

# Mediar

## A Mediação Intercultural na Qualidade e no Bem-estar Organizacional

Sophie Campinas Noia Agostinho

Trabalho realizado sob a orientação de  
Professor Doutor Rui Miguel Duarte Santos

Leiria, 30 de setembro de 2024  
Mediação Intercultural e Intervenção Social  
Escola Superior de Educação e Ciências Sociais  
Instituto Politécnico de Leiria

## AGRADECIMENTOS

*Agradeço aos de sempre...*

*Família. Mãe, Pai, Irmão, Avós, Sogros, Cunhada e Sobrinha. Obrigada pelas palavras de incentivo quando necessário.*

*A ti, Valter, por me ouvires nos momentos de maior stress, onde os desabaços eram constantes e o que mais queria era desistir e tu, nunca, mas, nunca deixaste.*

*A ti Emma, por nasceres no meio desta aventura, quiçá a primeira de muitas, e apesar de pequena, colaborares imenso para que conseguisse estudar durante os teus soninhos.*

*Às colegas de trabalho, Carla Sousa, Ana Margarida e Ana Salavessa por acreditarem em mim. Ao Dr. Manuel Marrafa por deixar-me sonhar e acreditar que era capaz.*

*Aos professores que partilharam o seu conhecimento durante estes dois anos, mas, em especial ao professor Doutor Rui Santos, por todo o acompanhamento.*

*A todos os colegas de turma pelas partilhas.*

*A ti Marina Santos, por esta caminhada, durante dois anos, onde duas algarvias trocaram mensagens sem fim, para se incentivarem nesta jornada.*

*A ti Jéssica Reis, pela paciência para leres os trabalhos.*

*Todos aqui, foram a força que sempre me acompanhou dando alento a esta etapa e para as próximas que aí vêm.*

*Todas as minhas vitórias, são também vossas.*

## RESUMO

O terceiro sector atravessa diariamente diversos desafios sendo fundamental a criação de estratégias que promovam a melhoria efetiva no paradigma da prestação de serviços nas respostas sociais, de modo a criar serviços inovadores e diferenciados.

Deste modo, a adoção de estratégias que promovam a qualidade nos serviços sem recurso a grandes investimentos financeiros deve ser aplicada nas Instituições. A qualidade e a mediação tornam-se os elementos-chave neste projeto pois é fundamental entender todo o contexto organizacional nas respostas sociais.

Perante o desenvolvimento de habilidades que fomentem a comunicação, escuta-ativa e sobretudo o envolvimento dos colaboradores no Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa, nasce o projeto “A Mediação Intercultural na Qualidade e no Bem-Estar Organizacional” uma vez que o mediador pretende impulsionar a comunicação de modo a criar soluções para algumas adversidades que possam surgir.

Assim, através do projeto, as estratégias diferenciadas, nomeadamente, a Mediação Intercultural promovem a qualidade e o bem-estar organizacional, nomeadamente atividades relacionadas com a *sensibilização, envolvimento, comunicação e formação* dos recursos humanos existentes na instituição.

### **Palavras-chave**

*Mediação Intercultural; Cruz Vermelha Portuguesa; Qualidade nas Organizações Sociais; Recursos Humanos; Terceiro sector*

## ABSTRACT

The third sector faces challenges daily, and it is essential to create strategies that the paradigm of service provision in social responses, in order to create innovative and differentiated services.

In this way, adopting strategies that promote quality in services without resorting to large financial investments should be applied in the institutions. Quality and mediation become the key elements in this project because it is essential to understand the entire organizational context of social responses.

The development of skills that foster communication, active listening and, above all, the involvement of employees at the Tavira Humanitarian Center of the Portuguese Red Cross, the project "Intercultural Mediation in Quality and Organizational Well-Being" was born, since the mediator aims to boost communication to create solutions to adversities that may arise.

Thus, through the project, differentiated strategies, namely Intercultural Mediation, promote quality and organizational well-being, namely activities related to awareness, involvement, communication and training of the institution's existing human resources.

### **Keywords**

*Intercultural Mediation; Portuguese Red Cross; Quality in Social Organizations; Human Resources; Third sector*

# ÍNDICE GERAL

Agradecimentos .....	ii
Resumo .....	iii
Abstract.....	iv
Índice Geral .....	v
Índice de Figuras .....	ix
Índice de Tabelas .....	x
Abreviaturas.....	xi
Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento Contextual .....	3
1.1. Cidade de Tavira.....	4
Figura 1.....	4
<i>Localização da Cidade de Tavira</i> .....	4
Figura 2.....	5
<i>Freguesias de Tavira</i> .....	5
1.2. Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho.....	6
1.3. Cruz Vermelha Portuguesa (CVP) .....	7
1.4. Centro Humanitário de Tavira.....	8
Figura 3.....	8
<i>Área de Atuação do Centro Humanitário de Tavira</i> .....	8
Figura 4.....	9
<i>Organograma do Centro Humanitário de Tavira</i> .....	9
Capítulo II – Enquadramento teórico .....	11
2.1- O Terceiro Sector .....	12
2.2. A Qualidade nas Organizações Sociais .....	13
2.3. A Qualidade Total nas Organizações Sociais.....	14
2.4. Recursos Humanos .....	16

.2.5. Mediação Intercultural.....	17
Capítulo III – Diagnóstico Social: Problemáticas, Necessidades e expetativas .....	20
3.1. Metodologia do diagnóstico: .....	21
3.1.1. Abordagem Qualitativa.....	21
3.1. 2. Técnicas de Recolha .....	21
3.1.3. Seleção dos participantes e procedimentos metodológicos.....	22
3.2. Análise comparativa das entrevistas.....	23
3.3. Delimitação e priorização das necessidades .....	28
Capítulo IV – Planificação .....	31
4.1. Objetivos.....	32
<b>4.2. Metodologia</b> .....	32
4.2.1. Investigação-Ação .....	32
4.3. Plano de atividades:.....	33
4.3.1. Atividade 1- “Gabinete de Mediação Intercultural na qualidade e no bem-estar organizacional” .....	34
4.3.2. Atividade 2- Sensibilizar + .....	35
4.3.3. Atividade 3- “Comunicar +” .....	36
4.3.4. Atividade 4- “Envolver +” .....	37
.3.5. Atividade 5- “Formar +” .....	38
4.4. Calendarização das atividades do projeto.....	39
4.5. Recursos .....	40
4.6. Partes Interessadas .....	40
4.7. Orçamento .....	42
Capítulo V – Aplicação e Execução .....	43
5.1- Aplicação.....	44
Figura 5.....	45
<i>Esquema do Gabinete de Mediação nas Instalações do Centro Infantil ‘A Semente’ ...</i>	45

Figura 6.....	46
Flyer Informativo Online do Gabinete de Mediação.....	46
5.2. Análise swot do projeto .....	49
5.3. Sustentabilidade e continuidade .....	49
Capítulo VI– Avaliação .....	50
6.1- Avaliação.....	51
Considerações Finais .....	54
Bibliografia.....	56
Anexos .....	1
<b>Anexo 1 – Email ao Diretor .....</b>	<b>2</b>
<b>Anexo 2 – Email à coordenadora do Apoio social .....</b>	<b>2</b>
<b>Anexo 3 – Email à coordenadora do centro infantil ‘A Semente’ .....</b>	<b>3</b>
<b>Anexo 4 – Email à coordenadora do serviço de apoio domiciliário .....</b>	<b>3</b>
<b>Anexo 5 – Resposta da coordenadora do serviço de apoio domiciliário .....</b>	<b>4</b>
<b>Anexo 6 – Regulamento interno .....</b>	<b>5</b>
<b>Anexo 7 – Documentos diversos.....</b>	<b>13</b>
<b>Anexo 8 - Registo de Observação Direta .....</b>	<b>20</b>
<b>Anexo 9- Registo de Inquérito de satisfação das atividades/Formação .....</b>	<b>21</b>
Apêndices .....	23
<b>Apêndice 1A – Protocolo de Entrevista .....</b>	<b>24</b>
<b>Apêndice 1B – Guião de Entrevista .....</b>	<b>25</b>
<b>Apêndice 1C – Transcrição.....</b>	<b>29</b>
<b>Apêndice 1D – Sinopse da Entrevista .....</b>	<b>32</b>
<b>Apêndice 2A – Protocolo de Entrevista .....</b>	<b>37</b>
<b>Apêndice 2B – Guião de Entrevista .....</b>	<b>38</b>
<b>Apêndice 2C – Transcrição.....</b>	<b>42</b>
<b>Apêndice 2D – Sinopse da Entrevista .....</b>	<b>48</b>

<b>Apêndice 3A – Transcrição.....</b>	<b>52</b>
<b>Apêndice 3B – Sinopse da Entrevista .....</b>	<b>58</b>
<b>Apêndice 4A – Protocolo de Entrevista .....</b>	<b>61</b>
<b>Apêndice 4B – Guião de Entrevista .....</b>	<b>62</b>
<b>Apêndice 4C – Transcrição.....</b>	<b>66</b>
<b>Apêndice 4D – Sinopse da Entrevista .....</b>	<b>68</b>
<b>Apêndice 5A – Transcrição.....</b>	<b>70</b>
<b>Apêndice 5B – Sinopse da Entrevista .....</b>	<b>72</b>
<b>Apêndice 6A – Transcrição.....</b>	<b>75</b>
<b>Apêndice 6B – Sinopse da Entrevista .....</b>	<b>78</b>
<b>Apêndice 7A – Transcrição.....</b>	<b>82</b>
<b>Apêndice 7B – Sinopse da Entrevista .....</b>	<b>84</b>
<b>Apêndice 8A – Transcrição.....</b>	<b>86</b>
<b>Apêndice 8B – Sinopse da Entrevista .....</b>	<b>90</b>
<b>Apêndice 9A – Transcrição.....</b>	<b>94</b>
<b>Apêndice 9B – Sinopse da Entrevista .....</b>	<b>99</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Localização da Cidade de Tavira.....	4
Figura 2- Freguesias de Tavira.....	5
Figura 3- Área de atuação do Centro Humanitário de Tavira.....	8
Figura 4- Organigrama do Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa.....	9
Figura 5- Esquema do Gabinete de Mediação nas Instalações do Centro Infantil ‘A Semente’.....	45
Figura 6- Flyer Informativo Online do Gabinete de Mediação.....	46

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- População residente no concelho de Tavira.....	5
Tabela 2- Estrutura etária da população residente NUT II Algarve e no concelho de Tavira.....	6
Tabela 3 – Síntese da lista dos participantes.....	23
Tabela 4- Plano de Ação do Gabinete de Mediação Intercultural.....	34
Tabela 5- Plano de Ação da atividade ‘Sensibilizar +’.....	35
Tabela 6- Plano de Ação da atividade ‘Comunicar+’.....	36
Tabela 7- Plano de Ação da atividade ‘Envolver +’.....	37
Tabela 8- Plano de Ação da atividade ‘Formar+’.....	38
Tabela 9- Calendarização das atividades do projeto.....	39
Tabela 10- Previsões do orçamento do projeto.....	42

## ABREVIATURAS

ANGES- Associação Nacional de Gerontologia Social

CHT – Centro Humanitário de Tavira

CVP – Cruz Vermelha Portuguesa

CICS.NOVA. IPLEIRIA- Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais

CNIS- Confederação Nacional das Instituições Sociais

EAPN- Rede Europeia Anti Pobreza

ESECS-IPL- Escola Superior de Educação e Ciências Sociais- Instituto Politécnico de Leiria

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

## INTRODUÇÃO

Durante o segundo ano do Mestrado em Mediação Intercultural e Intervenção Social realizei um projeto subordinado ao tema “Mediar +: A Mediação Intercultural na Qualidade e no Bem-Estar Organizacional”. A escolha deste tema incidiu sobretudo pelo facto de desempenhar funções de Coordenadora do Departamento de Recursos Humanos, no Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa, pelo que, após a aquisição de competências no âmbito da Mediação Intercultural, pareceu-me bastante pertinente aliar a mediação intercultural à gestão de recursos humanos com vista à implementação da qualidade nos serviços prestados.

O Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa insere-se no Terceiro Sector, que, à semelhança de muitas outras Instituições, todos os dias atravessa adversidades, principalmente financeiras, sendo perentória a mudança no paradigma utilizado até ao momento de modo a prestar serviços diferenciados e sobretudo de qualidade (Margarido et al, 2011). Deve-se, portanto, adotar uma linguagem e objetivos comuns (Mainardes et al, 2013), o que confere a anuência dos problemas relacionados com os recursos humanos. Estes devem ter a possibilidade de se envolverem em toda a organização e dinamização, para que exista o sentimento de pertença no que concerne à missão e decisões das Organizações (Pynes, 2009).

Deste modo, a criação de estratégias que não comportam valores financeiros, deve ser aplicada nas Instituições de modo a melhorar o trabalho desenvolvido (Akingbola, 2013), incrementando a comunicação, escuta-ativa e envolvimento de todos os colaboradores. Sendo a Mediação Intercultural a estratégia eficiente e, sobretudo, eficaz para que se consiga impulsionar os conceitos anteriormente referidos. O mediador acaba por se tornar o “terceiro” elemento, assumindo a posição de catalisador no processo (Torremorell, 2008), quebrando a dualidade entre os envolvidos, com a vontade de impulsionar a comunicação de modo a ajudar na procura das soluções, sem se impor (Six, 1990; Vieira & Vieira, 2016).

Como alicerce de todo projeto pretende-se entender e analisar os pressupostos para a criação de um gabinete de mediação para a qualidade com vista à melhoria do bem-estar organizacional, sendo fundamental a criação de estratégias que visam compreender o trabalho desenvolvido entre as equipas bem como, a intervenção do Diretor e os

Coordenadores. Somente com esta base bem fundamentada será possível criar e divulgar um gabinete de mediação para a qualidade e bem-estar organizacional de modo a promover um espaço de partilha e escuta ativa entre os intervenientes.

O presente projeto encontra-se dividido através de seis capítulos. O primeiro, denominado ‘Enquadramento Contextual’, pretende caracterizar toda a envolvente para a concretização do projeto, nomeadamente a Cidade de Tavira, o Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho, a Cruz Vermelha Portuguesa e, por fim, o Centro Humanitário de Tavira. O segundo capítulo, intitulado ‘Enquadramento Teórico’, descreve os conceitos relacionados com o projeto de modo a contextualizá-los. O terceiro capítulo, ‘Diagnóstico social- Problemáticas, Necessidades e Expetativas’, aborda o enfoque necessário para a deteção das necessidades da instituição. O quarto capítulo, ‘Planificação’, deslinda os objetivos gerais e específicos, metodologia adotada para a execução do projeto num todo, plano de atividades, calendarização das atividades e os recursos necessários para a execução das mesmas. O quinto capítulo incide na aplicação e execução onde é possível verificar todos os instrumentos efetuados até ao momento. O sexto capítulo, incide na avaliação de todo o trabalho desenvolvido.

Salienta-se ainda que a base de organização deste trabalho é assente nos pressupostos estabelecidos por Glória Peres Serrano (2008), a qual divide as etapas do projeto social em: Diagnóstico; Planificação; Execução e Avaliação.

## CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL

O presente projeto foi implementado no Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha de Portuguesa sediado, tal como o nome indica, na cidade de Tavira.

### 1.1. CIDADE DE TAVIRA

A cidade de Tavira tem uma área de 607 km<sup>2</sup> sendo constituída por seis freguesias, estruturada pela zona de serra, barrocal, litoral, denota-se uma forte disparidade no povoamento e também a nível socioeconómico, entre o litoral e as restantes zonas. O concelho de Tavira, é o terceiro maior do Algarve (Município de Tavira, 2023).

FIGURA 1

*LOCALIZAÇÃO DA CIDADE DE TAVIRA*



*Nota.* Mapa que representa a divisão municipal de Portugal, com a identificação da localização da Cidade de Tavira (<https://pt.wikipedia.org/wiki/Tavira>).

O concelho de Tavira, como mencionado anteriormente, divide-se em seis freguesias Freguesia de Cachopo; Freguesia de Conceição e Cabanas; Freguesia de Luz de Tavira e Santo Estêvão; Freguesia de Santa Catarina Fonte do Bispo; Freguesia de Santa Luzia, Freguesia de Tavira que resultou da união das Freguesias de Santiago e Santa Maria (Município de Tavira, 2023).

FIGURA 2

*FREGUESIAS DE TAVIRA*



*Nota.* Mapa da distribuição das freguesias da Cidade de Tavira (<https://geneall.net/pt/mapa/134/tavira/>).

No que concerne à caracterização da população é possível constatar que em 2021 houve um aumento populacional face ao período homólogo de 2011, tendo uma população residente de 27 530 habitantes (INE, 2013).

**Tabela 1**

*População Residente no Concelho de Tavira*

	<b>2011</b>	<b>2021</b>
<b><i>Portugal</i></b>	10 562 178	10 344 802
<b><i>Algarve</i></b>	451 006	467 475
<b><i>Tavira</i></b>	26 167	27 530

*Nota.* Esta tabela demonstra os valores da população residente em Portugal, Região do Algarve e Município de Tavira, em 2011 e 2021, de acordo com Instituto Nacional de Estatísticas.

Paralelamente, a faixa etária com maior incidência é a idosa, tal como a tendência em Portugal, denotando-se um duplo envelhecimento, ou seja, o decréscimo da taxa de natalidade e a diminuição acentuada da taxa de mortalidade através do aumento significativa da esperança média de vida.

**Tabela 2**

Estrutura Etária da População Residente na NUT II Algarve e no Concelho de Tavira

<i>Idades</i>	<b>Algarve</b>		<b>Tavira</b>	
	2010	2020	2010	2020
<b><i>0-14</i></b>	70 691	66 463	3 610	3 179
<b><i>15-64</i></b>	292 907	276 376	16 223	14 751
<b><i>65 ou mais</i></b>	84 971	96 530	6 340	6 486

*Nota.* Esta tabela demonstra o número de indivíduos residentes na Região do Algarve e Município de Tavira, em 2010 e 2020, por casa faixa etária.

Atualmente, a cidade de Tavira apresenta cerca de 19 Instituições Sociais que se encontram ao serviço da população, com o intuito de apoiar e orientar quem necessita. Nestas encontra-se o Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa (Município de Tavira, 2023).

## 1.2. MOVIMENTO INTERNACIONAL DA CRUZ VERMELHA E DO CRESCENTE VERMELHO

Nasceu em 1863 através de Henry Dunant que presenciou o sofrimento de milhares homens e mulheres durante a Batalha de Solferino em 1859, tendo proposto a criação de sociedades nacionais de socorro, constituídas por voluntários, sendo os mesmos preparados para promover a paz e prestar ajuda de forma neutra e imparcial para deste modo, aliviar o sofrimento em tempo de guerra. Face a esta ideia, surgiu, em 1863, o Comité Internacional da Cruz Vermelha e Dunant propôs que outros países assinassem um acordo internacional para que existisse um estatuto específico dos serviços médicos. O acordo – a Convenção de Genebra original – foi adotada em 1864 (CVP, 2023).

O Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho é a maior rede humanitária do Mundo, tendo como premissa a neutralidade e imparcialidade na prestação e proteção de pessoas que sejam afetadas por catástrofes naturais ou conflitos.

Este abrange cerca de 97 milhões de voluntários, colaboradores e apoiantes em todo o mundo. O Movimento representa-se pelo mundo através de:

- Comité Internacional da Cruz Vermelha (CICV);
- Federação Internacional das Sociedades da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho;
- Sociedades Nacionais da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho.

Todo o trabalho rege-se através de sete princípios: Humanidade, Imparcialidade, Neutralidade, Independência, Voluntariado, Unidade e Universalidade (CVP, 2023).

### 1.3. CRUZ VERMELHA PORTUGUESA (CVP)

O cirurgião militar, José António Marques, foi o enviado de Portugal para a assinatura da primeira Convenção de Genebra, em 1864, tendo vindo a fundar a 11 de fevereiro de 1865 a Cruz Vermelha Portuguesa (CVP, 2023).

De acordo com o Decreto de Lei 281/2007 de 07 de agosto de 2007, a CVP é uma Instituição Humanitária Não-Governamental de interesse público, com a sua atividade apoiada pelo Estado através dos acordos de cooperação e parcerias, a mesma detém capacidade jurídica. O objetivo da CVP passa também pela assistência humanitária e social aos mais vulneráveis de modo a prevenir e reparar o sofrimento, ou seja, contribuir para a defesa da vida, saúde e sobretudo, dignidade humana.

A CVP exerce a sua atividade em todo o território português, encontrando-se organizada em Serviços Centrais, Serviços Autónomos, Delegações, Centros Humanitários e outras estruturas locais. A Direção Nacional é o órgão executivo máximo, sendo o mesmo constituído pelo Presidente Nacional, quatro Vice-Presidentes e quatro vogais.

As áreas de intervenção de toda a rede CVP passam sobretudo pela: emergência; respostas sociais atípicas e típicas; tecnologia de apoio à distância (Teleassistência); relações internacionais e restabelecimento de laços familiares; trabalho diretamente com séniores e dependentes, crianças e jovens; formação de adultos; promoção de igualdade de género e prevenção da violência; cuidados de saúde; saúde e desenvolvimento humano; ensino de socorrismo; escola superior de saúde; ensino técnico profissional; projetos sociais para grupos vulneráveis (CVP, 2023).

#### 1.4. CENTRO HUMANITÁRIO DE TAVIRA

O Centro Humanitário de Tavira foi fundado a 13 de novembro de 1981. Desde o seu início, tem vindo a aumentar e a melhorar a sua intervenção em diversas áreas, sempre com a premissa assente nos sete princípios fundamentais. Salienta-se que a sua intervenção abrange cerca de 30% do Algarve, uma vez que se desloca até aos concelhos de Alcoutim, Castro Marim, Tavira e Vila Real de Santo António (CHT, 2023).

FIGURA 3

*ÁREA DE ATUAÇÃO DO CENTRO HUMANITÁRIO DE TAVIRA*

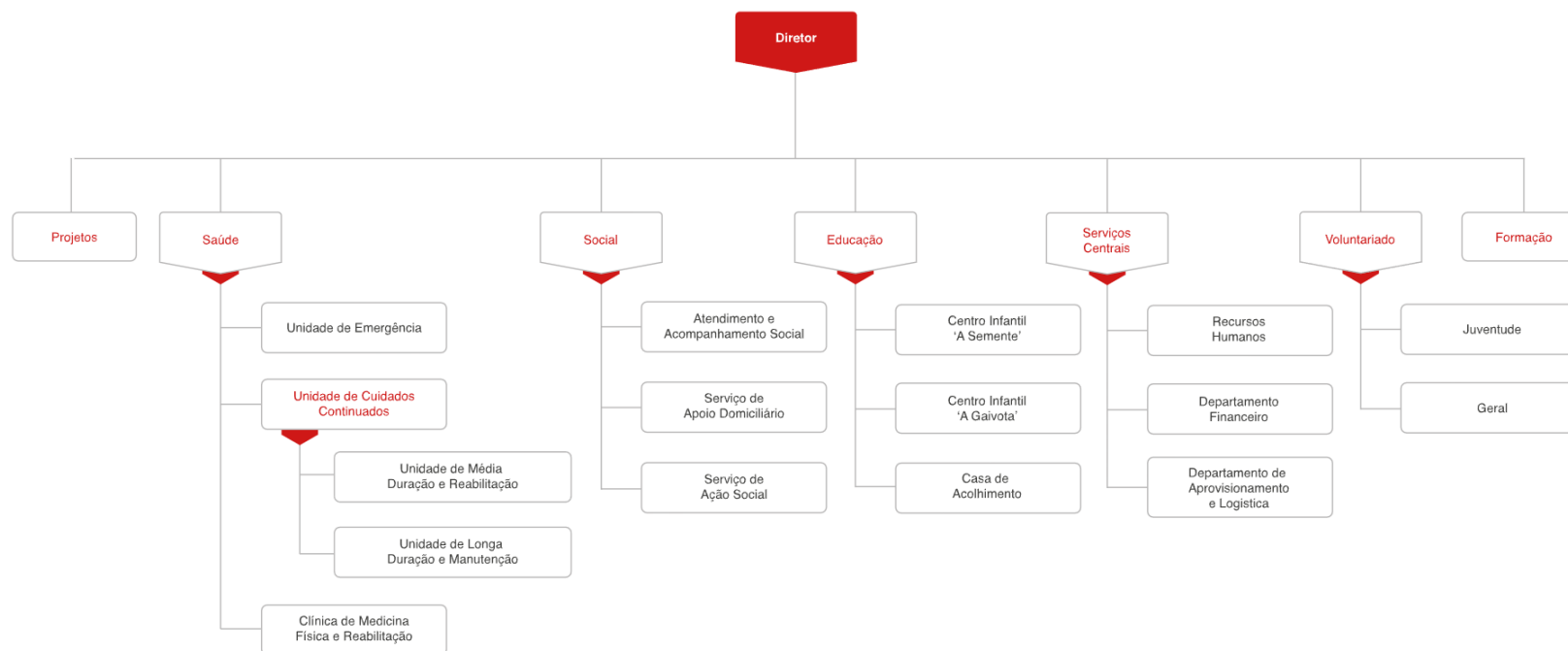


*Nota.* Mapa da área de atuação do Centro Humanitário de Tavira (Fonte: ARS-Algarve)

A mesma, organiza-se através de diversos sectores, tendo como responsável máximo um Diretor.

FIGURA 4

ORGANOGRAMA DO CENTRO HUMANITÁRIO DE TAVIRA



Nota. Organograma da estrutura interna do Centro Humanitário da Cruz Vermelha Portuguesa de Tavira (<https://cruzvermelhatavira.pt/pt/sobrenos>).

Atualmente conta com 177 colaboradores, encontrando-se os mesmos inseridos nas diversas áreas de intervenção:

- **Casa de Acolhimento ‘A Gaivota’** – Pretende garantir o acolhimento imediato de crianças (0-12 anos) em situação de perigo, proporcionando condições para a definição do seu projeto de vida e adequado encaminhamento;
- **Centro Infantil ‘A Gaivota’ e Centro Infantil ‘A Semente’** – Uma resposta socioeducativa, vocacionada para o apoio à família e à criança, destinada a acolher crianças até aos 5 anos de idade, durante o período correspondente ao impedimento dos pais ou de quem exerça as responsabilidades parentais;
- **Clínica de Medicina Física e Reabilitação** – Tem como objetivo efetuar o diagnóstico e recuperação das funcionalidades do indivíduo após lesão ou doença;
- **Gabinete de Ação Social** – Neste sector encontram-se inseridas as respostas sociais de Refeitório Social, Loja Social, Balneário Social e Ajudas Técnicas;
- **Serviço de Apoio Domiciliário** – Efetua a prestação de cuidados às famílias e/ou pessoas que se encontrem numa situação de dependência física e/ou psíquica e de algum modo não possam assegurar de forma temporária ou permanente a satisfação das necessidades básicas;
- **Serviços Gerais** – Inclui os Departamentos de Projetos, Recursos Humanos, Aprovisionamento e Logística, Contabilidade e Faturação;
- **Unidade de Cuidados Continuados de Média Duração e Reabilitação** – Efetua cuidados clínicos de reabilitação e apoio psicossocial por situação clínica decorrente de recuperação de um processo de doença permanente ou transitório;
- **Unidade de Cuidados Continuados de Longa Duração e Manutenção** – Efetua cuidados de forma permanente e continuada na recuperação dos seus utentes;
- **Unidade de Emergência** – Pretende intervir em situações extremas de socorro e catástrofe, assim como, na prestação de auxílio e assistência, tratamento, transporte e primeiros socorros a doentes e feridos;

## CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

## 2.1- O TERCEIRO SECTOR

O Terceiro Sector surgiu na sequência de três grandes momentos: a crise do Estado-providência; as novas problemáticas sociais e as funções relacionadas com as redes sociais primárias. A crise do Estado-Providência advém da dificuldade em que o Estado teve, e tem, em dar respostas às necessidades inerentes à proteção dos cidadãos. Este tem vindo a demonstrar cada vez mais a incapacidade na resposta às novas problemáticas sociais, revelando-se ineficaz na proteção social (Silva et al, 2016).

