea.org.br/.../download.aspx?...estudodecenarioredesealian
- Whitaker, F. (s/d). *Rede: uma estrutura alternativa de organização*. (s/d); [Consult. 27-03-2013]. Disponível em: www.inforum.insite.com.br
- WHO (1996). *Global Consultation on Violence and Health. Violence: a public health priority*. Geneva, World Health Organization, (document WHO/EHA/SPI.POA.2). [Consult. 27-03-2013]. Disponível em: http://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/world_report/en/introduction.pdf