Deste modo, as primeiras organizações surgiram de duas formas. A primeira pela procura dos Direitos Fundamentais, onde começam a proliferar associações políticas, sindicais e patronais. A segunda através de associações relacionadas com as necessidades sociais básicas, nomeadamente a habitação, saúde, trabalho, alfabetização e atividades em detrimento de grupos específicos, como crianças com deficiência (Quintão, 2011).

O Terceiro Sector assume um papel de grande responsabilidade, pois tem como premissa a anuência de situações sociais, através das suas respostas sociais, uma vez que o sector público não consegue corresponder (Aires, 2005, como citado em Margarido et al, 2011). A organização económica e social portuguesa prevê desde logo a existência de três sectores: o público, o privado e o cooperativo e social. O sector público efetua a sua gestão através das entidades de cariz público, e os privados pertencem a pessoas singulares ou coletivas. Por sua vez, o sector cooperativo e social, denominado também por Economia Social, que de acordo com a Lei de Bases da Economia Social (2013), caracteriza-se para que as diversas atividades económicas-sociais, pretendam ir ao encontro das necessidades da sociedade através das entidades de economia social, nomeadamente, as cooperativas, associações, as misericórdias e as fundações.

As Instituições tentam fazer frente às necessidades que se vão evidenciando nas diversas áreas, como a velhice, infância e juventude, deficiência, toxicodependência, entre outras. Estas são tuteladas pelo Estado através do Instituto da Segurança Social, que as participam mediante a celebração de um acordo de cooperação. Contudo, as problemáticas sociais são cada vez mais complexas o que, confere um investimento maior de modo a prestar um serviço de qualidade (Margarido et al, 2011).

Efetivamente, a economia social depara-se com diversos problemas no que respeita à desunião do sector e as suas iniciativas bem como, os problemas do foro económico. Pelo

que, se reflete também alguma falta de reconhecimento no trabalho desenvolvido (Soares et al, 2012). Aos olhos de Quintão (2011), o Terceiro Sector sofre uma forte invisibilidade no que concerne à história e no foro institucional, isto devido à ausência de clareza na definição da sua gênese e a carência da quantificação de algumas organizações, no entanto, com o passar dos anos tem-se denotado alguma diminuição tendo em conta o crescimento e a alteração da conduta de intervenção das instituições.

Deste modo, as Instituições vêm-se obrigadas a demonstrar responsabilidade e, sobretudo, transparência no que diz respeito à gestão e ao trabalho desenvolvido junto dos utentes. Estas têm de inovar e melhorar os métodos de trabalho a encontrar a qualidade nos serviços (Gugerty et al, 2010, como citado em Matos, 2015).

## 2.2. A QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

Definir 'qualidade' torna-se bastante complexo tendo em conta que não existe uma definição concreta. Entre diversas definições, Deming (2000) caracteriza a qualidade quando existe uma intenção, sendo esta orientada pela administração, pois não acontece sozinha. Portanto, a qualidade só tem efeito caso sejam os representantes a promovê-la, logo, somente com um estímulo e investimento veiculado para a produtividade e excelência surge qualidade nos serviços prestados. Por sua vez, esta pode ser diligenciada tanto ao nível interno, através da diminuição do desperdício e o aumento da produtividade, por exemplo, que se torna evidente ao nível externo, através da melhoria significativa nos serviços prestados (Mainardes et al, 2013).

Com o aumento da competitividade, as organizações sentem necessidade de introduzir a qualidade nos projetos e alargá-la a todas as áreas, melhorando continuamente o seu funcionamento de modo a reduzir os custos e a melhorar o serviço. Torna-se, no entanto bastante subjetiva e difícil de medir ou comparar produtos ou pessoas, sendo necessário objetivá-la e quantificá-la por forma a facilitar o processo de gestão, onde o controlo e a garantia estão presentes (Madeira, 2011).

Deste modo, as Instituições devem adotar uma postura empreendedora e diferenciada, tendo a capacidade de análise transversal tanto ao nível interno como externo, com o intuito de criar soluções distintas (Silva et al, 2016). Logo, a adoção de uma gestão orientada para a qualidade em que a organização do serviço nutre o espírito de entreatajuda, aclamando assim objetivos e linguagem comum, tornar-se-á um método de trabalho

padronizado, refletindo-se numa narrativa direcionada para a formação de todos os funcionários (Mainardes et al, 2013).

O repto da qualidade passa, sobretudo, na prestação e melhoria dos cuidados, notando-se os mesmos também através do atendimento e dos serviços disponíveis. Assim, apesar de complexa e bastante difusa na sua implementação, torna-se um fator de forte sustentabilidade, de modo a intensificar a procura dos serviços que, por consequência, melhoram a sua subsistência e afirmação (Leal, 2010, como citado em Pergidão, 2016).

### 2.3. A QUALIDADE TOTAL NAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

A qualidade pode ainda extrapolar para uma medida mais intensa e eficaz, sendo a mesma identificada através de seis conceitos: intrínseca; custos; atendimento; moral; segurança e ética (Longo, 1996). A qualidade intrínseca compreende o que o produto/serviço pretende cumprir. Os custos definem-se através de duas esferas, nomeadamente os custos que a organização tem ao disponibilizar o produto/serviço, assim como o preço que chega ao utente. O atendimento remete, desde logo, para o capital humano, pois prevê que exista um atendimento de excelência. A moral e a segurança acabam por estar intimamente ligadas uma vez que não é passível de ser aplicado caso os funcionários se encontrem desmotivados, sem orientação e formação. Por fim, a ética encontra-se balizada através dos códigos de conduta que cada instituição possui (Longo, 1996). Verificamos assim que a qualidade total advém de diversos vértices conectados e orientados com o intuito de gerir uma organização de modo a diminuir os problemas e a aumentar a solução dos mesmos. Pretende ainda a melhoria nos serviços adaptando a sua postura às necessidades verificadas e sentidas de modo a valorizar a capacidade dos funcionários que conseguem resolver as situações problemáticas, assim como a mudança na forma de pensar e agir, deixando para trás uma demagogia arcaica na gestão das instituições.

De facto, a excelência organizacional é composta por princípios ou práticas, que sendo implementadas, promovem a melhoria contínua de uma organização, de forma a gerir oportunidades e processos, através de técnicas ou ferramentas, sejam elas antigas ou recentes, na procura de resultados organizacionais sustentáveis (EFQM, 2017).

No que concerne aos serviços prestados, verifica-se um comprometimento de toda a organização sendo o mesmo promovido, e isso seria o ideal, hierarquicamente de cima (Rocha, 2010). A qualidade total advém da satisfação de todos os envolvidos na organização, bem como a promoção e divulgação através de um gabinete de Marketing (Cabral et al, 2001, como citado em Lopes & Capricho, 2007). Assim, é necessário que exista uma perceção da necessidade em fornecer serviços com excelente qualidade, monitorizando continuamente as perceções dos clientes sobre a qualidade do serviço, através da avaliação, de modo a identificar as causas de eventuais problemas e, assim, alcançar a melhoria contínua (Zeithanl, Parasuraman & Berry, 1990).

A gestão pela **qualidade total** defende, assim, que a organização é um todo e que a qualidade dos seus produtos ou serviços é uma consequência, não só da sua própria qualidade, mas também da qualidade da gestão, da qualidade das pessoas que trabalham, da qualidade das matérias-primas entregues pelos fornecedores e, principalmente, da perceção que os clientes tenham dessa qualidade. Pelo que a organização deve centrar a sua intervenção com vista ao sucesso a longo prazo através da satisfação dos clientes e de benefícios para todos os membros da organização que por consequência beneficiam a sociedade (Couto, 2003; Parente & Loureiro, 1998).

A qualidade num todo caracteriza-se através de uma trilogia: Planeamento, Controlo e Melhoria da Qualidade. O planeamento promove a evolução dos serviços prestados em prol dos utentes e seus familiares, o controlo é efetuado de modo a garantir que os colaboradores desempenhem as funções de acordo com o pretendido, que, por sua vez, através da obtenção destes pressupostos, exista a melhoria da qualidade (Juran, 1991).

## 2.4. RECURSOS HUMANOS

Face aos pressupostos referentes à qualidade dos serviços prestados nas Organizações de caráter social, os mesmos não são passíveis de ser atingidos caso não exista um investimento ao nível do capital humano. Os recursos humanos nas Organizações Sociais caracterizam-se através dos valores e competências fornecidas pelos dirigentes, assim como as normas, as crenças e uma relação de proximidade, tornando-se uma base para a motivação que por consequência impulsiona o empenho dos colaboradores nas suas tarefas.

A gestão das Organizações assenta nos objetivos, estrutura e processos pelos quais os dirigentes assumem a responsabilidade de modo a os atingir. A liderança efetuada de forma a cativar os colaboradores permite que exista um aumento do comprometimento, motivação e produtividade (Akingbola, 2013).

De acordo com Pynes (2009), uma organização deve formar os seus trabalhadores dando-lhes as competências necessárias para a realização das suas tarefas. Através das habilitações que adquirem, os colaboradores acabam por atingir os objetivos da instituição. Assim torna-se perentório uma gestão eficaz dos recursos humanos nas organizações sociais uma vez que os colaboradores acabam por ser o mais importante e a sua motivação advém de diversos fatores, nomeadamente na identificação com a missão da instituição e sobretudo na possibilidade em participar na tomada de decisões.

No entanto, as Organizações Sociais, até ao momento, não desenvolveram políticas relacionadas com a gestão de pessoas, sendo cada vez mais complexo manter equipas estáveis e, sobretudo, motivadas para a realização das tarefas. Logo, as Instituições, face aos poucos recursos financeiros, não têm a possibilidade de competir junto do sector público e privado, no que se refere às condições financeiras. Este planeamento seria fundamental para a captação de recursos humanos e desenvolvimento pessoal, pois esta política de gestão de pessoas deve ser simples e clara para que todos os envolvidos possam sentir que pertencem à instituição (Fischer & Bose, 2005). Deste modo, surge a necessidade de criar estratégias que não comportam valores financeiros, nomeadamente o trabalho flexível, recrutamento de recursos humanos potenciando os mesmos através de formação com o intuito de criar mais competências (Akingbola, 2013).

Para além das estratégias anteriormente referidas, surge também a necessidade de criar e proporcionar o bem-estar organizacional, pois através de uma boa liderança e uma política de gestão, é possível alcançar o sucesso. Pelo que a comunicação, o envolvimento, a escuta-ativa, a capacidade em proporcionar o bem-estar na equipa, e a resiliência são prioridades que devem ser asseguradas para quem exerce cargos de chefia, uma vez que o trabalho em equipa nem sempre é fácil de ser efetuado muito menos em equipas numerosas. Será, portanto, necessário o reforço no que concerne as competências anteriormente referidas, assim como, uma forma de amenizar situações que nem sempre ocorrem da melhor forma. Tendo assim, uma das estratégias a implementar, a Mediação.

## .2.5. MEDIAÇÃO INTERCULTURAL

Em detrimento de toda a pesquisa e várias leituras efetuadas no âmbito da caracterização das várias perspetivas que a mediação pode incidir, importa realçar que todas elas acabam por ter diversas componentes que se encaixam perfeitamente na intervenção efetuada em contexto laboral pois, somente com a utilização de estratégias que impulsionam o trabalho realizado com vista à melhoria organizacional é que teremos equipas com competências e sobretudo, felizes.

O conceito em torno da mediação tem-se alterado, pois a mesma era conotada como o método exclusivo, para a resolução de conflitos, sendo por vezes difícil de encontrar uma definição única e clara. Mas, para Deborah Kolb (1983, como citado em Torremorell, 2008), a Mediação é a segunda profissão mais antiga do mundo, pois desde que o homem vive em sociedade acabou por se apoiar em pessoas de renome com o objetivo de os orientar na gestão de conflitos advindos do convívio.

A mediação caracteriza-se, assim, como uma estratégia na construção de pontes entre pessoas, cuja forma de pensar e agir pode divergir em alguns aspetos (Viera & Vieira, 2017), e promove a coesão social com o intuito de envolver os participantes com vista a promoção da compreensão entre as diferentes versões (Torremorell, 2008), sendo bastante desafiante entender as alterações que surgem durante todo o processo que promove a mudança (Batista, 2010). Assim, a Mediação é vista como um impulsionador para a coesão social (Vieira & Vieira, 2016) tornando-se, portanto, uma forte ferramenta nas relações interpessoais com o intuito de transformar e melhorar a comunicação entre todos os envolvidos para que a situação seja entendida, impulsionando a conversação (Jares, 2002).

Desta forma, é importante promover o desenvolvimento pessoal dos colaboradores através da educação intercultural com vista a impulsionar o autoconhecimento, com o intuito de fomentar o reconhecimento do outro e criar relações de proximidade e convivência, proporcionando o diálogo e a negociação pacífica entre as pessoas (Peres, 2016) de modo a reconstruir a identidade, canalizando a mediação preventiva e alicerçando a intervenção também na transformação das relações sociais (Vieira & Vieira, 2016). Torna-se assim, uma fonte de intercâmbio de aprendizagens mediante uma consciencialização evidenciada através da convivência tendo como objetivo “gerar aprendizagens suficientemente significativas para favorecer a sua transferência para novas situações.” (Torremorell, 2008, p. 38).

Face aos desafios constantes de quem lidera equipas, especialmente numerosas, nas Organizações Sociais, a mediação transformativa torna-se uma ferramenta poderosa para reconhecer e valorizar neste caso os colaboradores dando-lhes o tão aclamado *empowerment*. Este conceito determina que as pessoas possam ter autonomia na tomada de decisões, pois “a viragem humanista leva a confiar nas capacidades de todas as pessoas no momento de protagonizar a própria vida e a mediação faz parte desta estrutura transformativa” (Torremorell, 2008, p. 83). Não obstante, os conflitos devem ser encarados como oportunidades e sobretudo como um crescimento que deve ser intrínseco à pessoa. Este acaba por impulsionar a possibilidade em superar diferenças e aproximar ideias diferentes. No entanto, a mediação torna-se um processo que demora o seu tempo, não tendo uma receita para todas as situações que possam surgir, uma vez que o que se pretende efetivamente é a alteração na conduta utilizada até ao momento (Torremorell, 2008).

Paralelamente, e também de acordo com a intervenção do presente projeto importa salientar a mediação intrapessoal, uma vez que se torna parte fundamental pois, conota-se como um processo de construção de identidade que surge mediante uma mudança cultural, dado a identidade se construir e reconstruir através de trocas sociais, na 'encruzilhada reflexiva' (Vieira, 2011). Esta acaba por se tornar o mote para a consciencialização da sua vida bem como, as mudanças que surgiram. Para Torremorell (2008), a mediação intrapessoal surge como um processo que ocorre ao longo das aprendizagens ao longo da vida, podendo ocorrer de forma consciente. Ou seja, todas as mutações delineadas para a reestruturação organizacional dependem da forma como encaramos a mudança. Pois somente, com uma forte capacidade de autoconhecimento,

autoconfiança aliada à reflexão no que concerne à conduta adotada até ao momento pode, efetivamente, melhorar o seu dia-a-dia que por consequência melhorar o seu desempenho laboral.

Por outro lado, a mediação interpessoal também surge diversas vezes em contexto organizacional sendo fundamental recorrer á posição de catalisador no processo (Torremorell, 2008), quebrando a dualidade entre os envolvidos, de modo a impulsionar a comunicação e ajudar na procura das soluções, sem se impor (Vieira & Vieira, 2016; Six, 1990) pelo que, aos olhos de Torremorell (2008), garante a horizontalidade e troca na comunicação de modo a garantir que todas as ideias com vista ao acordo sejam aceites.

Todos os pressupostos inerentes à mediação anteriormente explanados, contribuem para a alteração de comportamentos que por consequência se manifestam de forma perentória na melhoria dos serviços prestados nas Organizações Sociais. Ou seja, a mediação contribui para a mudança ao nível interno que por consequência reflete-se no trabalho executado no exterior, pelo que esta mudança de paradigma tem por nome de mediação intrainstitucional. O mediador pretende, assim, construir um processo de dentro para fora para que exista um crescimento através de novas aprendizagens que impulsionem a mudança nos comportamentos muitas vezes enraizados, sendo fundamental fomentar a autoestima, compreensão, escuta ativa, pensamento crítico, entre outros (Torremorell, 2008).

## CAPÍTULO III – DIAGNÓSTICO SOCIAL: PROBLEMÁTICAS, NECESSIDADES E EXPETATIVAS

Para a realização de um projeto social, o mesmo deve ser estruturado de modo a perceber e entender quais as necessidades que devem ser identificadas. Este deve ser implementado para suprir fragilidades que se vão identificando, no entanto, presta um vínculo com o local em estudo de forma a propiciar o desenvolvimento através da implementação do diagnóstico de necessidades, com vista a melhorar as fragilidades sentidas (Serrano, 2008). Segundo, Isabel Guerra (2000), “o diagnóstico deve considerar os diferentes atores envolvidos num projeto, as suas necessidades específicas e as suas particularidades de funcionamento” (p. 132).

### 3.1. METODOLOGIA DO DIAGNÓSTICO:

#### *3.1.1. ABORDAGEM QUALITATIVA*

Para a elaboração do diagnóstico foi fulcral a recolha de dados qualitativos relativos ao contexto, de modo a assegurar uma futura intervenção adequada. Todos os procedimentos que envolvem o caminho deste trabalho até à reflexão no terreno pretendem que seja, para a obtenção de informação, sendo fundamental uma consciencialização em que o investigador acaba por ser uma parte integrante, por ter como objetivo central contribuir de forma perentória para a mudança (Aires, 2015). A investigação qualitativa acaba por estar intimamente ligada à compreensão de conceitos e à exposição da realidade observada tornando-se, por vezes, uma intervenção demorada e com uma certa dificuldade na sistematização dos dados (Bogdan & Biklen, 1994), o que se depreende que todos os dados acabem por ser relevantes para a investigação em si.

#### *3.1.2. TÉCNICAS DE RECOLHA*

Nesta fase, recorri à análise documental e às entrevistas com o intuito de criar as bases necessárias para a criação de um diagnóstico sólido. A análise documental caracteriza-se como um conjunto de procedimentos de transformação, com o intuito de representar convenientemente o conteúdo de um documento original, de forma diferente, facilitando o estudo e a sua consulta (Bardin, 1977). Assim, permite efetuar uma análise sociológica através de dados macrossociais, arquivos, livros e todo o tipo de recursos, de modo a facilitar a sua interpretação (Quivy & Campenhoudt, 1998). A análise documental tornou-se, portanto, a técnica mais utilizada.

Através da aplicação das entrevistas foi possível criar uma maior aproximação com os entrevistados, de modo a extrair a máxima informação possível, sendo esta fundamental para a identificação da potencialidade e da resolução de problemas existentes (Quivy &

Campenhoudt, 1998). Salienta-se que para os efeitos deste projeto, no diagnóstico foi selecionada a entrevista de caráter semiestruturado sendo possível conduzir os temas consoante a ordem mais apropriada no decorrer da conversação (Ghiglione & Matalon, 1993).

### *3.1.3. SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS*

Por ser funcionária do Centro Humanitário de Tavira da CVP, existe um conhecimento prévio de várias situações que ocorrem, bem como, a dinâmica de trabalho.

Numa primeira fase, foram contactados, via email, o Diretor (Anexo 1), a Coordenadora do Apoio Social (Anexo 2), a Coordenadora do Centro Infantil ‘A Semente’ (Anexo 3) e a Coordenadora do SAD (Anexo 4), com o intuito de apresentar a intenção deste projeto bem como a possibilidade em entrevistá-los e a alguns colaboradores que manifestassem vontade.

Na segunda fase, seguiu-se a criação de um guião de entrevista e, posteriormente, a sua aplicação para detetar possíveis necessidades, que se vão evidenciando ao longo dos anos. Deste modo, foram aplicadas nove entrevistas.

A escolha dos entrevistados, face ao elevado número de colaboradores, recaiu sobretudo de forma a abranger várias áreas de intervenção, nomeadamente as creches (infância e juventude), apoio social (cozinhas e idade adulta), serviço de apoio domiciliário (séniores). Em todas estas respostas sociais foi possível entrevistar a chefe de sector, denominada por coordenadora ou diretora técnica, e duas auxiliares que se voluntariaram para a entrevista. Para além destes, o Diretor também foi entrevistado, sendo este o responsável máximo pelo CHT.

**Tabela 3***Síntese da Lista de Participantes*

<b>Categoria Profissional</b>	<b>Função que desempenha</b>	<b>Área de intervenção</b>
<b>Técnico Superior</b>	Diretor	Geral
<b>Técnico Superior</b>	Coordenadora do Centro Infantil	Crianças
<b>Assistente Operacional</b>	Auxiliar de Educação	
<b>Técnico Superior</b>	Coordenadora do Apoio Social	Adultos
<b>Assistente Operacional</b>	Cozinheira	
<b>Assistente Operacional</b>	Auxiliar de cozinha	
<b>Técnico Superior</b>	Coordenadora do Serviço de Apoio Domiciliário	Idosos
<b>Assistente Operacional</b>	Auxiliar de Ação	
<b>Assistente Operacional</b>	Direta	

*Nota.* Esta tabela demonstra de uma forma simplificada e organizada a lista de participantes nas entrevistas, tendo em conta a categoria profissional, a função desempenhada e a área de intervenção.

### 3.2. ANÁLISE COMPARATIVA DAS ENTREVISTAS

Tal como mencionado anteriormente para a realização do presente diagnóstico social foram efetuadas nove entrevistas semiestruturadas aos colaboradores do CHT. Deste modo, importa proceder à análise e interpretação dos dados recolhidos.

Após uma breve apresentação sobre o que se desejava com as entrevistas, a *primeira questão* pretendia saber **há quanto tempo os colaboradores exerciam funções no CHT**. Tendo obtido respostas de funcionários que entraram recentemente (Apêndice 3A), assim como a colaboradoras que já exerciam funções há 25 anos (Apêndice 6A), o que nos confere uma visão alargada do trabalho desenvolvido.

A *segunda questão* solicitava a opinião relativa à valorização dos colaboradores, nomeadamente **se se sentiam valorizados e se achavam que está a ser feito algo nesse sentido**. As respostas foram bastante dispares entre os entrevistados. O Diretor referiu que “(...) a valorização dos colaboradores e isso tem de ser, tem de ser diária e continua (...)”, pelo que, após outra questão, acaba por responder “*É fundamental que todos os coordenadores fomentem as equipas, portanto, as equipas têm de trabalhar em conjunto. Não há nenhuma instituição que não consiga vingar sem ter os trabalhadores unidos, portanto, ia pensar na mesma direção, isto é fundamental (...)*” (Apêndice 1C).

Obtive respostas simples como “*Sim*” (Apêndice 4C, Apêndice 5A, Apêndice 7A). Percebi também que, existem coordenadores que já estão sensíveis a estas questões e tentam promover a valorização nem que seja, entre a coordenadora e a equipa: “*Por mim são valorizadas. (...) tenho plena consciência do trabalho que elas fazem não é de todo fácil (...) elas todos os dias estão expostas (...) acho que elas não são realmente pagas pelo trabalho que fazem por trabalho, feriados, fins de semana, faça chuva, faça sol (...)*” (Apêndice 3A).

Por outro lado, obtive respostas em que os colaboradores não se sentem valorizados pelo Diretor, existindo apenas uma tentativa em valorizar a equipa através do coordenador. “*Não. Imagina os funcionários fazem um dia a mais, mas nós conseguimos dar uma folga e não há uma valorização de uma parte acima do coordenador, “Olhe muito bem, obrigada por ter trabalhado neste dia. Obrigada por não ter trabalhado. Obrigada por ter assegurado as pontas.” Acho que nós, coordenadores, fazemos essa parte sim, mas alguém acima de nós também devia fazer um bocadinho essa parte*” (Apêndice 2C). Bem como, “*Não, acho que não somos valorizados (...). Devia haver uma valorização mais pessoal no sentido em que devíamos chegar mais perto dos colaboradores (...) não só virem cá no sentido de fazer chamadas de atenção (...). Mas agora acho que a casa em si devia ter isso em conta e não está a fazê-lo.*” (Apêndice 9A). Outra resposta obtida ainda neste âmbito passa sobretudo pelas questões financeiras: “*Nem sempre. Tenho o ordenado mínimo. Acho que é muito injusto. (...) não temos regalias nenhuma, não, não conseguimos evoluir.*” (Apêndice 8A).

Saliento também que nesta mesma questão obtive uma resposta simples de uma colaboradora que respondeu de forma emotiva “*Não têm sido*” (Apêndice 6A).

Assim, através desta questão surge uma linha orientadora para a nossa intervenção, nomeadamente ***a ausência de reconhecimento do Diretor e coordenadores.***

A *terceira questão* solicitava a opinião dos colaboradores quanto à **importância da comunicação entre coordenador e equipa, assim como dentro da equipa.**

O Diretor tem vindo a adotar algumas estratégias no sentido de melhorar a comunicação: “(...) aqui no que toca aqui à direção, fomentamos aqui almoços com colaboradores, reuniões, partem das reuniões, fomentamos aqui almoços e outras situações para tentarmos aqui sempre dinamizar aqui um bocadinho e entramos todos em conjunto. (...) Porta aberta facilita muito, portanto, para os meus coordenadores e diretores, temos sempre um tempinho para falar com eles. Há sempre disponibilidade de agenda.” (Apêndice 1C)

Nota-se que todos os entrevistados têm consciência que a comunicação é importante no trabalho em equipa, “Entre a chefia e nós, sim.” (Apêndice 4C); “Sim (...)” (Apêndice 5A); “Sim, sim está a correr bem agora.” (Apêndice 6A); “Agente passa a informação.” (Apêndice 7A). No entanto, revelam alguma dificuldade em mantê-la: “As informações que me são passadas, tento de passar. Não entre elas, às vezes a comunicação não chega, (...) sinto que não chega ao fim da linha, chega ali ao princípio ao meio, ao fim não chega. Porque às vezes não há possibilidade de juntar a equipa toda (...)” (Apêndice 2C); “Sim, surgem coisas, mas, fazem-se (...)”, “Às vezes, nem sempre a comunicação e nem sempre existe aquela entreajuda.” (Apêndice 8A); “(...) gostei, que houvesse entre a minha equipa e como já estou aqui há muitos anos, sempre houve essa abertura para que falássemos sempre o que estava bem e que estava mal para não criar um mau ambiente.” (Apêndice 9A)

Por outro lado, uma das coordenadoras manifesta alguma sensibilidade para a situação tendo desde já implementado algumas estratégias: “A comunicação é muito importante (...) são equipas rotativas nunca são sempre as mesmas que estão e é importante que a informação chegue a todas. (...) tentei criar uma forma mais rápida e para que a informação chegasse a todas foi criar um grupo no “WhatsApp” (...) todos os dias faço uma reunião onde passo as informações importantes (...) Tenho visto melhorias, mas continua a haver falhas na comunicação (...)” (Apêndice 3B).

De acordo com a informação recolhida, torna-se imperioso a implementação de atividades que promovam e, sobretudo, *sensibilizem para a adoção de medidas relacionadas com a comunicação.*

A *quarta questão* apontava para uma visão mais alargada quanto à instituição, uma vez que **pretendia obter informação quanto à opinião e se notavam situações problemáticas/conflitos no CHT.**

O Diretor refere que *“Já tivemos tempos que tínhamos muito, muitas, muitas situações de conflito. Neste momento há sempre uma situação ou outra, mas são situações mínimas que não, que não podemos chamar como relevantes (...)”* (Apêndice 1C), tendo plena consciência que, apesar de existir melhorias, sempre existem situações/conflitos.

Por outro lado, existe a consciência que quando os colaboradores mudam de sector existe algum desconforto: *“O conflito é as mudanças, as mudanças que há de as pessoas de serviços estarem aqui amanhã, estarem ali e depois dizerem assim, Ah! mudou-se e são só 3 dias depois, no fim é uma mudança de sempre (...)”* (Apêndice 2C). E se existe descontentamento, a equipa não funciona da melhor forma: *“Quando a equipa funciona mal, o problema passa para fora.”* (Apêndice 4C). Assim, como a falta perentória de reconhecimento nas tarefas realizadas: *“Falta de reconhecimento e mais dinheiro.”* (Apêndice 6A)

Em contexto de entrevista referem ainda que a ausência de recursos humanos interfere muitas vezes nos serviços prestados: *“Ter mais pessoas aqui trabalhar, às vezes faz falta.”* (Apêndice 5A). E, uma vez mais, a ausência de comunicação direta aliasse desde logo à desmotivação dos colaboradores: *“(...) não falam com determinadas pessoas para advertir certos comportamentos. E depois, como não advertem comunicam logo ao Diretor e depois, o Diretor vem com essa bagagem dessa pessoa (...). Deveria existir uma primeira conversa (...) mais pessoal, mais íntima, não ser logo tipo encostado à parede e o Diretor (...) uma vez por semana uma reunião e questionar “Tudo bem, como é que correu este mês? Como é que correu?” (...) Pois, e isso desmotiva ao longo do tempo. (...) vamos lá ouvir os nossos colaboradores para ver o que é que acham, que é que se podia fazer. Acho que, não se perdia nada, só se ganhava.”* (Apêndice 9A)

Por outro lado, existem referências positivas quanto à visão do CHT: *“Eu acho que a Cruz Vermelha sempre teve uma boa visão. E pronto, já há situações em que acontecem*

*que se calhar poderiam ter sido resolvidas de outra forma, mas eu acho que, ao nível geral, que a Cruz Vermelha está bem vista.”* (Apêndice 8A)

Deste modo, pode-se também depreender mais uma linha orientadora para a intervenção: ***a ausência de empatia quando são necessárias mudanças em sectores; bem como, o reforço na comunicação, uma vez que nesta questão voltam a frisar a sua ausência.***

A quinta questão debruça-se no facto destas **situações de tensão/conflito possam, eventualmente, interferir nos cuidados prestados pelos colaboradores aos utentes.** Tendo sido possível verificar que de acordo com a opinião do Diretor estas questões têm vindo a melhorar desde que a nova Direção tomou posse: *“Influenciaram tudo no passado, influenciaram muitas (...) acho que as coisas estão serenas (...) e as pessoas estão serenas, sabem o que é que contam, sabem que podem contar com direção, portanto, isto muda muita coisa, portanto, sabem, têm uma porta aberta e quando assim é, sabem que têm uma direção junto deles. Portanto, isto muda tudo.”* (Apêndice 1C).

Uma vez mais, o facto de mudar de sector sem existir uma auscultação prévia promove o descontentamento, refletindo-se nos cuidados diretos com os utentes: *“Sim, sim. (...) estão tão desmotivados, estão naquele problema de estou aqui ainda gosto de estar aqui, nem quero estar aqui (...) depois canalizam aquilo para as pessoas que estão a tratar ou para os familiares, para utente (...); (...) É a forma como nós explicamos o porquê de as pessoas irem é que já tem de se mudar, não explicar nessa parte vais para ali, porque tu tens capacidade, (...) tu precisas de ir fazer o lugar daquilo e as pessoas não gostam porque as pessoas foram contratadas para aquilo (...) Há pessoas que, não querem evoluir mais (...) sempre gera conflitos aqui pronto e quem está de fora vê, porque depois vão para vários sítios que são desmotivados.”* (Apêndice 2C); *“Pois, pois.”* (Apêndice 5B).

No entanto, outras entrevistadas referem que, apesar de pequenas situações, conseguem facilmente ultrapassá-las não sendo um problema que se reflita no trabalho direto com os utentes: *“Não. Elas têm os conflitos entre elas, mas, em momento algum eu quando sei que há um conflito, não evito em juntá-las (...) E não tenho recebido queixa dos utentes.”* (Apêndice 3B); *“Nem podia ser de outra maneira. Mas, normalmente também nunca andamos assim.”* (Apêndice 6B); *“Agente chateia-se, mas, agente dá se bem a gente. Dá-se bem pronto.”* (Apêndice 7B); *“Não, eu acho que não, por exemplo, tive uma*

*situação há pouco tempo de uma colega minha que achou injusto ir ser transferida para a Gaivota. E então pôs em causa o meu trabalho e isso foi referido aos pais e houve reunião, foi feita uma petição. Uma coisa que não teve sentido absolutamente nenhum. Só se resolveu com o Diretor que teve uma reunião com os pais (...).” (Apêndice 8B); “Obviamente, não. Nós tentamos sempre eu tento sempre que, sejam as coisas resolvidas na sala (...)” (Apêndice 9B).*

De acordo com as respostas obtidas, o facto de os colaboradores estarem constantemente a mudar de sector influencia em muito o desempenho efetuado com os utentes. Bem como, ***a ausência de uma escuta-ativa para a resolução de situações menos claras.***

Por fim, a questão colocada aborda **a necessidade de implementação do gabinete de mediação intercultural na qualidade e no bem-estar organizacional.** Tendo obtido uma resposta positiva de todos os entrevistados: *“Tudo o que valorizar o centro humanitário de Tavira é sempre pertinente (...) É isto que nós pretendemos, portanto, tudo o que seja valorizar, criar bom ambiente, portanto, isto tudo funciona a bem da instituição (...) Portanto nós aqui fazemos esses testes todos para verificarmos temporariamente nas várias valências como é que eles estão a funcionar e como estão a evoluir.” (Apêndice 1C); “(...) muito pertinente a criação desse gabinete porque vai aqui apaziguar os conflitos (...) coordenador ser algo tendencioso porque conheço (...). Por acaso gostei da ideia. Temos uma responsável pela equipa, mas, depois existe muita parte dos comentários “Ah! estás mais tempo com o coordenador é para dar graxa”, eu tentei fazer isso com colaboradora L. (...)” (Apêndice 3B); “Para a Cruz Vermelha, sem dúvida”; “Conflito também era muito bom.” (Apêndice 4D); “Sim.” (Apêndice 5B); “Pois, acho que sim.” (Apêndice 7B); “Acho que sim. Se calhar mais formações.” (Apêndice 8B); “Sim, a meu ver, sim.” (Apêndice 9B).* Tendo também sido mencionado a importância das formações.

### 3.3. DELIMITAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DAS NECESSIDADES

De facto, para entender as necessidades que se evidenciam, é necessário ter a capacidade e o discernimento de entender quais as prioridades mais urgentes, através da análise da gravidade e relevância de modo a priorizar os problemas mais amplos, tendo por consequência a capacidade de encontrar algumas soluções (Serrano, 2008).

Deste modo, com a informação recolhida através das entrevistas semiestruturadas foi possível apurar quatro eixos de intervenção:

**a) Ausência de reconhecimento do Diretor do Centro Humanitário de Tavira** – Muitos colaboradores referiram que os vencimentos poderiam ser mais apelativos, no entanto, em certas situações sentem ausência de reconhecimento pelo Diretor. Pelo que, de acordo com Matheny (2008), o reconhecimento das tarefas executadas de forma positiva e em detrimento da realidade vivida e sentida acaba por trazer mais motivação para novos desafios e envolvimento para com a entidade;

**b) Falta de comunicação entre as equipas** – A comunicação é essencial nas Instituições sendo fundamental investir e incentivar para que isso aconteça pois, através de uma comunicação aliada à escuta-ativa, torna-se evidente que o relacionamento entre os colaboradores se torne mais claro e, por consequência, exista uma forte coesão grupal. Caso contrário, estamos constantemente a fomentar a deformação da informação pelo que se pretende precisamente o contrário: que a mesma circule para que o objetivo seja alcançado. Assim, a comunicação torna-se uma ferramenta nas relações interpessoais com o intuito de transformar e melhorar a comunicação entre todos os envolvidos para que a situação seja entendida pelos intervenientes, impulsionando a conversação (Jares, 2002).

**c) Ausência de empatia dos coordenadores no momento de solicitar aos colaboradores a sua colaboração num outro sector** – A empatia promove-se através da capacidade em compreender os pensamentos e sentimentos dos outros de forma a despoletar a interação positiva (Thompson, 1987). Nesta situação em específico, denota-se que, não existe por vezes sensibilidade para auscultar as necessidades e vontades dos colaboradores, para entender quais as respostas sociais que estariam mais à vontade para integrar, ainda que temporariamente.

**d) Carência de formação** – Este ponto foi mencionado por duas colaboradoras, no entanto, face ao conhecimento existente, tenho plena consciência que este gabinete de mediação intercultural, com vista à implementação de atividades que procurem o bem-estar organizacional, pode tornar-se um facilitador para que exista uma consciência da necessidade formativa. Isto porque, a formação torna-se um possível gerador de mudança de modo a capacitar e modificar as atitudes e formas de agir (Gomes, 2011).

Importa também realçar que ao longo das entrevistas, foi também possível verificar que para além das necessidades evidenciadas, notou-se uma forte vontade em mudar as normas e condutas até então adotadas, tornando-se visível junto dos responsáveis de serviço, colaboradores e sobretudo com o Diretor a disponibilidade e vontade em implementar o presente projeto.

## CAPÍTULO IV – PLANIFICAÇÃO

## 4.1. OBJETIVOS

Importa realçar que os objetivos pretendem concretizar através da execução do plano previamente organizado a natureza do projeto que norteiam o plano de ação (Serrano, 2008).

- *Objetivo Geral:*

Analisar os pressupostos e a pertinência da criação de um gabinete de mediação para a qualidade com vista à melhoria do bem-estar organizacional.

- *Objetivos Específicos:*

- 1) compreender o trabalho desenvolvido entre as equipas;
- 2) perceber a intervenção do Diretor e os Coordenadores/Diretores do Centro Humanitário de Tavira;
- 3) criar e divulgar um gabinete de mediação para a qualidade e bem-estar organizacional;
- 4) promover um espaço de partilha e escuta ativa entre os intervenientes.

## 4.2. METODOLOGIA

### 4.2.1. INVESTIGAÇÃO-AÇÃO

Para a realização de todo o projeto foi adotada a investigação-ação uma vez que se pretende procurar as respostas para atenuar situações problemáticas que se evidenciaram durante o início do estudo. De acordo com Esteves (2008), esta informa, transforma e forma, ou seja: informa mediante o conhecimento que se vai adquirindo ao longo do tempo; transforma de acordo com a participação no decorrer do processo de mudança; e, por fim, forma com o objetivo de produzir a mudança e aprendizagem. Esteves (2008) refere ainda que a investigação-ação se torna um processo com vista a encontrar respostas a situações problemáticas através de questões de modo a criar objetivos concisos com o intuito de avaliar os resultados.

Deste modo, cabe ao investigador reforçar todos os seus conhecimentos relativos à investigação em causa, sendo também determinante o conhecimento e compreensão do local e das ações que se pretende efetuar a mudança. Sendo fundamental, uma ação e a reflexão como ponto estratégico (Esteves, 2008). A investigação-ação não tem como objetivo o produto final, mas sim durante todo o processo com vista a melhorar o problema através de etapas.

Aos olhos de Vasconcelos (1997), o investigador ao observar e participar encontra-se dentro da mesma tornando-se um instrumento de investigação, o que acarreta planejar, observar, atuar e, sobretudo, refletir sobre o que está a vivenciar diariamente, com o intuito de melhorar as práticas. De acordo com Zuber-Skerrit (1996, como citado em Coutinho et al., 2009), “a investigação-ação pode ser descrita como uma família de metodologias de investigação que incluem ação (ou mudança) e investigação (ou compreensão) ao mesmo tempo, utilizando um processo cíclico ou em espiral, que alterna entre ação e reflexão crítica” (p. 360).

Assim sendo, a investigação-ação pretende que exista a produção de conhecimento relativo à realidade, com o intuito de promover inovação e mudança de modo a despoletar competências nos intervenientes (Guerra, 2022).

#### 4.3. PLANO DE ATIVIDADES:

Volvidos todos os procedimentos para realização de um diagnóstico social, urge a necessidade de refletir sobre as linhas orientadoras que surgiram e criar um plano de atividades coerente e sobretudo conciso pois, o mesmo deve amnesiar as situações identificadas. Deste modo, surgem as seguintes atividades que se encontram abaixo descritas:

4.3.1. ATIVIDADE 1- “GABINETE DE MEDIAÇÃO INTERCULTURAL NA QUALIDADE E NO BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL”

**Tabela 4**

*Plano de Ação do Gabinete de Mediação Intercultural*

<b>Eixo</b>	<b>Tema</b>	<b>Finalidades</b>	<b>Atividades</b>	<b>Recursos (Financeiros/Materiais/Humanos)</b>	<b>Avaliação</b>
a) b) c) d)	Gabinete de Mediação Intercultural na qualidade e no bem-estar organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender o trabalho desenvolvido entre as equipas;</li> <li>• Perceber a intervenção do Diretor e dos demais Coordenadores/Diretores do Centro Humanitário de Tavira;</li> <li>• Criar um espaço seguro e de confiança para os colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação no CHT do Gabinete de Mediação Intercultural;</li> <li>• Criação de flyer online de modo a divulgar o funcionamento do gabinete.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PC, Internet;</li> <li>• Mediadora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Registo de assiduidade e contatos;</li> <li>✓ Inquérito de satisfação aos utentes, colaboradores e fornecedores</li> </ul>

*Nota.* Tabela que descreve o plano de ação da atividade 1, intitulada “Gabinete de Mediação Intercultural na qualidade e no bem-estar organizacional”, contendo a descrição das finalidades, atividades, recursos necessários e avaliação.

4.3.2. ATIVIDADE 2- SENSIBILIZAR +

**Tabela 5**

*Plano de Ação da Atividade Sensibilizar +*

Eixo	Tema	Finalidades	Atividades	Recursos (Financeiros/Materiais/Humanos)	Avaliação
a)	“Sensibilizar +”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilizar o Diretor e demais colaboradores para a necessidade de estarem presentes em todas as respostas sociais em diversos momentos;</li> <li>• Envolver o Diretor nas situações de sucesso que, ocorrem nas respostas sociais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conversas informais;</li> <li>• Visitas constantes às respostas sociais;</li> <li>• Reuniões semanais com os responsáveis das respostas sociais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veículo da instituição;</li> <li>• Diretor;</li> <li>• Mediadora.</li> </ul>	✓ Observação Direta

*Nota.* Tabela que descreve o plano de ação da atividade 2, intitulada “Sensibilizar +”, contendo a descrição das finalidades, atividades, recursos necessários e avaliação

4.3.3. ATIVIDADE 3- “COMUNICAR +”

**Tabela 6**

*Plano de Ação da Atividade Comunicar +*

<b>Eixo</b>	<b>Tema</b>	<b>Finalidades</b>	<b>Atividades</b>	<b>Recursos (Financeiros/Materiais/Humanos)</b>	<b>Avaliação</b>
b)	“Comunicar +”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar dinâmicas de grupos que fomentam a comunicação (por exemplo: “Telefone estragado);</li> <li>• Desenvolver a capacidade de comunicação de equipas;</li> <li>• Criar mecanismos de acordo com as necessidades de cada equipa;</li> <li>• Auscultar as necessidades de cada equipa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar cadernos/grupos de recados online;</li> <li>• Nomear todos os meses um colaborador responsável pela partilha de informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PC, Internet;</li> <li>• Mediadora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inquérito de satisfação no início da atividade e no fim, de modo a entender as mudanças no sector em causa.</li> </ul>

*Nota.* Tabela que descreve o plano de ação da atividade 3, intitulada “Comunicar +”, contendo a descrição das finalidades, atividades, recursos necessários e avaliação.

4.3.4. ATIVIDADE 4- “ENVOLVER +”

**Tabela 7**

*Plano de Ação da Atividade Envolver +*

<b>Eixo</b>	<b>Tema</b>	<b>Finalidades</b>	<b>Atividades</b>	<b>Recursos (Financeiros/Materiais/Humanos)</b>	<b>Avaliação</b>
c)	“Envolver +”	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar a empatia;</li> <li>Envolver os colaboradores no processo de escolha do local que, eventualmente podem vir a trabalhar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efetuar um levantamento das preferências dos colaboradores de acordo com as categorias profissionais;</li> <li>Efetuar uma grelha de monitorização;</li> <li>Nomear uma pessoa de referência que faça essa abordagem ao colaborador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PC, Internet;</li> <li>Coordenadores/Diretores de Serviço;</li> <li>Mediadora.</li> </ul>	✓ Inquérito de satisfação no início da atividade e no fim, de modo a entender as mudanças no sector em causa.

*Nota.* Tabela que descreve o plano de ação da atividade 4, intitulada “Envolver +”, contendo a descrição das finalidades, atividades, recursos necessários e avaliação

.3.5. ATIVIDADE 5- “FORMAR +”

**Tabela 8**

*Plano de Ação da Atividade Formar +*

Eixo	Tema	Finalidades	Atividades	Recursos (Financeiros/Materiais/Humanos)	Avaliação
d)	“Formar +”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilizar para a importância da formação em contexto profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efetuar um levantamento dos colaboradores que manifestem vontade em dinamizar uma formação interna;</li> <li>• Ajudar o coordenador de cada valência a preparar o plano de formação;</li> <li>• Apoiar na logística para a realização da formação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telemóvel, PC, Internet, Projetor, material de desgaste;</li> <li>• Mediador;</li> <li>• Gabinete de Formação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inquérito referente à dinamização da formação</li> </ul>

*Nota.* Tabela que descreve o plano de ação da atividade 5, intitulada “Formar +”, contendo a descrição das finalidades, atividades, recursos necessários e avaliação

#### 4.4. CALENDARIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DO PROJETO

**Tabela 9**

*Calendarização das Etapas do Projeto*

	2023				2024					
	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAIO	JUN
<i>Enquadramento Contextual</i>	X	X	X	X						
<i>Diagnóstico Social</i>		X	X	X						
<i>Enquadramento Teórico</i>	X	X	X	X						
<i>Planificação</i>			X	X	X	X				
Atividade 1- “Gabinete de Mediação Intercultural na qualidade e no bem-estar organizacional”							X	X	X	X
Atividade 2 “Sensibilizar +”									X	X
Atividade 3- “Comunicar +”									X	X
Atividade 4- “Envolver +”									X	X
Atividade 5- “Formar +”									X	X
<i>Aplicação e Execução</i>									X	X
<i>Avaliação</i>									X	X

*Nota.* Tabela que descreve a Calendarização das Etapas do Projeto, de setembro de 2023 a junho de 2024.

#### 4.5. RECURSOS

Para a realização das atividades serão necessários diversos recursos, tendo sido já mencionados no plano de atividades. No entanto, os recursos necessários podem ser mais do que estão estipulados anteriormente.

#### 4.6. PARTES INTERESSADAS

O presente projeto pauta-se por uma intervenção direcionada para o interior da Instituição, no entanto, face à dimensão da Cruz Vermelha Portuguesa este projeto de mediação intercultural aplicada às questões do foro laboral com vista à melhoria significativa dos serviços prestados, parece-me extremamente aliciante para uma intervenção ao nível Nacional.

Paralelamente, toda a sociedade civil que beneficia diariamente dos nossos serviços conseguirá entender, que após uma intervenção continuada baseada nos pressupostos da mediação intercultural terão com toda a certeza uma melhoria significativa nos serviços recebidos e por consequência o Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa, pode beneficiar de uma procura exponencial dos mesmos.

Acresce que se prevê a criação de parcerias com as seguintes entidades:

- a) **ANGES (Associação Nacional de Gerontologia Social)** - uma vez que é uma entidade de renome cujo objetivo passa, sobretudo, em formar e capacitar colaboradores das IPSS nas diversas áreas sociais;
- b) **CICS.NOVA. IPLEIRIA- (Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais)** - terá um papel fundamental no acompanhamento do projeto uma vez que pretende desenvolver investigações tendo por base propulsar o pensamento crítico de modo a implementá-lo junto das comunidades;
- c) **CNIS- (Confederação Nacional das Instituições Sociais)** - através desta parceria teremos o mote perfeito para balizar todos os procedimentos relativos ao trabalho executado com os colaboradores nomeadamente, na promoção e defesa de direitos comuns;
- d) **EAPN- (Rede Europeia Anti Pobreza)** – Uma entidade de caráter formativo com o objetivo de fornecer mais competências aos colaboradores dentro das áreas onde desempenham as suas funções.

- e) **ESECS-IPL- (Escola Superior de Educação e Ciências Sociais- Instituto Politécnico de Leiria)** – A escola tem um papel fundamental uma vez que se tornou a promotora de todo o projeto.

#### 4.7. ORÇAMENTO

##### Tabela 10

*Previsões do Orçamento do Projeto*

	<b>Mensal</b>	<b>1 ano</b>
<b>1. Mediador Intercultural (20% de afetação)</b>	307,58 €	4 306,12 €
<b>2. Material de desgaste</b>	28,70 €	344,40 €
<b>2.1 Folhas, canetas, impressões, tinteiros.</b>		
<b>3. Deslocações</b>	35,20€	422,40€
<b>3.1. Raio de intervenção do CHT (20 km)</b>		
<b>4. Telecomunicações</b>	19,60€	235,20€
<b>Total</b>	391,08 €	5 308,12 €

*Nota.* Tabela que descreve o orçamento do Projeto, tendo em conta as despesas mensais e de um ano, para o Mediador Intercultural, material de desgaste, deslocações e telecomunicações. À exceção do valor do Mediador Intercultural, que se encontra perfeitamente contabilizado, todos os restantes valores podem sofrer alterações.

## CAPÍTULO V – APLICAÇÃO E EXECUÇÃO

## 5.1- APLICAÇÃO

Após a realização de todos os trâmites para a concretização de um diagnóstico social sucedido de uma planificação, surge a necessidade de efetuar todas as diligências necessárias para a aplicação do “Mediar +- A Mediação Intercultural na qualidade e no bem-estar organizacional”. Uma vez que o tempo necessário para a execução deste trabalho é superior ao período de realização do mestrado, este capítulo apenas evidencia as componentes que já estão executadas.

O projeto será desenvolvido de acordo com objetivos supramencionados, tendo como premissa a implementação da mediação com vista à melhoria significativa do bem-estar organizacional.

De facto, sensibilizar os envolvidos remonta desde logo para a consciencialização em detrimento da promoção da organização e realização do presente projeto pois, somente com o envolvimento de todos será possível a sua implementação para que se consiga obter os resultados esperados. Contudo, devemos ter a capacidade de resiliência e plasticidade perante os problemas que vão surgindo durante a planificação e execução.

Sensibilizar o Diretor para a implementação do projeto, foi realmente fácil tendo em conta que está sempre disposto a abraçar novas ideias.

De uma forma geral o presente prevê a seguinte sequência:

- 1) Contatar o Diretor para a realização de uma reunião de modo a mostrar o projeto, bem como autorização para implementar o Gabinete de Mediação nas Instalações do Centro Infantil ‘A Semente’:



**Sophie Agostinho** [Redacted]  
para chtavira.diiretor ▾

Exmo. Sr. Diretor,

De acordo com as linhas orientadoras durante a realização do diagnóstico social do Projeto 'A Mediação Intercultural na Qualidade e no Bem-Estar Organizacional', foram definidas diversas atividades que merecem a sua melhor atenção. Pelo que, deste modo solicito a sua melhor colaboração para que possamos agendar uma reunião com o intuito de mostrar todos os instrumentos já efetuados.

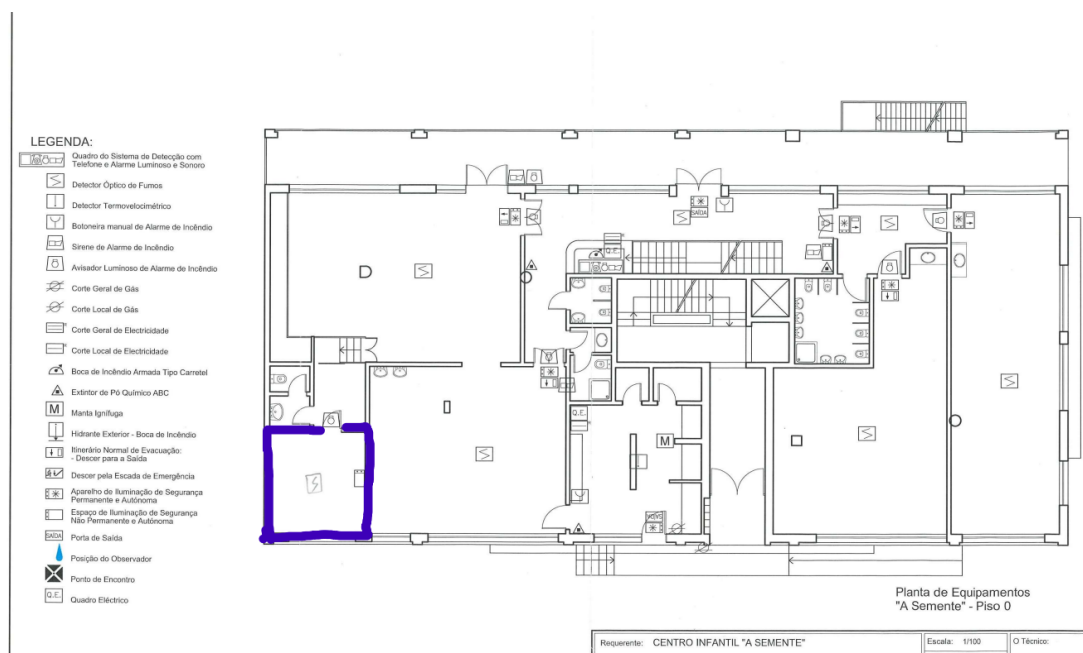
Aguardo pela resposta.

Com os melhores cumprimentos,

Sophie Agostinho

FIGURA 5

ESQUEMA DO GABINETE DE MEDIAÇÃO NAS INSTALAÇÕES DO CENTRO INFANTIL 'A SEMENTE'



Nota. Esquema que identifica a proposta de localização para a implementação do Gabinete de Mediação nas Instalações do Centro Infantil 'A Semente'

2) Flyer informativo online de modo a divulgar o funcionamento do gabinete de Mediação:

FIGURA 6

FLYER INFORMATIVO ONLINE DO GABINETE DE MEDIAÇÃO





## O que é a Mediação?

A Mediação caracteriza-se como uma estratégia na construção de pontes entre pessoas, cuja forma de pensar e agir pode divergir em alguns aspetos (Vieira & Vieira, 2017), e promove a coesão social com o intuito de envolver os participantes com vista a promoção da compreensão entre as diferentes versões (Jaggar, 2008), sendo bastante desafiante entender as alterações que surgem durante todo o processo que promove a mudança (Batista, 2010). Assim, a mediação é vista como um impulsionador para a coesão social (Vieira & Vieira, 2016) tornando-se, portanto, uma forte ferramenta nas relações interpessoais com o intuito de transformar e melhorar a comunicação entre todos os envolvidos para que a situação seja entendida, impulsionando a conversação (Jaggar, 2002).

O Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa tem como objetivo formar os seus trabalhadores dando-lhes as competências necessárias para a realização das suas tarefas. Através das habilitações que adquirem, os colaboradores acabam por atingir os objetivos da instituição. Assim torna-se perentório uma gestão eficaz dos recursos humanos nas organizações sociais uma vez que os colaboradores acabam por ser o mais importante e a sua motivação advém de diversos fatores, nomeadamente na identificação com a missão da instituição e sobretudo na possibilidade em participar na tomada de decisões pelo que, a implementação de estratégias relacionadas com a Mediação são fundamentais para alcançar na qualidade nos serviços.



## A qualidade nos serviços

A qualidade num todo resume-se, através de uma trilogia: Planeamento, Controlo e Melhoria da Qualidade. O planeamento promove a evolução dos serviços prestados em prol dos utentes e seus familiares, o controlo é efetuado de modo a garantir que os colaboradores desempenhem as funções de acordo com o pretendido, que, por sua vez, através da obtenção destes pressupostos, exista a melhoria da qualidade (Jaggar, 1994).



*Nota.* Flyer informativo sobre o funcionamento do Gabinete de Mediação.

3) apresentar o Regulamento Interno (Anexo 6). Este é composto por oito capítulos, sendo que Capítulo I aborda as questões relacionadas com a natureza e objetivo do Gabinete de Mediação; O capítulo II trata do funcionamento detalhado; O capítulo III desenvolve todos os procedimentos burocráticos existentes na implementação do gabinete; O capítulo IV refere quais os direitos e deveres de quem coordena o gabinete e quem usufrui do mesmo; O capítulo V apresenta quem coordena o gabinete de mediação; o capítulo VI aborda as questões legais relacionadas com a proteção de dados dos colaboradores; O capítulo VII apresenta as disposições finais uma vez que o presente regulamento pode ser revisto caso se justifique e por fim, o capítulo VIII que refere a possibilidade em existir alguma informação omissa que possa causar algum constrangimento, a situação deve ser remetida para o Diretor;

4) apresentar a restante documentação, nomeadamente as fichas de sinalização e acompanhamento, ficha de renúncia do serviço, ficha de levantamento de gostos/interesses e os inquéritos aos colaboradores, utentes e fornecedores (Anexo 7);

5) reunir com o Diretor no sentido de sensibilizar para a necessidade de estar mais presente das equipas (Anexo 8);

6) desenvolver atividades de caráter formativo de modo a potenciar o trabalho desenvolvido nas equipas (Anexo 9).

## 5.2. ANÁLISE SWOT DO PROJETO

	<b>Forças</b>		<b>Fraquezas</b>
<b>Interna</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O Diretor e os coordenadores entrevistados manifestaram vontade para que o projeto fosse implementado;</li><li>• Motivação dos colaboradores;</li><li>• Abertura institucional à mudança.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Ausência de verbas para disponibilizar uma maior afetação ao Mediador contratado pela Instituição;</li><li>• Demora na execução do projeto devido à baixa percentagem de afetação ao mesmo da mediadora responsável.</li></ul>
	<b>Oportunidades</b>		<b>Ameaças</b>
<b>Externa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Possibilidade de implementar o projeto na rede Cruz Vermelha Portuguesa ou em outras IPSS.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Dificuldade na procura de financiamentos externos que possam dar uma sustentabilidade ao projeto.</li></ul>

## 5.3. SUSTENTABILIDADE E CONTINUIDADE

Face ao baixo orçamento do projeto, onde os gastos são visivelmente baixos devem também ser tidos em conta o eventual retorno que o projeto terá uma vez que a melhoria da organização se traduz na qualidade e no bem-estar no local de trabalho e por conseguinte a continuidade após a implementação parece-me estar garantida. Pois, acabamos por ter um retorno no que concerne ao aumento exponencial dos serviços.

## CAPÍTULO VI– AVALIAÇÃO

## 6.1- AVALIAÇÃO

De acordo com Serrano (2008) a avaliação torna-se um pilar em todo o projeto pois a partir da mesma temos a capacidade de avaliar os resultados, e em caso de erros, corrigi-los. Pelo que todo o processo relacionado com a avaliação se torna dinâmico pois, avaliar implica uma comparação entre o que foi programado e a situação real. Desta forma a avaliação não é só analisar os resultados pretendidos é uma forma de perceber o lado positivo e negativo de uma atividade, com o intuito de podermos corrigir os erros (Capucha, 2008).

O projeto ‘Mediar +- A Mediação Intercultural na Qualidade e no Bem-Estar Organizacional’ não se encontra, neste momento, em fase de implementação, no entanto todas ferramentas relativas à avaliação estão disponíveis, sendo as mesmas ajustáveis às necessidades que possam eventualmente surgir.

Assim o presente projeto terá uma avaliação mista, qualitativa e quantitativa, uma vez que no que se refere à avaliação quantitativa e de acordo com a linha de pensamento de (Biasoli,& Romanelli, 1998), a abordagem é observável, objetiva e mensurável para que seja possível comprovar a realidade. Por outro lado, através da avaliação qualitativa é possível explicar os comportamentos e sentimentos dos envolvidos.

Deste modo, será utilizada para a avaliação, a observação direta (qualitativa), inquérito de satisfação (quantitativo).

A observação direta pretende que a informação seja recolhida diretamente através da verificação de comportamentos sem que os sujeitos observados não intervenham na produção da informação observada (Quivy, 1998). Deste modo a observação define-se pela capacidade em olhar para algo que se está a observar sem modificar o acontecimento (Ghiglione e Matalon, 1992) (Anexo 7).

O inquérito de satisfação pretende recolher a informação relativa aos serviços prestados nas respostas sociais envolvidas no projeto de modo a apreciar as condições de satisfação dos colaboradores, utentes e dos fornecedores sendo estes a base para que as respostas sociais funcionem da melhor forma. Este inquérito tem como objetivo identificar as relações interpessoais existentes nas organizações e eventuais motivos de descontentamento e desmotivação. Este instrumento será aplicado logo no início para que um ano depois, tenhamos a possibilidade de perceber e sobretudo entender o

impacto da mediação intercultural como uma promoção efetiva do bem-estar organizacional. Durante a execução das atividades irei também recolher todos os indicadores de concretização do projeto: número de ações realizadas; número de colaboradores abrangidos pelas ações; satisfação com as ações realizadas, pois devemos ter a capacidade de obter uma avaliação comparativa de todo o projeto. Através da verificação de todo o trajeto efetuado desde o primeiro momento até ao fim será possível entender se os objetivos foram, efetivamente, alcançados (Silva et al, 2017) (Anexo 7).

Tal como tem sido mencionado durante o projeto, este tem potencial para ser implementado na rede Cruz Vermelha, pelo que seria fundamental uma avaliação externa pois, seria possível garantir a realização de documentos de modo a orientar e a seguir os objetivos delineados sem desvirtuar a ideia inicial assim como, a adoção de mecanismos que valorizam a avaliação de forma participada e consciente (Guerra, 2000). Nestes momentos de avaliação de cariz externo, conseguimos refletir sobre a conduta usada até ao momento para operacionalizar com propriedade todas as atitudes, valores e normas com o objetivo de obter um processo estratégico e de aprendizagem.

Apesar de todos os procedimentos relativos à avaliação de todo o projeto sejam importantes e fundamentais, no meu ponto de vista, a avaliação de impacto é sem dúvida a mais importante pois, através da mesma é possível perceber o nível de execução e o contributo no que diz respeito à eficácia e eficiência (Silva et al, 2017). A avaliação de impacto só se torna exequível e sobretudo perceptível, se existirem objetivos que vão de encontro ao solicitado no diagnóstico inicial tendo estes por base, a mudança. Neste caso, os colaboradores que participaram no diagnóstico demonstraram algumas preocupações no que concerne ao desenvolvimento do trabalho em contexto institucional, sendo fundamental a criação de atividades que vão perfeitamente ao encontro das situações identificadas.

Para fortalecer a avaliação de impacto, torna-se fundamental a criação de ferramentas de modo a criar evidências de todo o trabalho desenvolvido, principalmente através dos documentos onde se podem verificar os registos (Anexo 7). Devemos estar em constante reflexão para melhorar, efetivamente, a nossa intervenção. Acresce que, somente, com uma reflexão perentória de todos os dados e evidências recolhidas é que

teremos a perfeita noção do trabalho desenvolvido bem como, o impacto que estamos a produzir, neste caso, nos colaboradores.

Torna-se fundamental a criação de evidencias para demonstrar junto do Diretor o impacto que o presente projeto terá junto dos colaboradores pois, este irá repercutir ao nível financeiro, criando assim, uma forte sustentabilidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

De facto, quem trabalha nas Organizações Sociais tem a perfeita noção que o terceiro sector enfrenta diariamente diversos desafios, principalmente, financeiros que merecem que estejamos atentos e que tenhamos a capacidade de encontrar soluções. Deste modo, as mesmas devem melhorar a qualidade nos serviços prestados através de medidas de baixo custo, sendo possível aplicar a mediação intercultural.

A mediação intercultural reveste-se de extrema importância uma vez que atua em situações complexas que de certa forma, acaba por empoderar os envolvidos uma vez que é uma fonte de intercâmbio de aprendizagens mediante uma consciencialização evidenciada através da convivência tendo como objetivo “gerar aprendizagens suficientemente significativas para favorecer a sua transferência para novas situações.” (Torremorell, 2008, p. 38).

Face a estas duas disposições, as Organizações Sociais no que concerne aos serviços prestados aos utentes e a mediação intercultural, surge a ideia de aliar estes dois conceitos com o objetivo de colmatar/atenuar situações que se evidenciaram no diagnóstico. Deste modo, surge o objetivo geral, “*Analisar os pressupostos e a pertinência da criação de um gabinete de mediação para a qualidade com vista à melhoria do bem-estar organizacional.*” Perante o objetivo foi possível delinear um conjunto de atividades, simples, mas, que no meu ponto de vista são reais e com custos baixos, que potenciam e promovem a melhoria do trabalho desenvolvido tendo como recurso a mediação intercultural.

O projeto pretende impulsionar todo o trabalho desenvolvido no Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa tendo sido, efetivamente, um grande desafio no que se refere ao nível profissional aliado ao estudantil bem como, ao nível pessoal. No entanto, este projeto encontra-se perfeitamente definido de modo a ser implementado a qualquer momento e sempre alinhado aos pressupostos da Mediação Intercultural.

Durante todo o projeto, e uma vez que conheço a realidade tentei sempre ouvir os colaboradores, sendo esta a minha forma de estar no dia-a-dia, e agora com recurso ao conhecimento obtido durante estes dois anos. O facto de fomentar cada vez mais a escuta-ativa como forma de chegar ao maior número de colaboradores, permitiu-me recolher outros pontos de vista que até à presente data não tinha conhecimento efetivo dos mesmos. Estes dados serviram para realizar o diagnóstico ainda mais sólido.

Destaco algumas situações que eventualmente possam surgir, durante a implementação e execução do projeto. O gabinete de mediação deve ser um local que os colaboradores podem recorrer sempre que necessário. Deve ser evitado que o mesmo se torne um local de queixas entre funcionários, tendo um esforço acrescido da minha parte para que isso não aconteça.

Prevejo que, após um ano de execução, seja efetuada uma avaliação para apresentar os dados ao Diretor para posteriormente apresentar as evidências à Direção Nacional. A pretensão é que o projeto seja implementado ao nível nacional.

Face ao exposto, o presente projeto tem toda a viabilidade para se tornar uma realidade num curto espaço de tempo, tornando-se um projeto passível de ser replicado por toda a rede Cruz Vermelha.

## BIBLIOGRAFIA

- Aires, L. (2015). *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional*. Universidade Aberta, Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.2/2028>
- Akingbola, K. (2013). A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management. *Voluntas*, 24, 214-240.
- Bardin, L. (1997). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Batista, I. (2010). Educação, Justiça e Solidariedade na Paz. In A. Peres & R. Vieira, *Educação, Justiça e Solidariedade na Construção da Paz*. APAP e CIID.
- Biasoli, Z. (1998). A pesquisa em psicologia- análise de métodos e estratégias na construção de um conhecimento que se pretende científico. In Romanelli, G., & Biasoli-Alves, Z. M. M. (Orgs.). *Diálogos Metodológicos sobre prática de pesquisa*. (pp. 135-157). Legis Summa.
- Bobdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.
- Capucha, L. (2008). *Planeamento e avaliação de Projetos. Guião Prático*. Direção-Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular.
- Capul, M., & Lemay, M. (2003). *Da educação à intervenção social*. Porto Editora.
- Champhenoudt, L.V., Marquet, J., & Raymond, Q. (2017). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª edição). Gradiva.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Edições Almedina.
- Couto, H. (2003). *Auditoria de uma unidade de saúde*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <http://hdl.handle.net/10216/9612>

Cruz Vermelha Portuguesa (s.d) *Estruturas Locais*. Recuperado em 14 de dezembro, 2023, de <https://www.cruzvermelha.pt/conhe%C3%A7a-nos/estruturas-locais.html>

Cruz Vermelha Portuguesa. (s.d.) *A nossa Missão*. Recuperado em 14 de dezembro, 2023, de <https://www.cruzvermelha.pt/a-nossa-miss%C3%A3o.html>

*Decreto-Lei n.º 281/2007 do Ministério da Defesa Nacional*. (2007). Diário da República: Série I, n.º 151/2007, de 2007-08-07. <https://dre.tretas.org/dre/217056/decreto-lei-281-2007-de-7-de-agosto>

Deming, W. E. (2000). *Out of the Crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

EFQM. (2017). *European Foundation for Quality Management*. Recuperado em 23 de agosto, 2024, de <http://www.efqm.org/about-us/our-history>

Esteves, L. (2008). *Visão Panorâmica da Investigação-Ação*. Porto Editora.

Esteves, M. (2008). Prefácio. In J. Formosinho, & F. Oliveira-Formosino, *Visão Panorâmica da Investigação-Ação*. Porto Editora.

Fischer, R. M., & Bose, M. (2005). *Tendências para a gestão de pessoas em organizações do Terceiro Setor*. Asamblea Anual Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración. CLADEA.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (1993). *O inquérito – Teoria e Prática*. Celta Editora

Gomes, D. (2011). *Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos*. Imprensa da Universidade de Coimbra.

Guerra, I. (2008). *Fundamentos e Processos de Uma Sociologia de Ação: o planeamento em ciências sociais*. Principia.

Instituto Nacional de Estatística. (2013). *Estatísticas Demográficas 2011*. [https://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos2011\\_apresentacao](https://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos2011_apresentacao)

Jares, X. R. (2007). *Pedagogia da Convivência*. Profedições

Juran, J., & Gryna, F. M. (1991). *Controle de Qualidade Handbook: Conceitos, Políticas e Filosofia da Qualidade (Vol. 1)*. McGraw-Hill/Makron

Lei n.º 30/2013 da Assembleia da República. (2013). Diário da República n.º 88/2013, Série I de 2013-05-08. [diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/30-2013-260892](http://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/30-2013-260892)

Longo, R. (1996). *Gestão da Qualidade: Evolução Histórica. Conceitos Básicos e Aplicação na Educação. Texto para Discussão*, (397). Brasília.

Lopes, A., & Capricho, L. (2007). *Manual de Gestão da Qualidade*. Editora RH.

Madeira, E. (2011). *Gestão da Qualidade. Auto-avaliação e diagnóstico organizacional*.

Mainardes, E., Lourenço, L., & Tontini, G. (2010). Perceções dos Conceitos de Qualidade e Gestão pela Qualidade total: estudo de caso na universidade. *Gestão.ORG-Revista Eletrónica de Gestão Organizacional*, 8(2), 279-297.

Margarido, C., Grilo, P., & Vieira, R. (2011). A Dinâmica das Organizações Não Governamentais de Solidariedade Social no Distrito de Leiria. *Folheto, EAPN Portugal/Núcleo Distrital de Leiria e CIID-IPL*, 179-183

Matheny, G. (2008). Money Not Key to Happiness, Survey Finds. *Physician Executive*, 34(6), 14-15.

Matos, M. E. (2015). *A Gestão da Qualidade nas IPSS: Uma reflexão sobre a sua compreensão em organizações sociais direccionadas para idosos* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Bragança]. Biblioteca do IPCA. [http://winlib.biblioteca.ipca.pt/Nyron/Library/Catalog/winlibsrch.aspx?key=C81B4974C7D8451F87D6DC60F49384C5&pesq=5&thes0=16500&cap=&col7=c1194\\_t1&res=0&thes7=5575&nohist=true&doc=10243](http://winlib.biblioteca.ipca.pt/Nyron/Library/Catalog/winlibsrch.aspx?key=C81B4974C7D8451F87D6DC60F49384C5&pesq=5&thes0=16500&cap=&col7=c1194_t1&res=0&thes7=5575&nohist=true&doc=10243)

Município de Tavira (2023). *Tavira*. <https://cm-tavira.pt/site/conhecer-tavira/tavira/>

Perdigão, M. L. (2016). *Gestão da Qualidade nas Organizações Sociais - Impactos da Implementação da Norma ISO 9001*. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Pérez Serrano, G. (2008). *Elaboração de Projetos Sociais: Casos práticos*. Porto Editora.

PORDATA. (2016). *Retrato de Portugal. Edição 2016*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. <https://www.pordata.pt/Retratos/2016/Retrato+de+Portugal-42>

Pynes, J. (2009). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: a strategic approach*. Jossey-Bass.

Quintão, C. (2011). O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal: uma abordagem preliminar. *IS Working Papers*, (2). <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/54358>

Quivy, R. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais-Trajeto*. Gravidia.

Rocha, J. A. (2010). *Gestão da Qualidade: Aplicação aos Serviços Públicos*. (2ª edição). Escolar Editora.

Rodrigues, M. G., & Costa, F. J. P. (2013). Qualidade, Sustentabilidade e responsabilidade social corporativa. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 4(1), 144-154. [https://www.researchgate.net/publication/269813848\\_Qualidade\\_sustentabilidade\\_e\\_responsabilidade\\_social\\_corporativa](https://www.researchgate.net/publication/269813848_Qualidade_sustentabilidade_e_responsabilidade_social_corporativa)

Santos, R. (Coord.). (2013). *O Diretor Técnico na Sustentabilidade das IPSS – Atas do IX Encontro de Diretores Técnicos do Distrito de Leiria*. Instituto Politécnico de Leiria e Ediliber. [https://www.ipleiria.pt/eseccs/wp-content/uploads/sites/15/2024/06/diretor\\_tecnico.pdf](https://www.ipleiria.pt/eseccs/wp-content/uploads/sites/15/2024/06/diretor_tecnico.pdf)

Silva, C., Santos, M., Baltazar, M., & Saragoça, J. (2017). Avaliação de projetos de intervenção social: Uma reflexão sobre as experiências em projetos nacionais, regionais e da bacia do Mediterrâneo. *Desenvolvimento e Sociedade*, (2), 103-111. <http://hdl.handle.net/10174/22038>

Soares, C., Fialho, J. A.; Chau, F., Gageiro, J., & Pestana, H. (2012). *A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social*. SERGA – Serviços, Organização e Informática.

Thompson, R. (1987). Empathy and emotional understanding: the early development of empathy. In N. Eisenberg, & J. Strayer (Eds.). *Empathy and its development* (pp. 119-145). Cambridge University Press.

Torremorell, M. C. (2008). *Cultura de Mediação e Mudança Social*. Porto Editora.

Vasconcelos, T. (1997). *Ao redor da mesa grande – a prática educativa de Ana*. Porto Editora

Vieira, A., & Vieira, R. (2017). Construindo pontes e travessias: das mediações sociais à mediação intercultural. *Revista Medi@ções*, 5(1), 44-56. <http://hdl.handle.net/10400.8/2721>


Vieira, R. (2011). *Educação e Diversidade Cultural. Notas de Antropologia da Educação*. Edições Afrontamento.





Vieira, R., Marques, J., Silva, P., Vieira, A., & Margarido, C. (Coords.). (2016). *Pedagogias de Mediação Intercultural e Intervenção Social*. Edições Afrontamento.

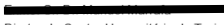
Zeithanl, V., Parasuraman, A. P., & Berry, L. (1990). *Delivering Quality Service: balancing customer perceptions and expectations*. The Free Press.

## ANEXOS

## ANEXO 1 – EMAIL AO DIRETOR

Projeto ' Mediar + A mediação intercultural na qualidade e no bem-estar organizacional'  

 **Sophie Agostinho**   
para director  sex., 13 de out., 17:24    

  
Diretor do Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa

Venho por este meio solicitar a sua melhor colaboração na participação para a investigação no projeto **"Mediar + A mediação intercultural na qualidade e no bem-estar organizacional"** desenvolvido no âmbito do 2º ano do Mestrado em Mediação Intercultural e Intervenção Social pelo Politécnico de Leiria.


A sua opinião será fundamental na construção de um projeto eficiente e eficaz com vista à sua execução e por consequência a melhoria significativa do desempenho dos colaboradores e ainda dos cuidados prestados aos utentes.


Desta forma, solicitava uma reunião no dia 19 de outubro pelas 10h00 na Sede do Centro Humanitário de Tavira.

Grata pela vossa atenção,

Com os melhores cumprimentos,

Sophie Agostinho

1 anexo • Anexos verificados pelo Gmail 



## ANEXO 2 – EMAIL À COORDENADORA DO APOIO SOCIAL

Projeto ' Mediar + A mediação intercultural na qualidade e no bem-estar organizacional'  

 **Sophie Agostinho**   
para chtavira.apoiosocial  sex., 13 de out., 17:30    

Exma. Sra. Dra.   
Diretora Técnica do Apoio Social do Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa

Venho por este meio solicitar a sua melhor colaboração na participação para a investigação no projeto **"Mediar + A mediação intercultural na qualidade e no bem-estar organizacional"** desenvolvido no âmbito do 2º ano do Mestrado em Mediação Intercultural e Intervenção Social pelo Politécnico de Leiria.


A sua opinião será fundamental na construção de um projeto eficiente e eficaz com vista à sua execução e por consequência a melhoria significativa do desempenho dos colaboradores e ainda dos cuidados prestados aos utentes.

Desta forma, solicitava uma reunião no dia 19 de outubro pelas 11h00 na Sede do Centro Humanitário de Tavira. Mais solicitava e uma vez que, se encontra a chefiar a equipa do refeitório social que, nomeasse 3 colaboradoras para a participação nesta investigação, ficando para o mesmo dia pelas 14h30.

Grata pela vossa atenção,


Com os melhores cumprimentos,

Sophie Agostinho

2 anexos • Anexos verificados pelo Gmail 



## ANEXO 3 – EMAIL À COORDENADORA DO CENTRO INFANTIL ‘A SEMENTE’

 **Sophie Agostinho** <[redacted]>  
para chtavira.asemente ▾

sex., 13 de out., 18:13 ☆ 😊 ↶ ⋮

Exma. Sra. Dra. [redacted]  
Diretora Técnica da Creche ‘A Semente’ no Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa



Venho por este meio solicitar a sua melhor colaboração na participação para a investigação no projeto **“Mediar +. A mediação intercultural na qualidade e no bem-estar organizacional”** desenvolvido no âmbito do 2º ano do Mestrado em Mediação Intercultural e Intervenção Social pelo Politécnico de Leiria.

A sua opinião será fundamental na construção de um projeto eficiente e eficaz com vista à sua execução e por consequência a melhoria significativa do desempenho dos colaboradores e ainda dos cuidados prestados aos utentes.


Desta forma, solicitava uma reunião no dia 19 de outubro pelas 12h00 na Sede do Centro Humanitário de Tavira. Mais solicitava e uma vez que, se encontra a chefiar a equipa da creche que, nomeasse 3 colaboradoras para a participação nesta investigação, ficando para o mesmo dia pelas 15h00.

⋮

2 anexos • Anexos verificados pelo Gmail ⓘ

## ANEXO 4 – EMAIL À COORDENADORA DO SERVIÇO DE APOIO DOMICILIÁRIO

 **Sophie Agostinho** <[redacted]>  
para chtavira.sad ▾

sex., 13 de out., 18:14 ☆ 😊 ↶ ⋮

Exma. Sra. Dra. [redacted]  
Diretora Técnica do Serviço de Apoio Domiciliário no Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa



Venho por este meio solicitar a sua melhor colaboração na participação para a investigação no projeto **“Mediar +. A mediação intercultural na qualidade e no bem-estar organizacional”** desenvolvido no âmbito do 2º ano do Mestrado em Mediação Intercultural e Intervenção Social pelo Politécnico de Leiria.

A sua opinião será fundamental na construção de um projeto eficiente e eficaz com vista à sua execução e por consequência a melhoria significativa do desempenho dos colaboradores e ainda dos cuidados prestados aos utentes.

Desta forma, solicitava uma reunião no dia 19 de outubro pelas 11h30 na Sede do Centro Humanitário de Tavira. Mais solicitava e uma vez que, se encontra a chefiar a equipa do serviço de apoio domiciliário que, nomeasse 3 colaboradoras para a participação nesta investigação, ficando para o mesmo dia pelas 14h45.

⋮

2 anexos • Anexos verificados pelo Gmail ⓘ





**GABINETE DE MEDIAÇÃO**

**TAVIRA**



O Centro Humanitário de Tavira (CHT) da Cruz Vermelha Portuguesa pautasse por uma intervenção diversificada e abrangente nos concelhos de intervenção, nomeadamente, Alcoutim, Castro Marim, Tavira e Vila Real de Santo António através da sua Delegação. Esta Estrutura local ao nível da infância é composta por dois Centros Infantis e uma Casa de Acolhimento.

O CHT aposta na modernização constante, pela adequação dos seus serviços às exigências dos órgãos reguladores, das famílias e comunidades bem como pelos padrões de eficiência e qualidade.

Face às premissas de criação de novas respostas que visam o crescimento efetivo da Estrutura Local onde se prevê um cuidado e uma atenção com os recursos humanos desta Instituição, nasce o Gabinete de Mediação de modo a munir e proteger os colaboradores de algumas situações que possam surgir.

Desta forma, o Gabinete de Mediação promove a sua atividade baseada na cooperação, dedicação, profissionalismo, responsabilidade, respeito, afetividade, dinamismo, transparência, empreendedorismo e humanismo.

## **Capítulo I**

### Natureza e Objetivos

#### Artigo 1º- Caracterização e Localização

O Gabinete de Mediação pertence ao Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa. Este terá a sede na Rua Major José de Castro Sousa lote 128 n. º3, União de freguesias de Santa Maria e Santiago.

#### Artigo 2º- Destinatários e Objetivos

O Gabinete de Mediação destina-se a todos os colaboradores do Centro Humanitário de Tavira sendo constituído pelos seguintes objetivos:

- a) compreender o trabalho desenvolvido entre as equipas;
- b) perceber a intervenção do Diretor e dos demais coordenadores junto dos colaboradores;
- c) criar um espaço neutro e seguro para os colaboradores;

#### Artigo 3º- Objetivos do Regulamento Interno

1. O presente Regulamento Interno visa:

- a) assegurar a divulgação e o cumprimento das regras de funcionamento.

#### Artigo 4º- Atividades e Serviços

O Gabinete de Mediação pretende ser um instrumento de apoio a todos os colaboradores do Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa de modo impulsionar o trabalho desenvolvido bem como, na resolução de situações que possam eventualmente causar alguns constrangimentos para o bom funcionamento institucional. Este tem sempre como premissa a qualidade nos serviços prestados.

## **Capítulo II**

### **Artigo 5º Recursos Humanos**

1. O Gabinete de Mediação é coordenado pela Educadora Social encontrando-se atualmente afeta à Direção dos Centros Infantis ‘A Gaivota’ e ‘A Semente’;
2. A coordenadora sempre que necessário se reúne com os restantes coordenadores do estabelecimento com o intuito de adequar a intervenção junto dos colaboradores.

### **Artigo 6º - Funcionamento**

1. O Gabinete de Mediação funcionará no gabinete da direção técnica do Centro Infantil ‘A Semente’;
2. O horário de atendimento às segunda, quarta e sexta-feira das 14h00-18h00;
3. Os colaboradores sinalizados/encaminhados serão encaminhados para o gabinete mediante agendamento.

### **Artigo 7º- Encerramentos**

O Gabinete de Mediação encerra:

- a) aos fins de semana, feriados nacionais, municipais e outros, caso sejam determinados pelo Diretor do Centro Humanitário de Tavira;
- b) poderá ainda encerrar em situações extraordinárias, nomeadamente obras urgentes ou outras situações imprevistas que impossibilitem o normal funcionamento da Instituição.

## **Capítulo III**

### **Artigo 8º- Processo de Admissão**

1. O presente Gabinete de Mediação intervém junto de todos os colaboradores do Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa que manifestem vontade e necessidade de este apoio através do preenchimento de uma ficha de sinalização/encaminhamento.
2. Após a receção e análise da ficha de encaminhamento/sinalização a metodologia a adotar pretende incluir os seguintes pontos:

- a) forma como se pretende realizar os atendimentos com os colaboradores passa sobretudo por uma abordagem de modo a criar uma relação de confiança e assertividade;
- b) criar um espaço de promova a escuta-ativa e partilha;
- c) efetuar um atendimento com vista ao entendimento entre as partes envolvidas;
- d) Breve relato de diligências caso se justifique, ao coordenador que sinalizou.

#### Artigo 9.º- Processo Individual

Os processos são individuais, sendo os mesmos colocados em local fechado e de acesso condicionado, garantindo sempre a sua confidencialidade.

#### Artigo 10.º- Desistência do Acompanhamento

Em qualquer momento, o/a colaborador(a) pode abdicar do acompanhamento, tendo o mesmo que assinar o documento de renúncia.

### **Capítulo IV**

#### **Direitos e Deveres**

##### Artigo 11º- Direitos e Deveres dos(as) colaboradores

1. São direitos dos colaboradores, os seguintes:

- a) o respeito pela sua identidade pessoal e reserva da intimidade privada e familiar, usos e costumes;
- b) ser tratado com consideração, reconhecimento da sua dignidade e respeito pelas suas convicções religiosas, sociais, políticas e culturais;
- c) ser ouvido sem qualquer tipo de julgamento;
- d) Ser informado das normas e regulamento vigente.

2. São deveres dos colaboradores, os seguintes:

- a) colaborar com o gabinete de mediação, prestando-lhe todas as informações necessárias para o devido acompanhamentos;
- b) respeitar a técnica responsável bem como, os restantes envolvidos no processo de mediação;
- c) comunicar atempadamente as alterações necessárias e convenientes para a resolução das situações;
- d) observar o cumprimento das normas expressas neste regulamento interno, bem como de outras decisões relativas ao seu funcionamento;

#### Artigo 12º- Direitos e Deveres do Gabinete de Mediação

##### 1. São direitos do Gabinete de Mediação:

- a) garantir o tratamento de dados pessoais dos colaboradores que procurem o Gabinete de Mediação e, conformidade com o RGPD;
- b) Fazer cumprir com o que foi acordado no ato da admissão, de forma a respeitar e dar continuidade ao bom funcionamento deste serviço;
- c) Ao direito de suspender este serviço, sem que o/a colaborador/a, grave ou reiteradamente, viole as regras constantes do presente regulamento, de forma muito particular, quando ponham em causa ou prejudiquem a boa organização dos serviços, as condições e o ambiente necessário à eficaz prestação dos mesmos, ou ainda, o relacionamento com terceiros.

##### 2. São deveres do Gabinete de Mediação:

- a) tratar os dados pessoais do colaborador, não podendo captar, divulgar ou fornecer qualquer informação relativa a estes que se consubstancie como dado pessoal;
- b) respeitar a individualidade de cada um proporcionando o acompanhamento adequado a cada em cada circunstância;
- c) garantir o sigilo dos dados constantes de cada um;
- d) Entregar o regulamento interno;

e) colocar num local visível e de fácil acesso o regulamento interno.

## **Capítulo V**

### **Serviços**

#### **Artigo 13º- Organização e Coordenação**

1. O Gabinete de Mediação é dirigido por uma técnica superior em Educação Social, sendo esta responsável pelo cumprimento das normas do presente regulamento.

## **Capítulo VI**

### **Tratamento de dados**

#### **Artigo 14º- Proteção de dados**

1.A CVP tomou as medidas técnicas e organizativas necessárias por forma a cumprir o disposto na legislação de proteção de dados pessoais em vigor nomeadamente o Regulamento (EU de 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de abril de 2016, vulgo RGPD, de forma a garantir o tratamento de dados pessoais é lícito, leal, transparente e limitado às finalidades autorizadas.

2. Os dados recolhidos nos formulários são processados pelo Gabinete de Mediação e destinam-se apenas para efeito de processo de admissão e acompanhamento.

## **Capítulo VII**

### **Disposições finais**

#### **Artigo 15º- Integração de lacunas**

Todas as questões que surjam durante todo o processo de acompanhamento serão resolvidas de acordo com as diretrizes do presente regulamento interno.

#### **Artigo 16º- Alterações ao presente regulamento interno**

O presente regulamento interno será revisto, sempre que verifiquem alterações no funcionamento do Gabinete de Mediação, resultante da avaliação geral dos serviços prestados, tendo como objetivo principal a sua melhoria.

## **Capítulo VIII**

### **Disposições complementares**

1. O Regulamento Interno será objeto de alteração e revogação sempre que normas superiores o exijam ou interesses da instituição o justifiquem, sendo oportunamente comunicados.
2. Em tudo o que este regulamento interno for omissivo, será decidido conjuntamente pela coordenadora do Gabinete de Mediação e o Diretor do Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa.

#### **Artigo 16º- Aprovação e Entrada em Vigor**

1. Este regulamento interno foi redigido, sendo o mesmo aprovado pelo Diretor no dia 30 de setembro de 2024.

Tavira, 30 de setembro de 2024

O Diretor

(Dr. Manuel Marrafa)

## ANEXO 7 – DOCUMENTOS DIVERSOS

### Ficha de Sinalização/Encaminhamento

---

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_ Estabelecimento: \_\_\_\_\_

E

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_ Estabelecimento: \_\_\_\_\_

Identificação de quem sinaliza/encaminha: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_ Estabelecimento: \_\_\_\_\_

Contato: \_\_\_\_\_

**Justificação da sinalização/encaminhamento:**

**Diligências efetuadas até ao momento (por quem sinaliza):**

Assinaturas: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

---

**Ficha de Acompanhamento**

---

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_

Estabelecimento: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_

Estabelecimento: \_\_\_\_\_

**Acompanhamento efetuado:**

Continuidade: Sim  Não

Se

sim: \_\_\_\_\_

Se

não: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

A mediadora: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

---

**Ficha de Renúncia de Serviço**

---

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_

Estabelecimento: \_\_\_\_\_

**Desistência solicitada porque:**

Assinatura: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

A mediadora: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

---

**Ficha de levantamento de gostos/interesses**

---

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_

Estabelecimento: \_\_\_\_\_

1- Gostaria de mudar para outro sector?

2- Quais os sectores/Respostas sociais que gostaria de trabalhar para além do seu?

Obrigada pela sua colaboração!

Inquérito de Satisfação- Parceiros

Sector/Resposta Social: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

O presente inquérito tem como principal objectivo apurar o grau de satisfação dos parceiros da instituição. Nas questões que se seguem, assinale com uma cruz qual a sua opinião, de acordo com a seguinte legenda:

**MI** – Muito Insatisfeito **I** – Insatisfeito **S** – Satisfeito **MS** – Muito Satisfeito **N/A**- Não Aplicável/Não Responde

	<b>MI</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>MS</b>	<b>N/A</b>
1.1. Informação acerca das atividades e serviços da instituição.					
1.2. Contacto presencial com a instituição (simpatia, cordialidade, ajuda na resolução de problemas).					
1.3 Contacto via electrónica com a instituição (simpatia, cordialidade, ajuda na resolução de problemas).					
1.4 Relação existente regulada por algum contrato ou protocolo					
1.5 Reuniões com os responsáveis da instituição.					

Responda às seguintes questões ,marcando com o X na opção Sim e Não:

	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
2.1. Recomendaria a instituição a alguém que conhece?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Voltaria a estabelecer a parceria?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____		
_____		
_____		
_____		

Obrigado pela colaboração, a sua opinião é importante para a melhoria continua dos serviços prestados no Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa.

## Inquérito de Satisfação- Utentes

Sector/Resposta Social: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

O presente inquérito tem como objetivo apurar o grau de satisfação dos Utentes da instituição. Nas questões que se seguem, assinala com uma cruz qual a sua opinião, de acordo com a seguinte legenda:

MI – Muito Insatisfeito I – Insatisfeito S – Satisfeito MS – Muito Satisfeito N/A- Não Aplicável/Não Responde

Agradecemos desde já a sua colaboração.

### 1. Instalações

	MI	I	S	MS	N/A
1.1. O edifício encontra-se em bom estado de conservação.					
1.2. Circulação e acesso às instalações.					
1.3. Condições de higiene dos espaços da instituição.					
1.4. Estado das viaturas (sinalização, manutenção e higiene).					

### 2. Serviços Prestados

	MI	I	S	MS	N/A
2.1. <u>As</u> meus problemas são sempre apresentadas soluções.					
2.2. De uma forma geral todos os colaboradores do equipo são atenciosos.					
2.3. Adequação dos serviços às necessidades dos clientes.					
2.4. Informação sobre o regulamento interno, funcionamento e utilização dos serviços da instituição					
2.5. Todos os serviços prestados respeitam a minha privacidade e intimidade.					
2.6. Diversidade das atividades lúdicas, pedagógicas, recreativas e de animação desenvolvidas na instituição.					
2.7. Estou satisfeito(a) com o tipo de atividades realizadas.					

### 3. Alimentação

	MI	I	S	MS	N/A
3.1. Estou satisfeito com as refeições fornecidas.					
3.2. É-me fornecida dieta de acordo com as indicações médicas.					
3.3. As refeições quando são servidas são sempre bem-apresentadas.					
3.4. As refeições vêm sempre bem-acondicionadas.					
3.5. As refeições são sempre servidas com a temperatura adequada					
3.6. Diversidade das atividades lúdicas, pedagógicas, recreativas e de animação desenvolvidas na instituição.					
3.7. Estou satisfeito(a) com o tipo de atividades realizadas.					

### 2. Responda às seguintes questões marcando com um X na opção Sim ou Não:

	Sim	Não
4.1. Recomendaria o CHT a alguém que conhece?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2. Se tivesse possibilidade mudaria de instituição?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3. Voltaria a recorrer à instituição para outro serviço?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. Quando contratou a instituição fi-lo porque (Assinale apenas uma opção com um X)

5.1. Não tinha opção ou alternativa.	<input type="checkbox"/>
5.2. É próximo do local onde habito.	<input type="checkbox"/>
5.3. Me foi recomendado.	<input type="checkbox"/>
5.4. O conjunto de serviços oferecidos respondia às minhas necessidades.	<input type="checkbox"/>

Sugestões:

---



---



---

Obrigado pela colaboração, a sua opinião é importante para a melhoria contínua dos serviços prestados no Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa.

1

Inquérito de Satisfação- Funcionários

Sector/Resposta Social: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

O presente inquérito tem como principal apurar o grau de satisfação dos funcionários das diversas respostas sociais, mediante a análise de diversos fatores. As questões que se seguem, assinale com uma cruz na sua opinião, de acordo com a seguinte legenda:

MI – Muito Insatisfeito I – Insatisfeito S – Satisfeito MS – Muito Satisfeito N/A- Não Aplicável/Não Responde

**1- Instalações**

	MI	I	S	MS	N/A
1.1. O edifício encontra-se em bom estado de conservação.					
1.2. Circulação e acesso às instalações					
1.3. Condições de higiene dos espaços da instituição					
1.4. Estado das vitrinas (sinalização, manutenção e higiene).					

**2- Serviços Prestados**

	MI	I	S	MS	N/A
2.1. Conhecimento do seu papel na instituição e o que é esperado de si.					
2.2. Tenho autonomia para planejar, executar e avaliar o meu próprio trabalho.					
2.3. Estou satisfeito(a) com o meu horário de trabalho.					
2.4. O meu trabalho é reconhecido pelos meus colegas e superiores.					
2.5. Sinto-me valorizado e reconhecido.					
2.6. Sou pago(a) de acordo com as minhas responsabilidades.					
2.7. Participo no processo de decisão. As minhas opiniões são ouvidas.					
2.8. Tratamento e Avaliação das opiniões, sugestões e reclamações dos clientes.					
2.9. Contributo individual de cada colaborador para garantir e/ou atingir os objectivos da qualidade					
2.10. Nível de qualidade global dos serviços prestados pela instituição.					

**3. Se sairia desta instituição (Assinale apenas uma opção com um X):**

- Fosse ganhar mais dinheiro.
- Mudança de profissão/funções.
- Para ter melhores condições de trabalho.

Obrigada pela colaboração, a sua opinião é importante para a melhoria contínua dos serviços prestados no Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa.

## ANEXO 8 - REGISTO DE OBSERVAÇÃO DIRETA

Data: \_\_\_\_\_

Questões	Sim	Não	Às vezes
1- O Diretor tem efetuado reuniões com as equipas?			
2- O Diretor tem efetuado reuniões com os coordenadores?			
3- O Diretor tem estado mais presente nas respostas sociais?			
4- O Diretor vai regularmente às respostas sociais?			
5- Verifica-se diferenças na conduta dos colaboradores quando o Diretor está nas respostas sociais?			
6- Os colaboradores estão satisfeitos com a presença do Diretor?			

## ANEXO 9- REGISTO DE INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DAS ATIVIDADES/FORMAÇÃO

Nome: \_\_\_\_\_

Sector: \_\_\_\_\_

1- As questões abaixo não estão certas ou erradas pelo que deve responder de acordo com o que acha.

Questão	Sim	Não
1- A formação/atividade foi de encontro às minhas expetativas?		
2- Considera que adquiriu competências para exercer no seu local de trabalho?		
3- A formação/ atividade não foi de encontro às minhas expetativas?		
4- Considera que esta atividade/formação deva ser de carácter contínuo?		
5- Pretende dar continuidade à atividade/formação?		

## REGISTO DE ASSIDUIDADE FORMATIVA

Atividade/Formação: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

Nome	Assinatura

Observações: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## APÊNDICES

## **APÊNDICE 1A – PROTOCOLO DE ENTREVISTA**

Venho por este meio solicitar a sua melhor colaboração na participação para a investigação no projeto "Mediar +- A mediação intercultural na qualidade e no bem-estar organizacional" desenvolvida no âmbito do 2º ano do Mestrado em Mediação Intercultural e Intervenção Social pelo Politécnico de Leiria.

A presente entrevista advém de um Projeto do Mestrado em Mediação Intercultural e Intervenção Social subordinado ao tema “Mediar + A mediação intercultural na qualidade e no bem-estar organizacional”, sob a orientação do Professor Doutor Rui Santos, da Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Politécnico de Leiria.

Desta forma, com a presente entrevista pretendo entender junto do Diretor, Diretores Técnicos/Coordenadores e Auxiliares a pertinência relativa à implementação de um Gabinete de Qualidade no Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa.

De modo a obter a informação necessária, a entrevista é de cariz semiestruturada pelo que, foi previamente elaborado um guião, contendo um conjunto de questões abertas com o intuito de orientar a entrevista para que, seja possível utilizá-la em todas as situações e junto de todas as categorias profissionais.

A entrevista terá a duração de 30 minutos sendo a mesma gravada e, posteriormente transcrita.

Todos os dados recolhidos inerentes à presente entrevista serão utilizados única e exclusivamente para o presente projeto pelo que, lhe é garantido o anonimato e confidencialidade.

Informa-se ainda que, os resultados obtidos, nomeadamente o trabalho final, poderá ser facilmente consultado, se assim o desejar.

## APÊNDICE 1B – GUIÃO DE ENTREVISTA

**Tema:** “Mediar + A mediação intercultural na qualidade e no bem-estar organizacional”

**Destinatários:** Diretor do Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa

**Objetivo Geral:** recolher dados relativos à pertinência da implementação de um Gabinete de Qualidade

**Blocos:** 1. Legitimação da Entrevista; 2. Motivação do entrevistado; 3. Recolha de dados sobre a caracterização do Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa; 4. Recolha de dados relativa ao trabalho desenvolvido no Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa; 5. Recolha de dados quanto à pertinência da implementação de um Gabinete de Qualidade; 6. Recolha de dados suplementares que enriqueçam a entrevista; 7. Agradecimento

**Metodologia:** A presente entrevista é de cariz semiestruturada tendo um guião devidamente elaborado com o intuito de conduzir de forma flexível a entrevista. Pretende-se ainda que o entrevistado se sinta confortável sendo proporcionado um ambiente informal.

**Plano de ação:** Os blocos abaixo descritos pretendem orientar de uma forma sequencial os temas essenciais, assim em cada tema será dado espaço para aprofundamento das questões pelo que pode existir a abertura a novas que, decorrem, naturalmente, durante a entrevista.

### 1.1 Esquema de Guião de entrevista

Esquema			
Blocos	Objetivos	Temas para Questões	Observações
1. Legitimação da Entrevista	• Legitimar a Entrevista.	1.1 Informar sobre o tema da investigação a desenvolver.	• Determinar de forma clara e coerente os objetivos do

			projeto.
<b>2. Motivação do entrevistado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Motivar o entrevistado;</li> <li>•Recolher os dados pessoais.</li> </ul>	<p>2.1 Informar sobre o que, se pretende ao entrevistado;</p> <p>2.2 Informar sobre a confidencialidade e anonimato da presente entrevista;</p> <p>2.3 Aprofundar os dados pessoais do entrevistado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar que, as respostas sejam dadas com clareza e objetividade;</li> <li>• Promover um local afável de modo a criar empatia com o entrevistado.</li> </ul>
<b>3. Recolha de dados sobre a caracterização do Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer as características do posto de trabalho</li> </ul>	<p>3.1 Há quanto tempo está a exercer as suas funções no Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa?</p> <p>3.2 Quais as suas funções no seu dia-a-dia?</p> <p>3.3 De acordo com a intervenção efetuada por esta Estrutura Local, qual é a sua opinião relativamente ao impacto nas zonas de atuação?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tentar que o entrevistado descreva o seu local de trabalho.</li> </ul>
<b>4. Recolha de dados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer a</li> </ul>	<p>4.1 Qual é a sua</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Averiguar a</li> </ul>

<p><b>relativa ao trabalho desenvolvido no Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa</b></p>	<p>opinião quanto ao trabalho desenvolvido junto das equipas.</p>	<p>opinião relativamente à valorização dos colaboradores? Acha que, está a ser feito algo nesse sentido?</p> <p>4.2 Considera importante a comunicação entre equipas? Acha que, está a ser implementada?</p> <p>4.3 Como envolve os coordenadores e diretores técnicos na execução das tarefas? Tem alguma estratégia específica?</p> <p>4.4 Existem por norma situações problemáticas/ conflitos no CHT? Como gere essas situações?</p> <p>4.5 Nota que, estas situações podem prejudicar a prestação</p>	<p>forma como se efetua o trabalho;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procurar situações relativas à forma como o trabalho é efetuado junto dos funcionários.</li> </ul>
---	---	--	---

		<p>de serviço junto dos utentes e seus familiares?</p> <p>Se sim, como acha que devem ser colmatadas essas situações?</p>	
<p><b>5. Recolha de dados relativo à pertinência da implementação de um Gabinete de Qualidade.</b></p>	<p>• Identificar a pertinência</p>	<p>5.1 Julga ser pertinente a implementação de um Gabinete de mediação para a qualidade no Centro Humanitário de Tavira-Cruz Vermelha Portuguesa?</p> <p>5.2 Que, atividades acha que, este gabinete poderá desenvolver?</p>	<p>• Tentar que o entrevistado descreva e entenda a necessidade de implementação do Gabinete de Qualidade.</p>
<p><b>6. Recolha de dados suplementares que enriqueçam a entrevista</b></p>	<p>• Questão do foro sugestiva</p>	<p>6.1 Pretende acrescentar algo mais que, possa contribuir para o projeto em causa?</p>	<p>• Tentar que o entrevistado identifique mais questões pertinentes</p>
<p>7. Agradecimento</p>	<p>Obrigada pela sua colaboração!</p>		

## **APÊNDICE 1C – TRANSCRIÇÃO**

**Entrevistado:** Diretor do Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa

**Data:** 26 de outubro de 2023

**SA:** Antes de mais, muito obrigada por aceitar aqui o convite para participar aqui no projeto, na ideia de criar um projeto que tem como título ‘Mediar +- a mediação intercultural na qualidade e no bem-estar organizacional.’ Este advém do 2ºano de mestrado em Mediação Intercultural e Intervenção Social. Tudo o que for aqui conversado, será confidencial e anónimo. Ou seja, não há qualquer tipo de inconveniente sobre isto. Numa primeira fase, farei uma abordagem relativamente aos dados pessoais. Depois passaremos para a pertinência do projeto. Isto porque a mediação no contexto organizacional tem como objetivo potenciar os colaboradores a criar ferramentas e estratégias para que se evitem os conflitos e para que o trabalho seja feito de uma forma mais transparente, mais eficaz junto dos utentes. Deste modo que a primeira pergunta que gostaria de fazer é, há quanto tempo está a exercer as suas funções no Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa.

**DT:** Faz agora 6 anos, no dia 2 de janeiro, portanto.

**SA:** E quais são as funções, que desempenha aqui no Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa?

**DT:** As funções que faço, sou aqui o Diretor.

**SA:** E o que acarreta essa função?

**DT:** O que acarreta é que eu recebo, recebo aqui toda as valências, portanto os Chefes de Valência, os diretores coordenadores, portanto, recebo aqui toda agente com os vários casos que acontecem.

**SA:** De acordo com a intervenção que o Centro Humanitário faz acha que tem um forte impacto nos 4 concelhos? Ainda há muito para fazer?

**DT:** O impacto, isto não temos dúvidas nenhuma. Temos impacto nos 4 concelhos, mas ainda há muito caminho a percorrer. Quanto a isso, não tenhamos dúvidas,

portanto, apanhamos cerca de um terço da área do Algarve. Portanto, temos muito, muito trabalho. Temos 1500 km quadrados, portanto, temos aqui uma área muito grande e temos muita coisa, muito trabalho a fazer ainda.

**SA:** Claro que sim. Do trabalho que é feito o grande grosso, digamos assim, é a valorização do capital humano, pois a valorização do capital humano é fundamental para o dia-a-dia. Acha que existe uma valorização dos colaboradores diariamente? os colaboradores acham que são valorizados? Isso é feito nesse sentido?

**DT:** Bom, primeira coisa, temos que temos de pôr por partes. Isto há a valorização dos colaboradores e isso tem de ser, tem que ser diária, tem que ser contínua. Portanto, aí não temos dúvidas, mas para ter essa valorização, também temos de ter uma parte económica e a viabilidade da parte económica na parte aqui que tendo em conta a parte social. É muito mínima. Que é que eu quero dizer com isto? O que nos pagam aqui a nível de segurança social é muito reduzido, portanto, ou seja, equivale aqui a 10 ou 15 anos atrás. Não temos qualquer aumento na área social, portanto, isto é triste dizer estas situações é uma realidade. Que acontece aqui, temos de arranjar novas formas para ter outros rendimentos para conseguirmos também chegar ao bolso da desta área, que a área social está muito mal paga. Portanto, os vencimentos na área social. Portanto, se começarmos a comparar com outras áreas, os vencimentos são muito, muito aquém.

**SA:** Ou seja, a valorização passa sobretudo por esta questão económica de acordo com o que está a dizer?

**DT:** Não. Isto é uma valorização que toda a gente devia ter. As pessoas sentem essa necessidade quando chegam ao supermercado, portanto, vêm a diferença que está do aumento dos preços. Por isso que eu falo nesta parte económica. Que tantas neste momento as pessoas não estão a dar tanto, tanto valor, mas nós aqui pensamos sempre em situações, um bom ambiente de trabalho, condições aqui em todas as áreas, condições de serviço, portanto, é isto também faz parte e faz ideia estar sempre presente em qualquer instituição.

**SA:** Então um dos pontos que este gabinete de mediação prevê também é fomentar a comunicação entre equipas. Acha que existe comunicação entre equipas, as equipas que acaba por gerir, ou seja, o coordenador fomenta a equipa, você fomenta a comunicação junto com o coordenador, o coordenador, depois falo junto...

**DT:** É fundamental que todos os coordenadores fomentem as equipas, portanto, as equipas têm de trabalhar em conjunto. Não há nenhuma instituição que não consiga vingar sem ter os trabalhadores unidos, portanto, ia pensar na mesma direção, isto é fundamental. Aqui no que toca aqui à direção, fomentamos aqui almoços com colaboradores, reuniões e outras situações para tentarmos aqui sempre dinamizar aqui um bocadinho e estarmos todos em conjunto.

**SA:** Ou seja, por acaso ia fazer esta questão, como é que envolve os coordenadores, diretores? Está-me a dizer que, relativamente a estes, dinamiza os almoços, reuniões sistemáticas, o facto de também ter sempre a porta aberta.

**DT:** Porta aberta facilita muito, portanto, para os meus coordenadores e diretores, temos sempre um tempinho para falar com eles. Há sempre disponibilidade de agenda.

**SA:** Acha que existe alguma situação de conflito no Centro Humanitário que você consiga despir o papel de diretor e perceber que há aqui alguma situação de conflito entre funcionários e entre coordenadores ou coordenadores e funcionários?

**DT:** Já tivemos tempos que tínhamos muito, muitas, muitas situações de conflito. Neste momento há sempre uma situação ou outra, mas são situações mínimas que não, que não podemos chamar como relevantes, aqui para a situação.

**SA:** Acha que esse tipo de problemas que possam existir, acabam por influenciar a prestação de serviços junto dos utentes.

**DT:** Influenciaram tudo no passado, influenciaram muito na prestação de serviços, mas neste momento, portanto, acho que as coisas estão serenas, portanto, sabem o que é que contam, sabem que podem contar com direção, portanto, isto muda muita coisa, portanto, sabem, têm uma porta aberta e quando assim é, sabem que têm uma direção junto deles. Portanto, isto muda tudo.

**SA:** De acordo com o que foi especificado a logo ao início, relativamente à possibilidade de um projeto que não quer dizer que seja executado, mas a ideia do projeto do gabinete de mediação. Acha que seria pertinente a criação deste gabinete no Centro Humanitário de Tavira.

**DT:** Tudo o que valorizar o centro humanitário de Tavira é sempre pertinente. Queremos estar a nível tecnológico muito avançados, portanto, em relação a todas as instituições, portanto, queremos avançar sempre, portanto, já temos impressoras de 3D. É isto que nós, portanto, tudo o que seja valorizar, criar bom ambiente, portanto, isto tudo funciona a bem da instituição, para o bom ambiente de trabalho. Portanto nós aqui fazemos esses testes todos para verificarmos temporariamente nas várias valências como é que eles estão a funcionar e como estão a evoluir.

**SA:** Gostava de acrescentar mais alguma coisa?

**DT:** O que acrescento é termos mais União, tanto porque estas instituições fazem-se das pessoas que lá estão. Portanto, o capital humano é fundamental na instituição que pensamos aqui, nós estamos sempre a par da tecnologia, mas ter um bom ambiente de trabalho, portanto, e cada vez mais a ideia que eu tenho é que as pessoas, para além da parte económica, é fundamental que as famílias atravessam graves problemas e nós vimos aqui no dia a dia. Temos uma instituição que nos recebe em condições, portanto, em que nós tenhamos um bom ambiente de trabalho, não é em todo o lado, mas cada vez mais começam a ser esta esta juventude mais valorizada, portanto, criar boas condições de trabalho é fundamental.

## **APÊNDICE 1D – SINOPSE DA ENTREVISTA**

<b>Questão</b>	<b>Vozes</b>	<b>Interpretação</b>
1- Há quanto tempo está a exercer as suas funções no Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa.	“[...] 6 anos, no dia 2 de janeiro.”	
2- Quais as suas funções no seu dia-a-dia?	“[...] recebo aqui toda as valências, portanto os Chefes de Valência, os	O Diretor demonstra-se recetivo e sempre disponível para receber os

	<p>diretores coordenadores, portanto, recebo aqui tanto Toda a Gente com os vários casos que acontecem.”</p>	<p>diversos responsáveis pelas respostas sociais assim como, os restantes funcionários.</p>
<p>3- De acordo com a intervenção efetuada por esta Estrutura Local, qual é a sua opinião relativamente ao impacto nas zonas de atuação?</p>	<p>“[...] Temos impacto nos 4 concelhos, mas ainda há muito caminho a percorrer. Se não tenhamos dúvidas, portanto, aqui temos, apanhamos aqui cerca de um terço da área do Algarve. Portanto, temos muito, muito trabalho [...]”</p>	
<p>4- Qual é a sua opinião relativamente à valorização dos colaboradores? Acha que, está a ser feito algo nesse sentido?</p>	<p>“[...] a valorização dos colaboradores e isso tem de ser, tem de ser diária, tem de ser contínua. (...) também temos de ter uma parte económica (...) estamos a preparar novas formas para ter outros rendimentos para conseguirmos também chegar ao bolso da desta área, que a área social está muito mal paga. Portanto, os vencimentos na área social. [...]”</p>	<p>Considera que, a valorização diária dos colaboradores está a ser efetuada, no entanto, verifica-se dificuldade em aumentar os vencimentos devido às poucas participações financeiras.</p>
<p>5- A valorização passa sobretudo por esta questão</p>	<p>“[...] Não. Isto é uma valorização que toda a</p>	<p>A valorização dos colaboradores é também</p>

<p>económica de acordo com o que está a dizer?</p>	<p>gente tem a ver parte económica e tendo em conta também a economia, a nível mundial (...) mas nós aqui pensamos sempre em situações, um bom ambiente de trabalho, condições aqui em todas as áreas, condições de serviço [...]”</p>	<p>efetuada através da melhoria das condições de trabalho.</p>
<p>6- Acha que existe uma valorização dos colaboradores diariamente? os colaboradores acham que são valorizados? Isso é feito nesse sentido?</p>	<p>“É fundamental que todos os coordenadores fomentem as equipas, portanto, as equipas têm de trabalhar em conjunto. Não há nenhuma instituição que não consiga vingar sem ter os trabalhadores unidos, portanto, ia pensar na mesma direção, isto é fundamental. Aqui no que toca aqui à direção, fomentamos aqui almoços com colaboradores, reuniões, partem das reuniões, fomentamos aqui almoços e outras situações para tentarmos aqui sempre dinamizar aqui um bocadinho e entramos todos em conjunto. (...) Porta aberta facilita muito, portanto, para os meus</p>	<p>O Diretor dinamiza almoços de convívio e reuniões sistemáticas com o intuito de promover o convívio e comunicação.</p>

	<p>coordenadores e diretores, temos sempre um tempinho para falar com eles. Há sempre disponibilidade de agenda.”</p>	
<p>7- Existem por norma situações problemáticas/ conflitos no CHT? Como gere essas situações?</p>	<p>“Já tivemos tempos que tínhamos muito, muitas, muitas situações de conflito. Neste momento há sempre uma situação ou outra, mas são situações mínimas que não, que não podemos chamar como relevantes (...)”</p>	<p>Com o passar do tempo, as situações têm vindo a melhorar. Apesar de existirem situações pontuais.</p>
<p>8- Nota que, estas situações podem prejudicar a prestação de serviço junto dos utentes e seus familiares?</p>	<p>“Influenciaram tudo no passado, influenciaram muitas (...) acho que as coisas estão serenas (...) e as pessoas estão serenas, sabem o que é que contam, sabem que podem contar com direção, portanto, isto muda muita coisa, portanto, sabem, têm uma porta aberta e quando assim é, sabem que têm uma direção junto deles. Portanto, isto muda tudo.”</p>	<p>A postura do Diretor é colaborativa perante as necessidades. O mesmo demonstra disponibilidade para com os colaboradores.</p>
<p>9- Julga ser pertinente a implementação de um Gabinete de mediação para</p>	<p>“Tudo o que valorizar o centro humanitário de Tavira é sempre pertinente</p>	<p>O Diretor considera que a criação e dinamização do gabinete de mediação para</p>

<p>a qualidade no Centro Humanitário de Tavira-Cruz Vermelha Portuguesa?</p>	<p>(...) É isto que nós pretendemos, portanto, tudo o que seja valorizar, criar bom ambiente, portanto, isto tudo funciona a bem da instituição (...) Portanto nós aqui fazemos esses testes todos para verificarmos temporariamente nas várias valências como é que eles estão a funcionar e como estão a evoluir.”</p>	<p>a qualidade revela-se pertinente uma vez que, pode valorizar o trabalho efetuado com o objetivo de estimular o bom ambiente e funcionamento.</p>
<p>10- Gostava de acrescentar mais alguma coisa?</p>	<p>“O que acrescenta é termos mais união, tanto porque estas instituições fazem-se das pessoas que lá estão. Portanto, o capital humano é fundamental na instituição que pensamos aqui (...) mas o capital humano ter um bom ambiente de trabalho, portanto, e cada vez mais a ideia que eu tenho é que as pessoas, para além da parte económica (...) Temos uma instituição que nos receba em condições, portanto, em que nós tenhamos um bom ambiente de trabalho (...) criar boas condições de</p>	

	trabalho é fundamental.”	
--	--------------------------	--

## **APÊNDICE 2A – PROTOCOLO DE ENTREVISTA**

A presente entrevista advém de um Projeto do Mestrado em Mediação Intercultural e Intervenção Social subordinado ao tema “Mediar + A mediação intercultural na qualidade e no bem-estar organizacional”, sob a orientação do Professor Doutor Rui Santos, da Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Politécnico de Leiria.

Desta forma, com a presente entrevista pretendo entender junto do Diretor, Diretores Técnicos/Coordenadores e Auxiliares a pertinência relativa à implementação de um Gabinete de Qualidade no Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa.

De modo a obter a informação necessária, a entrevista é de cariz semiestruturada pelo que, foi previamente elaborado um guião, contendo um conjunto de questões abertas com o intuito de orientar a entrevista para que, seja possível utilizá-la em todas as situações e junto de todas as categorias profissionais.

A entrevista terá a duração de 30 minutos sendo a mesma gravada e, posteriormente transcrita.

Todos os dados recolhidos inerentes à presente entrevista serão utilizados única e exclusivamente para o presente projeto pelo que, lhe é garantido o anonimato e confidencialidade.

Informa-se ainda que, os resultados obtidos, nomeadamente o trabalho final, poderá ser facilmente consultado, se assim o desejar.

## APÊNDICE 2B – GUIÃO DE ENTREVISTA

**Tema:** “Mediar + “A mediação intercultural na qualidade e no bem-estar organizacional”

**Destinatários:** Coordenadores, Diretores Técnicos do Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa

**Objetivo Geral:** Recolher dados relativos à pertinência da implementação de um Gabinete de Qualidade

**Blocos:** 1. Legitimação da Entrevista; 2. Motivação do entrevistado; 3. Recolha de dados sobre a caracterização do Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa; 4. Recolha de dados relativa ao trabalho desenvolvido no Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa; 5. Recolha de dados quanto à pertinência da implementação de um Gabinete de Qualidade; 6. Recolha de dados suplementares que enriquecem a entrevista; 7. Agradecimento

**Metodologia:** A presente entrevista é de cariz semiestruturada tendo um guião devidamente elaborado com o intuito de conduzir de forma flexível a entrevista. Pretende-se ainda que o entrevistado se sinta confortável sendo proporcionado um ambiente informal.

**Plano de ação:** Os blocos abaixo descritos pretendem orientar de uma forma sequencial os temas essenciais, assim em cada tema será dado espaço para aprofundamento das questões pelo que pode existir a abertura a novas que, decorrem, naturalmente, durante a entrevista.

### Esquema de Guião de entrevista

Esquema			
Blocos	Objetivos	Temas para Questões	Observações
<b>1. Legitimação da Entrevista</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Legitimar a Entrevista.</li></ul>	1.1 Informar sobre o tema da investigação a	<ul style="list-style-type: none"><li>Determinar de forma clara e coerente os</li></ul>

		desenvolver.	objetivos do projeto.
<b>2. Motivação do entrevistado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar o entrevistado;</li> <li>• Recolher os dados pessoais.</li> </ul>	<p>2.1 Informar sobre o que, se pretende ao entrevistado;</p> <p>2.2 Informar sobre a confidencialidade e anonimato da presente entrevista;</p> <p>2.3 Aprofundar os dados pessoais do entrevistado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar que, as respostas sejam dadas com clareza e objetividade;</li> <li>• Promover um local afável de modo a criar empatia com o entrevistado.</li> </ul>
<b>3. Recolha de dados sobre a caracterização do Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer as características do posto de trabalho</li> </ul>	<p>3.1 Há quanto tempo está a exercer as suas funções no Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa?</p> <p>3.2 Quantas pessoas tem a seu cargo?</p> <p>3.3 De acordo com a intervenção efetuada por esta Estrutura Local, qual é a sua opinião relativamente ao impacto nas zonas de atuação?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tentar que o entrevistado descreva o seu local de trabalho.</li> </ul>
<b>2. Recolha de dados relativa ao trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer a opinião quanto ao trabalho</li> </ul>	<p>4.1 Qual é a sua opinião relativamente à valorização dos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Averiguar a forma como se efetua o</li> </ul>

<p><b>desenvolvido no Centro Humanitário de Távira da Cruz Vermelha Portuguesa</b></p>	<p>desenvolvido junto das equipas.</p>	<p>colaboradores? Acha que, está a ser feito algo nesse sentido? E na qualidade de responsável o que faz?</p> <p>4.2 Considera importante a comunicação entre equipas? Acha que, está a ser implementada?</p> <p>4.3 Como envolve os colaboradores para a execução das tarefas? Tem alguma estratégia específica?</p> <p>4.4 Existem por norma situações problemáticas/ conflitos na sua resposta social?</p> <p>Como gere essas situações?</p> <p>4.5 Nota que, estas situações podem prejudicar a prestação de serviço junto dos</p>	<p>trabalho;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procurar situações relativas à forma como o trabalho é efetuado junto dos funcionários.</li> </ul>
--	--	--	--

		<p>utentes e seus familiares?</p> <p>Se sim, como acha que devem ser colmatadas essas situações?</p>	
<p><b>3. Recolha de dados relativo à pertinência da implementação de um Gabinete de Qualidade.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar a pertinência.</li> </ul>	<p>3.1 Julga ser pertinente a implementação de um Gabinete de mediação para a Qualidade no Centro Humanitário de Tavira-Cruz Vermelha Portuguesa?</p> <p>3.2 Que, atividades acha que, este gabinete irá desenvolver?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tentar que o entrevistado descreva e entenda a necessidade de implementação do Gabinete de Qualidade.</li> </ul>
<p><b>4. Recolha de dados suplementares que enriqueçam a entrevista</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questão do foro sugestiva</li> </ul>	<p><b>4.1</b> Pretende acrescentar algo mais que, possa contribuir para o projeto em causa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tentar que o entrevistado identifique mais questões pertinentes</li> </ul>
<p><b>5. Agradecimento</b></p>	<p><b>Obrigada pela sua colaboração!</b></p>		

## **APÊNDICE 2C – TRANSCRIÇÃO**

**Entrevistada:** Coordenadora do Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa

**Data:** 26 de outubro de 2023

**SA:** Antes de mais, muito obrigada por ter por estar aqui presente e por colaborar aqui na entrevista, esta advém do projeto do mestrado em mediação intercultural e intervenção social pelo que, o projeto pretende a criação de um gabinete de mediação. Este gabinete de mediação terá 2 vertentes, numa de potenciar os funcionários através de competências outra a virada para a questão da moderna mediação de conflitos. Ou seja, tudo o que sejam conflitos que nem sempre o coordenador por ter uma proximidade com os funcionários consegue resolver e a partida será direcionado para este gabinete de mediação. O projeto tem como título mediar mais a mediação intercultural na qualidade e no bem-estar organizacional. Tudo o que for aqui conversado será confidencial e anónimo, por isso não terá qualquer problema com o que será que os dito e a minha primeira questão é, há quanto tempo é? Que trabalha aqui no Centro Humanitário de Tavira?

**AC:** há 2 anos.

**SA:** Qual é o setor que está vinculada?

**AC:** Apoio Social.

**SA:** Sempre exerceu funções no apoio social?

**AC:** Não, trabalhava na Unidade Média.

**SA:** Considera que, tendo em conta o tempo que está a trabalhar na Cruz Vermelha, considera que existem situações que possam ser alteradas.

**AC:** Sim, como, por exemplo, a nível de conflito entre as equipas nem sempre trabalham bem juntas e acho que lá alguém que se focasse nos problemas, porque os coordenadores muitas vezes não têm tempo para se focar nesses problemas se houvesse

alguém de fora e também não tivesse tanta ligação com essas pessoas, era mais fácil perceber o porquê de haver tantos conflitos.

**SA:** Acha que os funcionários são valorizados? Existe uma valorização relativamente aos funcionários?

**AC:** Não.

**SA:** E porquê? Em que aspeto é que não são valorizados?

**AC:** Imagina os funcionários fazem um dia a mais, mas nós conseguimos dar uma folga, mas não há uma valorização de uma parte acima do coordenador, “Olhe muito bem, obrigada por ter trabalhado neste dia. Obrigada por não ter trabalhado. Obrigada por ter assegurado as pontas.” Acho que nós, coordenadores, fazemos essa parte sim, mas alguém acima de nós também devia fazer um bocadinho essa parte.

**SA:** Então o que faz perante os seus os seus colaboradores, mas acima de si. Considera a comunicação entre as equipas, neste caso, a coordenadora com a sua equipa. Acha que a comunicação é importante e assumir equipa, ou seja, faz a essa comunicação?

**AC:** As informações que me são passadas, tento de passar.

**SA:** E entre elas, acha que a comunicação?

**AC:** Não entre elas, às vezes a comunicação não chega, passo à pessoa que estiver responsável no sítio, ou a outra e digo: “olha atenção, vai acontecer isto e aquilo, mas às vezes sinto que não chega ao fim da linha, chega ali ao princípio ao meio, ao fim não chega. Porque às vezes não há possibilidade de juntar a equipa toda e dizer, “Olha, vais passar isto, isto e aquilo.” Mas por norma, dou sempre as orientações, a pessoa a chefe pessoa tiver chefe nesse dia a pessoa, pois passar o resto da equipa, mas às vezes sei que não chega. E muitas vezes digo a todas, mas tenho de reforçar na mesma e tem de ter atenção que vai ser isto, aquilo e o outro.

**SA:** E acha que, por exemplo, podia arranjar outra forma para que isso fluísse?

**AC:** Outra forma agora pronto, posso falar no setor específico e agora, em agosto, as cozinhas juntaram-se e eu expliquei o que é que se ia passar, fiz um papel a dizer vai-se passar isto com aquilo, outras refeições vão ser servidas são 30 para aqui, 20 para ali, 15

para ali. Mesmo assim não chegou. Tinha disse verbalmente o que era e escrevi num papel, o que é que se ia passar. E mesmo assim não chegou não sei se é falta de interesse, e houve falhas mesmo com eu a dizer todos os dias de manhã tem a toda atenção, vais passar isto e aquilo vamos cozinhar. Para A, B, C, D Vocês servidas x refeições falei todos os dias, dizia fazer um briefing Zinho e tinha uma folha, um quadro com a isto, aquilo e o outro, e mesmo assim houve folhas todos os dias. Pronto, mas mesmo assim não, porque toda gente sabia que tínhamos uma situação em particular, que era um moço que era 2 moços vegans na Casa de Acolhimento. E a pergunta é assim, a encomenda para estes mochos foi feita? Sim, sim, foi feita lá em baixo, sim, sim, foi feita. Segunda terça, não havia comida para os moços. Quarta-feira tive de ir eu ir comprar ao Pingo Doce muito mais caro. Não havia maneira de comprar almôndegas para os moços salsichas, bué de coisas, mas toda gente sabia que aqueles Mocinhos vegan estavam lá e garantiram me que a encomenda tinha sido feita e que estava lá em baixo. Pronto, mas foi uma confusão, porque depois elas não queriam trabalhar com os meus, depois aproveitaram que a minha cozinha estava aberta deram férias e folgas àquela malta toda lá de baixo e a cozinha foi assegurada praticamente a semana toda por mim. Havia dias que que só tinha uma pessoa de lá e a X estava de férias e a cozinheira foi a Y houve só um dia com o J. Deu confusão, deu muita confusão. E eu explicava, atenção, são 20 almoços/20 jantares para a média, 20 almoços 20 jantares para o CAIC são isto, as funcionárias são isto, depois estavam pessoas a trabalhar na semente também era preciso mais umas refeições é isto. Mas dava uma confusão, todos os dias eu tive de ir lá. Houve uma altura a meia da semana e disse não. Não vai dar. Todos os dias depois, não dava? Mas pronto, eu falo com elas muitas vezes passo o recado à X, passo á Y.

**SA:** Estamos a falar da questão da comunicação, já percebemos que há aqui um pequeno problema com a comunicação. Mas se a colega olhar para neste caso para a Cruz Vermelha de Tavira, se estiver de fora, consegue verificar alguma situação de conflito que se note num todo?

**AC:** O conflito é as mudanças, as mudanças que há de as pessoas de serviços estarem aqui amanhã, estarem ali e depois dizerem assim, Ah! mudou-se e são só 3 dias depois, no fim é uma mudança de sempre e as pessoas às vezes nem encaram muito bem a mudança porque ou não se identificam com o público-alvo ou porque foram contratadas

para aquelas funções e só querem trabalhar naquelas funções. Acho que é uma coisa se olharmos de fora é o que se vê.

**SA:** OK. Então, a forma como é visto, afinal não é que estás a ganhar competências.

**AC:** Exatamente, mas é dizerem assim tu vais para ali, vais aprender. Não tu vais para ali porque precisam que tu vais. É a forma como nós explicamos o porquê de as pessoas irem é que já tem de se mudar, não explicar nessa parte vais para ali, porque tu tens capacidade, vais trabalhar numa outra área que até provavelmente vais adaptar e vais gostar. Não tu vais para ali, porque a pessoa X está a faltar e tu precisas de ir fazer o lugar daquilo e as pessoas não gostam porque as pessoas foram contratadas para aquilo e se calhar é só para aquilo que querem fazer e também temos que respeitar aqueles que nem querem evoluir mais. Há pessoas que, não querem evoluir mais se só fazem limpeza, só querem fazer limpeza porque é aquilo que gosto e aquilo que querem fazer, mas acho que isso é uma coisa que sempre gera conflitos aqui pronto e quem está de fora vê, porque depois vários sítios que são desmotivados.

**SA:** Então acha que estas situações podem prejudicar a prestação de serviços que fazem com os utentes?

**AC:** Sim, sim. Porque muitas vezes as pessoas não é que sejam más pessoas nem que sejam maus trabalhadores, mas estão tão desmotivados, estão naquele problema de estou aqui ainda gosto de estar aqui, nem quero estar aqui na. Na Na Na Na Na Na que, depois canalizam aquilo para as pessoas que estão a tratar ou para os familiares, para utente que está pronto a precisar de cuidados para um familiar que pergunta alguma coisa num numa boa-fé e depois acaba por levar a resposta, não está tudo mal e as pessoas não têm culpa, nem o utente tem culpa, nem o familiar tem culpa.

**SA:** Então, a ideia é mantermos as pessoas e só mudá-las...

**AC:** Não. A ideia é mudar de aquando das mudanças, explicar que pode até ser bom para ti, tu vais. Gostar na na na na...

**SA:** É a forma de abordagem.

**AC:** É a forma de abordagem. Tu vais porque o Fulano está de baixa e tens de ir. Acho que a forma como se, como se, como se diz às pessoas explicar o porquê e quando sabem que uma coisa que não são 2/3 dias e que é para sempre, porque não dizer?

**SA:** De acordo com o que nós falamos inicialmente, referente ao gabinete de Mediação para a qualidade do Centro Humanitário, acha que é pertinente a implementação deste, deste gabinete?

**AC:** Ah! sim, sim, porque há conflitos que nós, coordenadores, não conseguimos resolver porque estamos muito dentro do conflito. Temos também uma ligação emocional, sim, uma ligação com a pessoa, uma pessoa com a pessoa em questão, com a com a pessoa dos conflitos e quem está de fora também consegue ter uma visão diferente, porque eu estou com as minhas colegas, pronto com quem eu tinha minhas chefias, com quem eu pronto, com as pessoas que estão ao meu cargo. Tenho uma relação mais estreita e tenho uma visão diferente do problema e quem está de fora até pode ver o problema de um outro prisma e consegue intervir numa maneira diferente da minha. Portanto, acho que sim, uma pessoa que está de fora e que não tem tanta ligação emocional com a pessoa consegue agir e acho que é importante porque há conflitos que podiam ser geridos e podiam acabar esses conflitos simplesmente com uma pessoa de fora e dizer “é pá tentar perceber ali, olha, o conflito é por causa disto. Até pode ser uma coisinha assim, e quem está de fora tem uma visão diferente, porque não está dentro do conflito e houve ambas a parte e consegue ver olha, isto e aquilo e essa pessoa consegue fazer um trabalho diferente daquilo que nós coordenadores conseguimos fazer. Lá está, não tem aquela ligação emocional, não está dentro da bola de neve. Pronto, consegue haver ali um bocadinho de separar bem as coisas? Acho que sim. Que era pertinente aqui.

**SA:** Para além desta questão da mediação de conflitos, há outra coisa que acha que seria pertinente, o gabinete desenvolver.

**AC:** Comunicação acho que a maneira de comunicar as coisas. Portanto, a comunicação é assertiva. Sim, não são os mal-educados para ninguém, mas a maneira como se comunica as coisas, explicar, se calhar o porquê de estar a fazer e não dizer só a necessidade é esta, ou imagina, nós temos esta necessidade, porque aconteceu isto, aquilo e o outro explicar o porquê das coisas, envolver a pessoa ou dizer assim.

Estamos com este problema, pensamos em ti para fazer assim e assim envolver a pessoa no chegar a pessoa e a pessoa está vais, agora vais. Mas pronto, isso também é uma coisa que. Depois faço, mas também. Não sei se todos fazem, mas faço porque acho que devo fazer quando há umas mudanças. E se a pessoa é da? Do meu cá meu cargo, eu vou com essa pessoa levar ao sítio. Olha, tu hoje vais para aqui, mas eu vou contigo, vou te levar aqui, vou te dizer, olha, a equipe é ABCED. E agora ficas aqui com eles. Acho importante o coordenador também fazer essa parte, porque a pessoa está à nossa responsabilidade e identifica nos com uma pessoa de referência e depois vai para outro sítio, também precisa identificar alguém de referência, mas, isso cabe a cada coordenador. E eu acho que sim, com o gabinete de mediação era importante, porque até nós coordenadores precisávamos às vezes alguma mediação entre nós, nem sempre estamos de acordo. E pronto e todos aqui estamos prontos para aprender e ninguém é perfeito. Portanto, acho que é importante não só com as equipas, mas também com a gestão intermédia que está a agir. Também precisava, às vezes dá de alguma mediação tenha sempre a aprender alguma coisa.

**SA:** Assim sendo, acha que é importante um local onde possa resolver situações de competências e a possibilidade de obter competências interpessoais para a melhoria da sua conduta.

**AC:** Sim, mas, mas já sinceramente, assim seria ser bem recebido. Pronto, acho que imagina agora tens um conflito. Há um grande conflito na cozinha e eu digo assim, olha, agora vais ali ao gabinete falar com a pessoa tal para resolver seus problemas. Não sei se a pessoa iria achar isso bem. Pois pensa, mas talvez numa vertente de passar nos locais, fazer um estudo de caso perceber é pá, estou a ver que aqui é o conflito assim assado e intervir logo ali antes de haver o grande conflito.

**SA:** Fazer uma prevenção, não é?

**AC:** Pronto, acho que por aí sim, éramos capaz de ter sucesso, mas se fosse uma coisa de um gabinete de estar implementado e havia o conflito e nós mandámos a pessoa lá, isso acho que as pessoas não iam gostar, mas se fosse de fazer o tal trabalho de campo, verificar o que é que acontecia, imaginem na equipa X e falavas com o coordenador X, dizia-te assim: “Olha, há ali conflitos com pessoa A e B. Tu ias e observavas. Fora e

dizias é pá olha por acaso notei depois. Intervir logo ali no momento em vez chegar ao conflito.

**SA:** De ser sim, fazer uma prevenção, sim, mais preciso.

**AC:** Acho que por aí sim, acho que por aí. O resultado acho que é sempre benéfico.

**SA:** Pretende acrescentar mais alguma coisa que possa contribuir?

**AC:** Penso que tenha sido tudo abordado.

## APÊNDICE 2D – SINOPSE DA ENTREVISTA

Questão	Voices	Interpretação
1- Há quanto tempo está a exercer as suas funções no Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa.	Há 2 anos.	A colaboradora iniciou as suas funções na Unidade de Cuidados Continuados de Média Duração, tendo sido posteriormente transferida para o Apoio Social
1.1- Qual é o setor que está vinculada?	Apoio Social.	
1.2- Iniciou sempre funções no apoio social.	Não, trabalhava na Unidade Média.	
2- Considera que, tendo em conta o tempo que está a trabalhar na Cruz	(...) nível de conflito entre as equipas nem sempre trabalham bem juntas e	A coordenadora refere que, existem situações problemáticas que iriam

<p>Vermelha, considera que existem situações que possam ser alteradas.</p>	<p>acho que lá alguém que se focasse nos problemas, porque os coordenadores muitas vezes não têm tempo para se focar nesses problemas se houvesse alguém de fora e também não tivesse tanta ligação com essas pessoas, era mais fácil perceber o porquê de haver tantos conflitos.</p>	<p>beneficiar o acompanhamento de um/a mediador/a pois, o mesmo não tem uma ligação com os colaboradores envolvidos.</p>
<p>3- Acha que os funcionários são valorizados? Existe uma valorização relativamente aos funcionários?</p>	<p>Não. Imagina os funcionários fazem um dia a mais, mas nós conseguimos dar uma folga e não há uma valorização de uma parte acima do coordenador, “Olhe muito bem, obrigada por ter trabalhado neste dia. Obrigada por não ter trabalhado. Obrigada por ter assegurado as pontas.” Acho que nós, coordenadores, fazemos essa parte sim, mas alguém acima de nós também devia fazer um bocadinho essa parte.</p>	<p>Sente que não existe valorização quando os colaboradores realizam trabalho excedente.</p>

<p>4- Considera a comunicação entre as equipas, neste caso, a coordenadora com a sua equipa.</p> <p>Acha que a comunicação é importante e assumir equipa, ou seja, faz a essa comunicação?</p>	<p>As informações que me são passadas, tento de passar. Não entre elas, às vezes a comunicação não chega, (...) sinto que não chega ao fim da linha, chega ali ao princípio ao meio, ao fim não chega. Porque às vezes não há possibilidade de juntar a equipa toda (...) Mas por norma, dou sempre as orientações, a pessoa a chefe pessoa tiver chefe nesse dia a pessoa. (...) E muitas vezes digo a todas, mas tenho de reforçar na mesma e tem de ter atenção que vai ser isto, aquilo e o outro.</p>	<p>Referiu a dificuldade em transmitir as informações a toda a equipa, pois, ao passar os recados à chefia que coordena a mesma, acaba por não passar à restante equipa.</p>
<p>5- E acha que, por exemplo, podia arranjar outra forma para que isso fluísse?</p>	<p>“[...] as cozinhas juntaram-se e eu expliquei o que é que se ia passar, fiz um papel a dizer vai-se passar isto com aquilo, outras refeições vão ser servidas (...) Mesmo assim não chegou. (...) disse verbalmente o que era e escrevi num papel, o que é que se ia passar. E mesmo assim não chegou não sei se é falta de interesse, e houve falhas mesmo com</p>	<p>Salientou que existe dificuldade na comunicação entre os membros da equipa, assim como na articulação com a outra coordenadora da cozinha. Acrescentou ainda, a possibilidade de não existir interesse dos colaboradores para a realização das tarefas.</p>

	<p>eu a dizer todos os dias (...) tinha uma folha, um quadro com a isto, aquilo e o outro, e mesmo assim houve falhas todos os dias (...) mas foi uma confusão, porque depois elas não queriam trabalhar com os meus (...) deu confusão, deu muita confusão (...) todos os dias eu tive de ir lá [...]"</p>	
<p>6- Mas se a colega olhar para neste caso para a Cruz Vermelha de Tavira, se estiver de fora, consegue verificar alguma situação de conflito que se note num todo?</p>	<p>O conflito é as mudanças, as mudanças que há de as pessoas de serviços estarem aqui amanhã, estarem ali e depois dizerem assim, Ah! mudou-se e são só 3 dias depois, no fim é uma mudança de sempre (...)</p>	<p>De acordo com o mencionado, as mudanças de sector geram desconforto e descontentamento.</p>
<p>7- Então, a forma como é visto, afinal não é que estás a ganhar competências.</p>	<p>(...) É a forma como nós explicamos o porquê de as pessoas irem é que já tem de se mudar, não explicar nessa parte vais para ali, porque tu tens capacidade, (...) tu precisas de ir fazer o lugar daquilo e as pessoas não gostam porque</p>	<p>A forma como os colaboradores são abordados, possivelmente, não será da melhor a forma o que potencia conflitos e a desmotivação.</p>

	as pessoas foram contratadas para aquilo (...) Há pessoas que, não querem evoluir mais (...) sempre gera conflitos aqui pronto e quem está de fora vê, porque depois vão para vários sítios que são desmotivados.”	
8- Então acha que estas situações podem prejudicar a prestação de serviços que fazem com os utentes?	“Sim, sim. (...) estão tão desmotivados, estão naquele problema de estou aqui ainda gosto de estar aqui, nem quero estar aqui (...) depois canalizam aquilo para as pessoas que estão a tratar ou para os familiares, para utente (...).”	Face às alterações, os colaboradores encontram-se desmotivados notando-se a frustração nos cuidados prestados aos utentes e no contato com as famílias.

### APÊNDICE 3A – TRANSCRIÇÃO

**Entrevistada:** Coordenadora do Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa

**Data:** 26 de outubro de 2023

**SA:** Antes de mais muito obrigada por aceitar o convite esta entrevista advém da criação com vista à implementação de um projeto que se chama “Mediar +” a Mediação Intercultural na Qualidade e no Bem-estar Organizacional, através do mestrado em Mediação Intercultural e Intervenção Social no qual eu estou no segundo ano. Gostaria de saber algumas questões relativamente ao funcionamento de sua resposta social. Mas,

acrescento que tudo o que for aqui conversado será anónimo e confidencial pelo que ninguém terá acesso a esta informação aliás podem ter acesso à informação não sabem quem é. Há quanto tempo é que exerce funções no Centro Humanitário de Tavira?

**JR:** Há 3 meses iniciei em junho em julho.

**SA:** Está vinculada a que serviço?

**JR:** Serviço de Apoio Domiciliário.

**SA:** Apesar de estar aqui há pouco tempo, uma visão nova até é bom, pois quem vem de fora consegue ter aqui outras ideias que quem está aqui há muito tempo por vezes, não consegue. Acha que numa visão assim geral existe alguma situação que possa ser alterada tendo em conta a dinâmica de trabalho?

**JR:** Eu acho que sim. Porque a média de idades dos funcionários que estão neste momento na equipa é muito alta, nós estamos com uma média se calhar de idades de 60 anos e se calhar o dinamismo que era necessário haver ali gente mais nova que pudesse dinamizar de outra forma e não como está neste momento, pois é a realização de higiene e entrega de refeições. Acho que faz falta uma parte mais dinâmicas atividades da dimensão sociocultural por exemplo, um acompanhamento psicológico que fazia muita falta a muitos utentes que nós temos porque nós somos o único apoio que eles têm sim então acho que havia mesmo falta.

**SA:** E relativamente aos funcionários acha que eles são valorizados? E a colega faz algum trabalho valorização? A casa em si valoriza os funcionários?

**JR:** Por mim, são valorizados. Eu acho e tenho plena consciência que o trabalho que elas fazem não é de todo fácil, primeiro lidar com pessoas já é um trabalho complicado, são pessoas não são números, nós não sabemos a forma como vão reagir e elas todos os dias estão expostas a que possam acontecer agressões, falta de educação e fazer higiene a pessoas também já de idade não é fácil, ainda para mais subir pisos tendo em conta a situação que falamos anteriormente, acho que elas não são realmente pagas pelo trabalho que fazem por trabalho, feriados, fins de semana, faça chuva, faça sol. Durante a tempestade noutra dia com probabilidade de as árvores caírem, elas passavam na carrinha isso aconteceu ainda muitas vezes. Eu acho que realmente depois a nível de

vencimento já não dizemos de outra forma para o serviço que elas prestam acho que realmente é um bocado baixo.

**SA:** Com a sua gestão considera que a comunicação é importante o que é que faz para estimular a comunicação uma vez que a equipa tem é grande?

**JR:** A comunicação é muito importante nós neste momento a nível de auxiliares de ação direta temos 16 ativas e 1 baixa prolongada eu acho que a comunicação é muito importante pois são equipas rotativas nunca são sempre as mesmas que estão e é importante que a informação chegue a todas. Eu desde que estou cá, que não é muito tempo, tentei criar uma forma mais rápida e para que a informação chegasse a todas foi criar um grupo no “WhatsApp” e colocar lá todas, e todos os dias faço uma reunião onde passo as informações importantes para passar sempre informação que os utentes também têm falta ou de algo que que esteja a acontecer no momento e que seja necessária uma resposta mais rápida e direta e então criamos um grupo de WhatsApp. Há 2 que não têm, mas eu faço questão de mandar mensagem individual para elas para que neste momento a comunicação chegue a todas. Tenho visto melhorias, mas continua a haver falhas na comunicação porque às vezes envio a mensagem, elas realmente vêm chegam a responder ‘ok’, mas, depois falham nos recados, ou porque se esquecem ou porque não lhes interessa. Mas, acho que neste momento a comunicação está a fluir muito melhor do que fluía porque não existia este meio de comunicação, e nota-se muita melhoria a nível de pequenos pormenores de utentes que nós temos aqui o dinheiro e fazemos essa gestão a nível de compras que sejam necessárias assim como na medicação para que elas tenham de ir ao supermercado.

**SA:** Ou seja, o WhatsApp veio trazer uma melhoria na comunicação. E entre elas, imagine, encontra a colega A e dá-lhe um recado, acha que ela depois passa às outras? existe essa fluidez de passar um recado entre elas?

**JR:** Elas às vezes tentam, mas, mas nem sempre chega à pessoa que deveria chegar, então acho que mesmo eu tento não falhar mesmo aí a nível de pôr as comunicações e também como temos sempre a tal reunião diária com a equipa que também acaba por ser ali um bocadinho não uma coisa tão fechada, tão formal, tenho também tido melhorias porque não é uma coisa que elas estão ali elas na pausa dela. E eu vou lá para

tentar perceber e tentar também ver aqui conseguimos fazer sempre uma melhoria no serviço e para passar este tipo de informações.

**SA:** E entre elas nota que existe alguns conflitos algumas situações assim mais problemáticas?

**JR:** Existe sempre conflito entre mulheres é sempre complicado, mas, não é só isso são as pessoas que já têm alguma idade, 3 delas estão quase a entrar na reforma, já são muitos anos disto a tal situação da desvalorização a nível salarial que elas recebem mesmo que façam feriados, façam fins de semana ganham exatamente igual a um funcionário que chegue aqui 9h-18h e ao fim de semana e fica em casa, e elas não têm isso, elas têm as folgas. Mas, o que cria conflitos às vezes, ao nível de serviços e agora estamos aqui a tentar alterar é porque elas tinham a nível de banhos por exemplo, elas têm banhos escalados todos os dias, sem ser fins de semana e feriados para não haver mais essa confusão, então são só aos dias úteis e nesses dias úteis elas tinham essa escala feita por exemplo a terça tinham 5 banhos e à segunda tinham 2. Estamos a tentar equilibrar porque depois como elas fazem ao nível de horário não fazem sempre a mesma volta durante a mesma semana, fazem voltas rotativas também para não haver muita carga e para não ser sempre a mesma pessoa a ir ao mesmo utente e então isso também faz com que elas se sintam mais confortáveis assim. Pois mudam de ares todos os dias, e então temos estamos a tentar que seja mais partilhado o nível de serviço para não haver conflito: “porque ai! fizeste a volta apanhei 4 banhos tu estás a fazer a outra já fizeste mais vezes do que eu apanhaste 5 banhos” pequenos pormenores como a escala de serviço, pois também cria conflito porque é que ela tem mais uma folga, são coisinhas mínimas. Outro exemplo, o mecânico dá um recado, mas, esse depois não passa por todas, ou porque a equipa anterior não colocou combustível e a seguinte não consegue iniciar o trabalho. São realmente, pequenas coisas.

**SA:** Nota que essas situações podem influenciar o serviço com os utentes?

**JR:** Não. Elas têm os conflitos entre elas, mas, em momento algum eu quando sei que há um conflito, não evito em juntá-las, antes pelo contrário até as junto e tenho notado muito ao nível de serviço, que elas fazem o serviço delas e o problema até pode existir aqui ou fora daqui, mas, entre elas fazem sempre o serviço. E não tenho recebido queixa dos utentes.

**SA:** Este projeto de implementação do gabinete de mediação para a qualidade no centro humanitário que terá 2 vertentes, a prevenção de conflitos ou trabalhar já num conflito em si. Isto porque por vezes a proximidade existente entre o coordenador impede que não exista imparcialidade no conflito porque já se conhecem e o gabinete de mediação não terá essa ligação, por outro lado o gabinete pretende criar a vertente formativa para munir os funcionários de competências, assim como algo que o coordenador e a equipa veja que seja possível trabalhar e criar aqui uma equipa ainda mais empoderada digamos assim, tendo em conta estas premissas acha que é pertinente a implementação de um gabinete de mediação aqui no CHT?

**JR:** É mesmo muito pertinente a criação desse gabinete porque vai aqui apaziguar os conflitos que por vezes, lá está a situação do coordenador ser algo tendencioso porque conheço, e com elas não. Já tinha pensado no próximo ano fazer algumas atividades para unir a equipa aquelas atividades de mediação que eu acho que faz muita falta e acho que iria apaziguar pelo menos ambiente.

**SA:** Outra vertente aqui da mediação que também dá para fazer nas equipas é ter um elemento que se torne mediador dentro da equipa, tornando-se um elemento apaziguador podemos pensar algo nesse sentido.

**JR:** Por acaso gostei da ideia. Temos uma responsável pela equipa, mas, depois existe muita parte dos comentários “Ah! estás mais tempo com o coordenador é para dar graxa”, eu tentei fazer isso com colaboradora L. por acaso, pois ao nível de escalas de banhos e tudo mais sei que ela é mais imparcial e não se importa de rever os documentos. E sabe que para esta volta qual é o serviço efetuado independentemente de ter de subir 3 andares por exemplo, isto porque tenho 2 utentes que vivem no 2 andar sem elevador e tenho funcionárias com dificuldades de movimento e essas reclamam logo, e então com a ajuda da colaboradora L. temos vindo a melhorar as escalas. Mas, depois temos outras colegas que quando cheguei, começaram a mudar todos os papéis que deixava, até que cheguei ao ponto de terminar com essas trocas e pedi para chegarmos a um acordo todas juntas, fazemos a escala de serviço sempre tentando minimizar o número de quilómetros que é feito, pois não vamos pôr uma pessoa na Serra, uma pessoa Santa Luzia, e espalhadas pelas voltas todas não faz sentido tudo o que é na Serra na Serra tudo que é Santa Luzia Santa Luzia, por exemplo. E então tentei fazer com a L. e oíço todas, mas, com a colega a apontar.

**SA:** Parece que, o importante aqui seria também trabalhá-las num conjunto que, estas novas funções da colaboradora L. é uma mais-valia para toda a equipa.

**JR:** Mas, depois tenho outras funcionárias que estão constantemente à procura do erro, nem que seja uma vírgula.

**SA:** Porque não pedes a ela?

**JR:** Já comecei a fazê-lo porque cada vez que falta por exemplo registo de cuidados quando entre o utente novo, ela vinha dizer mostrar um assento mal posto e que o banho deveria ser de manhã, mas está tarde. O que elas têm na escala é apenas para se guiarem e não propriamente uma ordem correta para a seguirem, o que está à tarde pode ser de manhã, eu já falei com elas isto, e elas podem gerir de outra forma, podem passar os banhos para a tarde conseguem se calhar de manhã safar-se mais cedo dos almoços e aproveitar melhor a hora de almoço delas, mas, não! Como sempre foi assim sempre assim será, mas, já mudei muitas coisas.

**SA:** Agradeço, assim o tempo despendido, parece-me numa primeira instância que, a mediação pode melhor em alguns aspetos o trabalho já desenvolvido por vós. Após a análise de todas as entrevistas, será delineado um plano de atividades que, terão atividades que, podem melhorar a conduta no SAD. Muito obrigada, uma vez mais.

### APÊNDICE 3B – SINOPSE DA ENTREVISTA

Questão	Vozes	Interpretação
1- Há quanto tempo está a exercer as suas funções no Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa.	“Há 3 meses iniciei em junho em julho.”	
1.1- Qual é o setor que está vinculada?	“Serviço de Apoio Domiciliário.”	
2- Acha que numa visão assim geral existe alguma situação que possa ser alterada tendo em conta a dinâmica de trabalho?	“Eu acho que sim. Porque a média de idades (...) 60 anos (...) gente mais nova que pudesse dinamizar de outra forma (...) pois é a realização de higiene e entrega de refeições. (...) falta uma parte mais dinâmicas atividades da dimensão sociocultural por exemplo, um acompanhamento psicológico que fazia muita falta (...)”	A média de idade das colaboradoras é elevada perante o dinamismo que o próprio serviço necessita.
3- E relativamente aos funcionários acha que eles são valorizados? E a colega faz algum trabalho valorização? A casa em si	“Por mim, são valorizados. (...) tenho plena consciência que o trabalho que elas fazem não é de todo fácil (...) elas todos os	Desmotivação dos colaboradores está associada aos vencimentos baixos.

valoriza os funcionários?	dias estão expostas (...) acho que elas não são realmente pagas pelo trabalho que fazem por trabalho, feriados, fins de semana, faça chuva, faça sol (...).”	
4- Com a sua gestão considera que a comunicação é importante o que é que faz para estimular a comunicação uma vez que a equipa tem é grande?	“A comunicação é muito (...) são equipas rotativas nunca são sempre as mesmas que estão e é importante que a informação chegue a todas. (...) tentei criar uma forma mais rápida e para que a informação chegasse a todas foi criar um grupo no “WhatsApp” (...) todos os dias faço uma reunião onde passo as informações importantes (...) Tenho visto melhorias, mas continua a haver falhas na comunicação (...).”	Considera a comunicação importante tendo já desenvolvido algumas estratégias para que a mesma flua, nomeadamente a criação de um grupo “WhatsApp” e reuniões diárias. Até ao momento, notou melhorias na comunicação apesar, de ainda existirem pequenas falhas.
5- Ou seja, o WhatsApp veio trazer uma melhoria na comunicação. E entre elas, imagine, encontra a colega A e dá-lhe um recado, acha que ela depois passa às outras? existe essa fluidez de passar um	“Elas às vezes tentam, mas, mas nem sempre chega à pessoa que deveria chegar (...).”	Apesar dos esforços, a comunicação entre as colaboradoras acaba por ter algumas falhas.

recado entre elas?		
6- E entre elas nota que existe alguns conflitos algumas situações assim mais problemáticas?	“Existe sempre conflito entre mulheres é sempre complicado (...) já são muitos anos disto a tal situação da desvalorização a nível salarial (...) pequenos pormenores como a escala de serviço, pois também cria conflito (...) o mecânico dá um recado, mas, esse depois não passa por todas (...).”	Considera que a equipa já se encontra desgastada, desvalorização salarial sendo que alguns pormenores como, os serviços diários e a escala mensal bem como, os recados entre elas despoletam algumas situações não tão cordiais.
7- Nota que essas situações podem influenciar o serviço com os utentes?	“Não. Elas têm os conflitos entre elas, mas, em momento algum eu quando sei que há um conflito, não evito em juntá-las (...) E não tenho recebido queixa dos utentes.”	Apesar de algumas situações que promovem pequenos conflitos entre elas, os mesmos não influenciam o trabalho direto com os utentes.
8- Acha que é pertinente a implementação de um gabinete de mediação aqui no CHT?	“(...) muito pertinente a criação desse gabinete porque vai aqui apaziguar os conflitos (...) coordenador ser algo tendencioso porque conheço (...).”	A criação do gabinete é considerada importante.
9- Outra vertente aqui da mediação que também dá	“Por acaso gostei da ideia. Termos uma responsável	Revela interesse na criação de estratégias que

para fazer nas equipas é ter um elemento que se torne mediador dentro da equipa, tornando-se um elemento apaziguador podemos pensar algo nesse sentido.	pela equipa, mas, depois existe muita parte dos comentários “Ah! estás mais tempo com o coordenador é para dar graxa”, eu tentei fazer isso com colaboradora L. (...)”	potenciem o trabalho das colaboradoras, através das competências que a mediação pode trazer, já iniciou algum trabalho nesse sentido, sendo necessário trabalhar a restante equipa para que não sintam que, existe diferenças.
---	--	--

#### **APÊNDICE 4A – PROTOCOLO DE ENTREVISTA**

A presente entrevista advém de um Projeto do Mestrado em Mediação Intercultural e Intervenção Social subordinado ao tema “Mediar + A mediação intercultural na qualidade e no bem-estar organizacional”, sob a orientação do Professor Doutor Rui Santos, da Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Politécnico de Leiria.

Desta forma, com a presente entrevista pretendo entender junto do Diretor, Diretores Técnicos/Coordenadores e Auxiliares a pertinência relativa à implementação de um Gabinete de Qualidade no Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa.

De modo a obter a informação necessária, a entrevista é de cariz semiestruturada pelo que, foi previamente elaborado um guião, contendo um conjunto de questões abertas com o intuito de orientar a entrevista para que, seja possível utilizá-la em todas as situações e junto de todas as categorias profissionais.

A entrevista terá a duração de 30 minutos sendo a mesma gravada e, posteriormente transcrita.

Todos os dados recolhidos inerentes à presente entrevista serão utilizados única e exclusivamente para o presente projeto pelo que, lhe é garantido o anonimato e confidencialidade.

Informa-se ainda que, os resultados obtidos, nomeadamente o trabalho final, poderá ser facilmente consultado, se assim o desejar.

## **APÊNDICE 4B – GUIÃO DE ENTREVISTA**

**Tema:** Mediar + A mediação intercultural na qualidade e no bem-estar organizacional

**Destinatários:** Auxiliares do Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa

**Objetivos Gerais:** Recolher dados relativos à pertinência da implementação de um Gabinete de Qualidade

**Blocos:** 1. Legitimação da Entrevista; 2. Motivação do entrevistado; 3. Recolha de dados sobre a caracterização do Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa; 4. Recolha de dados relativa ao trabalho desenvolvido no Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa; 5. Recolha de dados quanto à pertinência da implementação de um Gabinete de Qualidade; 6. Recolha de dados suplementares que enriquecem a entrevista; 7. Agradecimento

**Metodologia:** A presente entrevista é de cariz semiestruturada tendo um guião devidamente elaborado com o intuito de conduzir de forma flexível a entrevista. Pretende-se ainda que o entrevistado se sinta confortável sendo proporcionado um ambiente informal.

**Plano de ação:** Os blocos abaixo descritos pretendem orientar de uma forma sequencial os temas essenciais, assim em cada tema será dado espaço para aprofundamento das questões pelo que pode existir a abertura a novas que, decorrem, naturalmente, durante a entrevista.

### **3.2 Esquema de Guião de entrevista**

<b>Esquema</b>			
<b>Blocos</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Temas para Questões</b>	<b>Observações</b>
<b>1. Legitimação da</b>	<b>• Legitimar a</b>	<b>1.1 Informar sobre o</b>	<b>• Determinar de</b>

<b>Entrevista</b>	Entrevista.	tema da investigação a desenvolver.	forma clara e coerente os objetivos do projeto.
<b>2. Motivação do entrevistado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Motivar o entrevistado;</li> <li>•Recolher os dados pessoais.</li> </ul>	<p>2.1 Informar sobre o que, se pretende ao entrevistado;</p> <p>2.2 Informar sobre a confidencialidade e anonimato da presente entrevista;</p> <p>2.3 Aprofundar os dados pessoais do entrevistado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Solicitar que, as respostas sejam dadas com clareza e objetividade;</li> <li>•Promover um local afável de modo a criar empatia com o entrevistado.</li> </ul>
<b>3. Recolha de dados sobre a caracterização do Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer as características do posto de trabalho</li> </ul>	<p>3.1 Há quanto tempo trabalha no Centro Humanitário de Tavira?</p> <p>3.2 Qual o sector que, está vinculada?</p> <p>3.3 Considera que, existem situações que, possam ser alteradas no seu local de trabalho?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tentar que o entrevistado descreva o seu local de trabalho.</li> </ul>
<b>4. Recolha de dados relativa ao trabalho desenvolvido no Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer a opinião quanto ao trabalho desenvolvido junto das equipas.</li> </ul>	<p>4.1 Qual é a sua opinião relativamente à valorização dos colaboradores? Acha que, está a ser feito algo nesse sentido?</p> <p>4.2 Considera importante a</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Averiguar a forma como se efetua o trabalho;</li> <li>• Procurar situações relativas à forma como o</li> </ul>

		<p>comunicação entre equipas? Acha que, está a ser implementada? Você também promove a comunicação na sua equipa?</p> <p>4.3 Existem por norma situações problemáticas/ conflitos no CHT?</p> <p>Como resolvem essas situações?</p> <p>4.4 Nota que, estas situações podem prejudicar a prestação de serviço junto dos utentes e seus familiares?</p> <p>Se sim, como acha que devem ser colmatadas essas situações?</p>	<p>trabalho é efetuado junto dos funcionários.</p>
<p><b>5. Recolha de dados relativo à pertinência da implementação de um Gabinete de Qualidade.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar a pertinência.</li> </ul>	<p>5.1 Julga ser pertinente a implementação de um Gabinete de mediação para a Qualidade no Centro Humanitário</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tentar que o entrevistado descreva e entenda a necessidade de implementação</li> </ul>

		<p>de Tavira- Cruz Vermelha Portuguesa?</p> <p>5.2 Que, atividades acha que, este gabinete irá desenvolver?</p> <p>5.3 Gostaria de ter um local onde pudesse resolver situações de conflito bem como, a possibilidade obter competências interpessoais para melhorar a sua conduta e habilidade?</p>	do Gabinete de Qualidade.
<b>6. Recolha de dados suplementares que enriqueçam a entrevista</b>	• Questão do foro sugestiva	6.1 Pretende acrescentar algo mais que, possa contribuir para o projeto em causa?	• Tentar que o entrevistado identifique mais questões pertinentes
<b>7. Agradecimento</b>	<b>Obrigada pela sua colaboração!</b>		

## **APÊNDICE 4C – TRANSCRIÇÃO**

**Entrevistada:** Colaboradora do Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa

**Data:** 26 de outubro de 2023

**SA:** Portanto, quero desde já agradecer aqui a sua disponibilidade para a entrevista. Tudo o que será aqui conversado advém da realização de um trabalho para o Mestrado de Mediação Intercultural e Intervenção Social do Instituto Politécnico de Leiria. Pretende-se com esta entrevista perceber quais são as necessidades aqui no Centro Humanitário de Tavira com o intuito de futuramente criar aqui um gabinete de mediação com vista à qualidade dos serviços na Cruz Vermelha, assim como o trabalho em equipa que é fundamental para não existirem problemas. Toda a conversa será informal e ninguém saberá que foste tu, que respondeste, sendo assim, as perguntas são simples. Há quanto tempo trabalhas aqui na Cruz Vermelha?

**ML:** Há 15 anos.

**SA:** Qual o sector que está vinculada?

**ML:** Na cozinha, o refeitório.

**SA:** Consideras que existem situações que podem ser alteradas no teu local de trabalho?

**ML:** Sim, algumas.

**SA:** Quais, por exemplo?

**ML:** Para já é um bom ambiente de trabalho.

**SA:** Achas que os funcionários são valorizados? Ou deve ser feito mais alguma coisa nesse sentido.

**ML:** Para melhorar sempre, para ter mais condições, como a panela da sopa arranjada atempadamente. Para arranjam as coisas, claro.

**SA:** É a comunicação, achas que a comunicação é feita aqui na vossa equipa? Vocês comunicam entre vocês? E com a chefia?

**ML:** Entre a chefia e nós, sim.

**SA:** Vocês também? Achas que se olhares para a Cruz Vermelha, há alguma coisa que possa ser alterada? No geral, tu vejas que lá fora falam de alguma situação que nem sempre é a melhor para a Cruz Vermelha.

**ML:** Não sei, acho que não.

**SA:** Quer dizer que está tudo bem? Notas que há situações que podem prejudicar, por exemplo, imaginar o mau funcionamento de uma equipa.

**ML:** Quando a equipa funciona mal, o problema passa para fora

**SA:** E isso prejudica a prestação de serviços aos utentes, claro, e tu notas isso em algum serviço, por exemplo?

**ML:** Acho que não.

**SA:** E aqui dentro da cozinha?

**ML:** Às vezes, não sei.

**SA:** Achas que um gabinete de mediação com vista à melhoria dos serviços, seria benéfico para o Centro Humanitário? Com o objetivo de acelerar o arranjo das coisas, dos procedimentos, que às vezes são mais lentos.

**ML:** Para a Cruz Vermelha, sem dúvida.

**SA:** E ao nível de situações de conflito entre colegas que houvesse algum conflito e através da mediação existisse uma melhoria no ambiente de trabalho, por exemplo.

**ML:** Conflito também era muito bom.

**SA:** Há uma coisa que queiras, acrescentar?

**ML:** Não.

## APÊNDICE 4D – SINOPSE DA ENTREVISTA

Questão	Vozes	Interpretação
1- Há quanto tempo trabalhas aqui na Cruz Vermelha?	“Há 15 anos.”	
2- Qual o sector que está vinculada?	“Na cozinha, o refeitório.”	
3- Consideras que existem situações que podem ser alteradas no teu local de trabalho?	“Sim, algumas.”	
4- Quais, por exemplo?	“Para já é um bom ambiente de trabalho.”	
5- Achas que os funcionários são valorizados? Ou deve ser feito mais alguma coisa nesse sentido.	“Para melhorar sempre, para ter mais condições, como a panela da sopa arranjada atempadamente. Para arranjam as coisas, claro.”	Considera a existência de ausência de condições materiais para a realização das tarefas, como fundamental para a realização das tarefas diárias.
6- É a comunicação, achas que a comunicação é feita aqui na vossa equipa? Vocês comunicam entre vocês? E com a chefia?	“Entre a chefia e nós, sim.”	

<p>7- Vocês também? Achas que se olhares para a Cruz Vermelha, há alguma coisa que possa ser alterada? No geral, tu vejas que lá fora falam de alguma situação que nem sempre é a melhor para a Cruz Vermelha.</p>	<p>“Não sei, acho que não.”</p>	
<p>8- Quer dizer que está tudo bem? Notas que há situações que podem prejudicar, por exemplo, imaginar o mau funcionamento de uma equipa.</p>	<p>“Quando a equipa funciona mal, o problema passa para fora.”</p>	<p>Tem consciência que quando existem situações problemáticas o trabalho em si, pode não correr da melhor forma.</p>
<p>9- E aqui dentro da cozinha?</p>	<p>“Às vezes, não sei.”</p>	
<p>10- Achas que um gabinete de mediação com vista à melhoria dos serviços, seria benéfico para o Centro Humanitário? Com o objetivo de acelerar o arranjo das coisas, dos procedimentos, que às vezes são mais lentos.</p>	<p>“Para a Cruz Vermelha, sem dúvida.”</p>	
<p>11- E ao nível de situações de conflito entre colegas que houvesse algum conflito e através da mediação existisse uma</p>	<p>“Conflito também era muito bom.”</p>	

melhoria no ambiente de trabalho, por exemplo		
12- Há uma coisa que queiras, acrescentar?	“Não.”	

## APÊNDICE 5A – TRANSCRIÇÃO

**Entrevistada:** Colaboradora do Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa

**Data:** 26 de outubro de 2023

**SA:** Boa tarde, quero agradecer por estar aqui a colaborar com a minha tese de mestrado em Mediação Intercultural e Intervenção Social, este trabalho que eu estou a fazer é um projeto para criar um gabinete de mediação na Cruz Vermelha, mediação no sentido de se existe um problema entre si e outra colega, e não conseguem resolver, eu ajudo vos a resolver através de umas técnicas de mediação, Ora imaginemos que a T. precisava de resolver algum problema aqui na cozinha, por exemplo, sei que tem a panela da sopa avariada há muito tempo e a T. chegava ao pé, dizia, “Olhe a panela da sopa não está em condições e assim é difícil trabalharmos. O responsável pela logística não resolve o problema e nós precisamos de condições para trabalhar.” Assim, o gabinete tenta acelerar estes procedimentos. Aproveito também para informar que tudo o que será aqui conversado será confidencial, ninguém vai saber o que está aqui a ser falado. E agora, para iniciar preciso saber há quanto tempo trabalha aqui na Cruz Vermelha.

**TM:** Dia 1 de Outubro faz 15 anos.

**SA:** Ou seja, está vinculada desde que chegou aqui na cozinha, sempre nesta cozinha?

**TM:** Sim, nesta cozinha.

**SA:** Acha que a situação acha que há situações que ocorrem aqui podem ser melhoradas?

**TM:** Às vezes sim.

**SA:** E em quê?

**TM:** O problema da panela da sopa que está avariada. No sábado apanhei um banho nos pés, fiquei encharcadinhos, a água corria por todo o lado, e ainda bem que não apanhei uma gripe, tivemos de pôr sacos nos pés.

**SA:** Acha que, por exemplo, quanto à valorização dos trabalhadores, ou seja, se chega neste caso a sua chefe ao pé de si e diz, “bom trabalho!”

**TM:** Sim, chega.

**SA:** E Diretor? Também faz isso?

**TM:** Sim dá, dá, dá, dá, dá.

**SA:** E a comunicação, vocês falam entre vocês? Mas, não é falar de outras conversas, é falar sobre o que faz falta, fazer a sopa, por exemplo, e a A. com vocês também?

**TM:** Sim, sim, sim, sim.

**SA:** Existe alguma situação que se consegue perceber que deva ser alterada na Cruz Vermelha? Alguma situação que acho que possa ser melhorada? Sim o quê, por exemplo?

**TM:** Às vezes nas coisas sim, deviam ser melhoradas.

**SA:** Dê-me um exemplo, assim, de alguma coisa que você acha que, podia ser melhorada.

**TM:** Ter mais pessoas aqui trabalhar, às vezes faz falta.

**SA:** Nota que estas situações às vezes, de não haver pessoas aqui suficientes para trabalhar podem fazer com que as coisas não saiam bem e os utentes e os utentes sejam prejudicados,

**TM:** Pois, pois.

**SA:** Então, ou seja, tinha de se arranjar aqui mais uma solução seria arranjar aqui mais uma pessoa, não é?

**TM:** Pois.

**SA:** Então, de acordo com aquilo que eu lhe disse sobre o gabinete de Mediação para a Qualidade que é aquele gabinete que nós falámos ao início, você acha que era uma boa ideia para a Cruz Vermelha? Termos um gabinete assim.

**TM:** Sim.

**SA:** E se você tivesse alguma situação que precisasse de ajuda, você ia lá ter comigo ao gabinete ou algum problema desses de algum conflito com uma colega, alguma situação?

**TM:** Sim.

**SA:** Mais alguma coisa mais, queria dizer?

**TM:** Não.

**SA:** Obrigada, por este bocadinho.

**TM:** De nada.

## **APÊNDICE 5B – SINOPSE DA ENTREVISTA**

<b>Questão</b>	<b>Vozes</b>	<b>Interpretação</b>
1- Há quanto tempo trabalha aqui na Cruz Vermelha?	Dia 1 de Outubro faz 15 anos.	
2- Ou seja, está vinculada desde que chegou aqui na cozinha, sempre nesta cozinha?	Sim, nesta cozinha.	

<p>3- Acha que a situação acha que há situações que ocorrem aqui podem ser melhoradas?</p>	<p>Às vezes sim.</p>	<p>Demonstra preocupação quanto à ausência de manutenção dos equipamentos.</p>
<p>4- E em quê?</p>	<p>O problema da panela da sopa que está avariada (...)</p>	
<p>5- Acha que, por exemplo, quanto à valorização dos trabalhadores, ou seja, se chega neste caso a sua chefe ao pé de si e diz, “bom trabalho!”</p>	<p>Sim, chega.</p>	<p>Apresenta satisfação ao revelar que existe valorização pelo trabalho desempenhado na cozinha assim como, o reconhecimento demonstrado pelo Diretor.</p>
<p>6- E Diretor? Também faz isso?</p>	<p>Sim (...)</p>	
<p>7- E a comunicação, vocês falam entre vocês? Mas, não é falar de outras conversas, é falar sobre o que faz falta, fazer a sopa, por exemplo, e a A. com vocês também?</p>	<p>Sim (...)</p>	
<p>8- Existe alguma situação que se consegue perceber que deva ser alterada na Cruz Vermelha? Alguma situação que acho que possa ser melhorada? Sim o quê, por exemplo?</p>	<p>Às vezes nas coisas sim, deviam ser melhoradas.</p>	

<p>9- Dê-me um exemplo, assim, de alguma coisa que você acha que, podia ser melhorada.</p>	<p>Ter mais pessoas aqui trabalhar, às vezes faz falta.</p>	<p>Revela preocupação quanto ao número reduzido de colaboradores uma vez que, pode dificultar a realização de um trabalho de qualidade.</p>
<p>10- Nota que estas situações às vezes, de não haver pessoas aqui suficientes para trabalhar podem fazer com que as coisas não saiam bem e os utentes e os utentes sejam prejudicadas.</p>	<p>Pois, pois.</p>	
<p>11- Então, ou seja, tinha de se arranjar aqui mais uma solução seria arranjar aqui mais uma pessoa, não é?</p>	<p>Pois.</p>	
<p>12- Então, de acordo com aquilo que eu lhe disse sobre o gabinete de Mediação para a Qualidade que é aquele gabinete que nós falámos ao início, você acha que era uma boa ideia para a Cruz Vermelha? Termos um gabinete assim.</p>	<p>Sim.</p>	<p>Considera pertinente a implementação de um gabinete.</p>
<p>13- E se você tivesse alguma situação que precisasse de ajuda, você ia</p>	<p>Sim.</p>	

lá ter comigo ao gabinete ou algum problema desses de algum conflito com uma colega, alguma situação?		
---	--	--

## APÊNDICE 6A – TRANSCRIÇÃO

**Entrevistada:** Colaboradora do Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa

**Data:** 26 de outubro de 2023

**SA:** Antes de mais, gostava de lhe agradecer o facto de estar aqui a participar nesta entrevista. Este é um projeto no âmbito do Mestrado em Mediação Intercultural e Intervenção Social. O Tema do projeto é “Mediar + A Mediação Intercultural na Qualidade e no Bem-Estar Organizacional. Tudo o que for aqui falado não vai chegar a ninguém, nem ao seu coordenador nem ao diretor. Vai ser uma conversa informal entre nós, confidencial e anónima. Assim sendo, gostaria de saber há quanto tempo é que trabalha aqui na Cruz Vermelha?

**L:** 25 anos.

**SA:** Nesses 25anos, sempre estive o serviço de apoio domiciliário?

**L:** De início, não início, foi na limpeza.

**SA:** Começou na aqui na sede.

**L:** Sim, na Sede durante 5 meses, e depois passei para o apoio.

**SA:** A acha que se olhar assim para o serviço de apoio domiciliário com basicamente 25 anos de serviço de apoio domiciliário existem coisas que poderia mudar? Ou seja, se você tivesse a possibilidade de ter uma varinha de condão, mudava alguma coisa?

**L:** Em tudo?

**SA:** Sim, no funcionamento, na forma como as colegas fazem os tratamentos aos utentes e na coordenação. Mudava alguma coisa?

**L:** Às vezes na maneira como se faz serviço das colegas.

**SA:** Acha que podiam passar mais tempo com os utentes?

**L:** Sim, mais tempo e com mais calma com certas pessoas, pois.

**SA:** Há utentes e utentes?

**L:** Sim, sim.

**SA:** E você faz isso quando pode.

**L:** Sim. Não tenho medo de dizer. Mas a verdade é o que sinto.

**SA:** Você acha que em 25 anos que está aqui, já viu muita coisa passar, diferentes Direções, Coordenações, acha que os funcionários neste caso, do Serviço de Apoio Domiciliário são valorizados?

**L:** Não têm sido.

**SA:** Não têm sido valorizadas é o que sente ou seja, você sente isso? Você não sente que é valorizada?

**L:** Sim sim, sim.

**SA:** O que é que lhe falta? Uma palavrinha, às vezes está tudo bem ou ao nível financeiro?

**L:** As 2.

**SA:** Então acha que ao nível financeiro ajudava, mas também às vezes uma palavrinha de apreço. Está tudo bem, está bem?

**L:** Às vezes ajuda.

(Pausa) A colaboradora fica emocionada no meio da entrevista.

**SA:** Acha que a comunicação é muito importante entre equipas.

**L:** Acho que sim.

**SA:** Você tem feito por isso para comunicar.

**L:** Acho que sim.

**SA:** A acha que a sua chefia, promove a comunicação.

**L:** Sim, sim está a correr bem agora. Também faz falta nos unirmos.

**SA:** E vocês não se uniam?

**L:** Às vezes, há sempre aqueles elementos que destabilizam. Mas, ainda hoje falei disso, agente chateia-se, mas, quando é preciso estamos sempre juntas.

**SA:** São muitos anos todas juntas, vocês têm de se unir. Mas, e a vossa comunicação consegue fluir entre vocês, se a JR der um recado, você passa para todas e vice-versa?

**L:** Sim, sim. E com a nova coordenadora isso, está a correr bem.

**SA:** Acha que há alguma situação se você estivesse a olhar pelo lado de fora para a Cruz Vermelha, acha que há alguma situação que possa mudar na Cruz Vermelha? Ou seja, se você tivesse a tal varinha de condão que você mudava?

**L:** Falta de reconhecimento e mais dinheiro.

**SA:** Então e acha que, essas questões que vos fazem ficar mais tristes e aborrecidas com a casa, influenciam o trabalho com a sua colega e automaticamente pode prejudicar o trabalho com o utente?

**L:** Eu acho que não.

**SA:** Ou seja, você até pode estar chateada e até estão aborrecidas uma com a outra na volta que, estão a fazer, mas, quando abrem a porta de casa do utente, tudo passa?

**L:** Nem podia ser de outra maneira. Mas, normalmente também nunca andamos assim.

**SA:** A ideia deste projeto, como falei inicialmente, não quer dizer que seja implementado que vá acontecer, mas tenho de verificar a possibilidade de colocar em prática e perceber aqui junto de vocês as vossas necessidades e a ideia do gabinete de

mediação são sempre no sentido de criar aqui um local, onde caso houvesse algum problema que não se consiga resolver, vocês vão esse gabinete e resolvem. Ou então, antes de acontecer o problema muito grande, essa pessoa intervir para que não comece a escalar e ainda arranjamos aqui umas formações e ideias para melhorar o vosso trabalho.

**L:** A formação faz muita falta.

**SA:** Atualmente, faz falta mais conhecimento porque as pessoas vão mudando, as necessidades vão mudando cada vez mais. Sendo necessário que, se adaptem às novas realidades no apoio, e que, cada vez mais não pode ser os cuidados de chegar lá, mudar a fralda vezes até a praça, então, toma lá comida e adeus, tchau. A nova coordenadora, pretende criar uma visão diferente para informatizar os procedimentos. Você quer dizer mais alguma coisa que possa ser benéfico para a Cruz Vermelha, para contribuir para melhorarmos todos?

**L:** O reconhecimento e a parte do ordenado, como disse.

**SA:** L. gostaria muito de agradecer este bocadinho que, foi fundamental para entender outra perspectiva. Muito obrigada, e resto de bom trabalho, vemo-nos em fevereiro.

**L:** Obrigada, eu.

## **APÊNDICE 6B – SINOPSE DA ENTREVISTA**

<b>Questão</b>	<b>Vozes</b>	<b>Interpretação</b>
1- Há quanto tempo é que trabalha aqui na Cruz Vermelha?	“25 anos.”	
2- Nesses 25anos, sempre esteve o serviço de apoio domiciliário?	“De início, não início, foi na limpeza.”	

<p>3- Começou na aqui na sede?</p>	<p>“(…) Sede durante 5 meses, e depois passei para o apoio.”</p>	
<p>4- A acha que se olhar assim para o serviço de apoio domiciliário com basicamente 25 anos de serviço de apoio domiciliário existem coisas que poderia mudar? Ou seja, se você tivesse a possibilidade de ter uma varinha de condão, mudava alguma coisa?</p>	<p>“Às vezes na maneira como se faz serviço das colegas.”</p>	<p>Demonstra alguma preocupação na forma como algumas colegas prestam os cuidados com os utentes.</p>
<p>5- Acha que podiam passar mais tempo com os utentes?</p>	<p>“Sim, mais tempo e com mais calma com certas pessoas, pois.”</p>	
<p>6- Você acha que em 25 anos que está aqui, já viu muita coisa passar, diferentes Direções, Coordenações, acha que os funcionários neste caso, do Serviço de Apoio Domiciliário são valorizados?</p>	<p>“Não têm sido.”</p>	<p>Demonstrou alguma mágoa quando o tema da valorização dos colaboradores foi abordado. A mesma refere que, não sente o que o trabalho desenvolvido pelo SAD seja valorizado.</p>
<p>7- Não têm sido valorizadas é o que sente ou seja, você sente isso? Você não sente que é</p>	<p>“Sim sim, sim.”</p>	

valorizada?		
8- O que é que lhe falta? Uma palavrinha, às vezes está tudo bem ou ao nível financeiro?	“As 2.”	Paralelamente à ausência de valorização pelo trabalho desempenhado no SAD, a colaboradora também faz menção aos vencimentos baixos.
9- Então acha que ao nível financeiro ajudava, mas também às vezes uma palavrinha de apreço. Está tudo bem, está bem?	“Às vezes ajuda.”	
10- Acha que a comunicação é muito importante entre equipas.	“Acho que sim.”	Revela que a comunicação é um fator importante nas equipas e que, tem promovido.
11- Você tem feito por isso para comunicar.	“Acho que sim.”	
12- A acha que a sua chefia, promove a comunicação.	“Sim, sim está a correr bem agora. (...)”	
13-E vocês não se uniam?	“Às vezes, há sempre aqueles elementos que destabilizam. Mas, ainda hoje falei disso, agente chateia-se, mas, quando é preciso estamos sempre juntas.”	Demonstra conhecimento quanto ao funcionamento da equipa, onde por vezes surgem situações de tensão, mas, por outro lado, refere que a equipa em caso de necessidade, tem a capacidade de se unir.
14- São muitos anos todas juntas, vocês têm de se unir. Mas, e a vossa	“Sim, sim. E com a nova coordenadora isso, está a	

<p>comunicação consegue fluir entre vocês, se a JR der um recado, você passa para todas e vice-versa?</p>	<p>correr bem.”</p>	
<p>15- Acha que há alguma situação se você estivesse a olhar pelo lado de fora para a Cruz Vermelha, acha que há alguma situação que possa mudar na Cruz Vermelha? Ou seja, se você tivesse a tal varinha de condão que você mudava?</p>	<p>“Falta de reconhecimento e mais dinheiro.”</p>	
<p>16- Então e acha que, essas questões que vos fazem ficar mais tristes e aborrecidas com a casa, influenciam o trabalho com a sua colega e automaticamente pode prejudicar o trabalho com o utente?</p>	<p>“Eu acho que não.”</p>	
<p>17- Ou seja, você até pode estar chateada e até estão aborrecidas uma com a outra na volta que, estão a fazer mas, quando abrem a porta de casa do utente, tudo passa?</p>	<p>“Nem podia ser de outra maneira. Mas, normalmente também nunca andamos assim.”</p>	

18- Você quer dizer mais alguma coisa que possa ser benéfico para a Cruz Vermelha, para contribuir para melhorarmos todos?	“O reconhecimento e a parte do ordenado, como disse.”	
--	---	--

## APÊNDICE 7A – TRANSCRIÇÃO

**Entrevistada:** Colaboradora do Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa

**Data:** 26 de outubro de 2023

**SA:** Antes de mais, muito obrigada por aceitar este desafio que é a responder aqui umas questões sobre um projeto da minha tese de mestrado de Mediação Intercultural e Intervenção Social. O Tema do meu projeto é “Mediar + A Mediação Intercultural na Qualidade e no Bem-Estar Organizacional”. Tudo o que conversamos aqui, ninguém saberá quem é que respondeu, isto é confidencial e anónimo. Queria lhe perguntar, há quanto tempo trabalha?

**D:** Aqui na Cruz Vermelha há 16 anos.

**SA:** Sempre estive no serviço de apoio domiciliário?

**D:** Não, estive no bar, na limpeza, e no infantário.

**SA:** Acha que se você olhar aqui, imaginemos que agora sai da Cruz Vermelha e está a olhar para dentro e vê a Cruz Vermelha. Acha que há problemas e coisas que podem ser mudadas. Ou seja, se você tivesse uma varinha de condão e pudesse mudar alguma coisa aqui?

**D:** Não. Está, tudo bem.

**SA:** Acha que o seu trabalho é valorizado?

**D:** Sim.

**SA:** A sua coordenadora valoriza o vosso trabalho?

**D:** Sim, é muito boa. Tenho ideia que sim.

**SA:** O que é que ela faz para valorizar vocês?

**D:** Trata dos papéis do horário. Se a gente precisar de um dia, ela tenta dar. Se agente tem uma consulta ela dá um dia. Tudo o que a gente, pronto quer e precisa ela ajuda.

**SA:** Acha que a comunicação entre vocês da equipa funciona?

**D:** Sim, sim funciona, nós ajudamos umas às outras.

**SA:** Então acha que se a J. der um recado, à M. chega a si?

**D:** Chega

**SA:** Então a comunicação é feita com a J., com vocês e vocês entre vocês a informação chega a todo o lado?

**D:** Agente passa a informação.

**SA:** E acha que a existe algum conflito entre vocês? Costuma haver conflitos? Alguma chaticice?

**D:** Agente chateia-se, mas, agente dá se bem a gente. Dá-se bem pronto.

**SA:** Até quando há aqueles problemas mais graves? Como é que vocês resolvem?

**D:** Ligamos para a doutora quando é problema, sim, mais graves. Nós ligamos para a Doutora e nós tentamos resolver as coisas.

**SA:** Imagine que a Dina se chateia com a A., você está a fazer turno com ela, está a fazer a mesma volta. Você acha que os serviços que você está a fazer com ela vai prejudicar os utentes, porque vocês estão chateadas, não?

**D:** Não, nunca. Agente se chateia, mas depois ficamos bem. Não, agente se conhece, a gente chateia se aquele momento, mas depois passou. É como nos casais depois passa.

**SA:** A ideia deste projeto é criar um gabinete de mediação, mas, uma mediação no sentido de se houver alguma uma questão problemática, imaginemos que a D. tem um problema com a L.A, por exemplo, e a J. não consegue resolver. O gabinete de mediação vai intervir para que haja mais problemas e outra vertente do gabinete de mediação é, por exemplo, vocês tenham falta de formação relacionada com os cuidados com os idosos, ou outros materiais que vocês precisem para melhorarem o vosso trabalho. O gabinete promove isso, ou seja, faz com que isso aconteça. Acha que isso era bom para a Cruz Vermelha ter um gabinete neste sentido?

**D:** Pois. acho que sim.

**SA:** Gostava de acrescentar mais alguma coisa?

**D:** Não.

#### **APÊNDICE 7B – SINOPSE DA ENTREVISTA**

<b>Questão</b>	<b>Vozes</b>	<b>Interpretação</b>
1-Há quanto tempo trabalha?	“Aqui na Cruz Vermelha há 16 anos.”	
2- Sempre estive no serviço de apoio domiciliário?	“Não, estive no bar, na limpeza, e no infantário.”	
3- Acha que há problemas e coisas que podem ser mudadas. Ou seja, se você tivesse uma varinha de condão e pudesse mudar alguma coisa aqui?	“Não. Está, tudo bem.”	

4- Acha que o seu trabalho é valorizado?	“Sim.”	Considera que o trabalho é valorizado.
5- A sua coordenadora valoriza o vosso trabalho?	“Sim, é muito boa. Tenho ideia que sim.”	
6- O que é que ela faz para valorizar vocês?	“Trata dos papéis do horário. Se a gente precisar de um dia, ela tenta dar. (...) Tudo o que a gente, pronto quer e precisa ela ajuda.”	Manifesta um bom relacionamento com a coordenadora, uma vez que, a mesma consegue assegurar as necessidades solicitadas no que se refere às escalas de serviço.
7- Acha que a comunicação entre vocês da equipa funciona?	“Sim, sim funciona, nós ajudamos umas às outras.”	
8- Então acha que se a J. der um recado, à M. chega a si?	“Chega.”	
9- Então a comunicação é feita com a J., com vocês e vocês entre vocês a informação chega a todo o lado?	“Agente passa a informação.”	De acordo com o mencionado, existe comunicação entre a equipa.
10- E acha que a existe algum conflito entre vocês? Costuma haver conflitos? Alguma chatice?	“Agente chateia-se, mas, agente dá se bem a gente. Dá-se bem pronto.”	
11- Até quando há aqueles problemas mais graves? Como é que vocês	“Ligamos para a doutora quando é problema, sim, mais graves. Nós ligamos	A coordenadora acaba por assumir um papel de mediadora caso surjam

resolvem?	para a Doutora e nós tentamos resolver as coisas.”	situações complexas por resolver.
12- Você acha que os serviços que você está a fazer com ela vai prejudicar os utentes, porque vocês estão chateadas, não?	“Não, nunca. Agente se chateia, mas depois ficamos bem (...).”	
13- Acha que isso era bom para a Cruz Vermelha ter um gabinete neste sentido?	“Pois. acho que sim.”	

## APÊNDICE 8A – TRANSCRIÇÃO

**Entrevistada:** Colaboradora do Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa

**Data:** 26 de outubro de 2023

**SA:** Quero agradecer antes de mais o facto de participar no projeto, será uma conversa informal não há qualquer tipo de problema, ninguém vai saber. Será mais no sentido de perceber a possibilidade de implementar, ou seja, de criar aqui na Cruz Vermelha de Portuguesa, no Centro Humanitário de Tavira, um gabinete de mediação. E o que é que este gabinete de mediação? Pretende criar aqui estratégias e formas de trabalhar, ou seja, evitar situações conflituosas que possam existir em que o coordenador nem sempre tem a capacidade de resolver esse problema. A outra vertente do gabinete de mediação será dar-vos também competências para melhorar a vossa intervenção diária no sentido de melhorar. Assim, a primeira pergunta que eu tenho para lhe fazer é, há quanto tempo exerce funções aqui no Centro Humanitário de Tavira?

**SS:** Vai fazer 25 anos.

**SA:** Sempre esteve com este cargo, ou seja, sempre esteve nas creches?

**SS:** Já estive na clínica.

**SA:** Acha que há alguma situação tendo em conta que já tem praticamente 25 anos de casa que você olhe neste momento agora para a creche que possa ser mudada assim, se olhar assim friamente?

**SS:** A coordenação, acho que não é muito boa solução. Deviam arranjar, por exemplo, uma educadora só com a função de coordenação, porque acho que atrapalha muito o trabalho delas e nem sempre consegue gerir.

**SA:** Ou seja, é ao nível da valorização dos colaboradores acha que os colaboradores são valorizados na Cruz Vermelha.

**SS:** Nem sempre.

**SA:** Em que aspetos acha que não há?

**SS:** Por exemplo, eu falo por mim, já trabalho cá há 25 anos e desde sempre tenho ordenado mínimo. Acho que é muito injusto. E pronto e tirando isso não, não temos regalias nenhuma, não, não conseguimos evoluir.

**SA:** Ou seja, se tivéssemos aqui um aumento no vencimento automaticamente o seu rendimento aqui seria mais? trabalharia mais?

**SS:** Não, não, não tem nada disso. É só mesmo por achar que é um bocado injusto. Nós trabalhamos há tantos anos e ser sempre o mesmo e sentimos que nunca estamos a evoluir nesse aspeto. Não tem nada a ver com a nossa função ou com o nosso desempenho, porque eu falo por mim. Eu gosto daquilo que faço e não é para ganhar mais ou menos que vou deixar por fazer cumprir com as minhas funções ou deixar de gostar daquilo que faço.

**SA:** Claro que sim. E ao nível da comunicação, a colega está numa sala em que tem uma educadora e mais uma auxiliar. A comunicação entre as 3 funciona?

**SS:** Sim, surgem coisas na fazem-se. Naturalmente, não há qualquer tipo de problema, não pronto.

**SA:** No caso das outras salas de creche a comunicação entre as salas todas, funciona?

**SS:** Às vezes, nem sempre a comunicação e nem sempre existe aquela entreaajuda.

**SA:** O que é que falha nesse aspeto e entre ajuda e por exemplo? Pode dar um exemplo assim?

**SS:** Prático, por exemplo, faltar alguém numa sala agente pensar assim, se calhar aqui estamos 4, nesta e naquela tão só está só uma e surgir o clique: “Olha, temos que ir ajudar.” Às vezes falha um bocadinho nesse aspeto.

**SA:** E a coordenação não promove isso?

**SS:** Nem sempre. A coordenação lá está o facto de a coordenação muitas vezes não estar presente e de não se aperceber que existem falhas, torna-se um bocado complicado, porque não existe muitas vezes essa iniciativa de pensar “Olha a minha colega está sozinha e vou lhe dar uma ajuda.”

**SA:** Mas a colega, tenta fazer isso?

**SS:** Sempre, sempre que é possível ir para outro.

**SA:** Ou seja, a comunicação acaba por ser também nesse aspeto, de não existir entre ajuda como estava a dizer. E acha que se se houvesse mais iniciativa das colegas para irem para outras salas, as coisas funcionariam de forma mais fluida e não existia, se calhar pequenos burburinhos?

**SS:** Exatamente.

**SA:** E se pudesse olhar para a semente do lado de fora e via mais problemas?

**SS:** Em termos de trabalho dentro da semente, acho que não, acho que corre tudo. É claro que às vezes não concordamos com certas decisões da Direção, mas pronto, isso não é uma coisa que faça disto uma casa má e que não chame para aqui, crianças e pais. Acho que isso não tem nada a ver com isso.

**SA:** E olhando de fora para a Cruz Vermelha, acha que há situações que não estão corretas que podiam melhorar e se calhar, pequenas situações que poderiam depois melhorar a forma como é vista a Cruz Vermelha par fora?

**SS:** Eu acho que a Cruz Vermelha sempre teve uma boa visão. E pronto, já há situações em que acontecem que se calhar poderiam ter sido resolvidas de outra forma, mas eu acho que, ao nível geral, que a Cruz Vermelha está bem vista.

**SA:** Nota que há situações que, por exemplo, o facto de a colega X. não estar a ajudar dar, acha que isso, pode prejudicar automaticamente o trabalho que é feito na sala e isso passa para os pais?

**SS:** Não, eu acho que não, por exemplo, tive uma situação há pouco tempo de uma colega minha que achou injusto ir ser transferida para a Gaivota. E então pôs em causa o meu trabalho e isso foi referido aos pais e houve reunião, foi feita uma petição. Uma coisa que não teve sentido absolutamente nenhum. Só se resolveu com o Diretor que teve uma reunião com os pais e graças a Deus, os pais não tiveram nada a apontar de mim, porque não tinham mesmo, foi só essa colega que tentou influenciar os pais porque sentiu-se ofendida de ser transferida lá para baixo.

**SA:** Ou seja, de acordo com o que nós falámos inicialmente com o gabinete de Mediação para a Qualidade, ou seja, a questão da criação aqui de um espaço para resolução de conflitos e para a melhoria das competências pessoais acha que é pertinente a criação deste sítio na Cruz Vermelha, para além desta questão da resolução de conflitos, acha que havia outra atividade que pudesse ser feita neste Gabinete para impulsionar e alavancar aqui mais a Cruz Vermelha?

**SS:** Acho que sim. Se calhar mais formações.

**SA:** Ok. Imaginemos que a colega tinha uma situação problemática com alguém e que a sua coordenadora não conseguia resolver. Acha que iria esse sítio a esse gabinete para pedir ajuda, ou mesmo para aquisição de novas competências também poderia ir lá.

**SS:** Sim, sim.

**SA:** Sim, há algo mais, alguma coisa que pretende acrescentar para contribuir para o projeto.

**SS:** Pronto, acho que esse projeto seria muito bem-vindo. Até para tentar resolver esse tipo de situações.

**SA:** Muito obrigada.

### **APÊNDICE 8B – SINOPSE DA ENTREVISTA**

<b>Questão</b>	<b>Voices</b>	<b>Interpretação</b>
1- Há quanto tempo exerce funções aqui no Centro Humanitário de Tavira?	“Vai fazer 25 anos.”	
2- Sempre estive com este cargo, ou seja, sempre estive nas creches?	“Já estive na clínica.”	
3- Acha que há alguma situação tendo em conta que já tem praticamente 25 anos de casa que você olhe neste momento agora para a creche que possa ser mudada assim, se olhar assim friamente?	“A coordenação, acho que não é muito boa solução (...) uma educadora só com a função de coordenação, porque acho que atrapalha muito o trabalho delas e nem sempre consegue gerir.”	Considera que a situação de uma educadora acumular as funções de coordenação afeta o trabalho efetuado em contexto de sala.
4- Acha que os colaboradores são valorizados na Cruz Vermelha.	“Nem sempre.”	
4.1- Em que aspetos acha	“(…) tenho ordenado	Refere que se torna um

que não há?	mínimo. Acho que é muito injusto. (...) não temos regalias nenhuma, não, não conseguimos evoluir.”	fator de desmotivação, o fato de receber o ordenado mínimo, assim como a impossibilidade de evoluir na carreira profissional.
4.2- Ou seja, se tivéssemos aqui um aumento no vencimento automaticamente o seu rendimento aqui seria mais? trabalharia mais?	Não, não, não tem nada disso. (...) Nós trabalhamos há tantos anos e ser sempre o mesmo e sentimos que nunca estamos a evoluir nesse aspeto. (...) Eu gosto daquilo que faço e não é para ganhar mais ou menos que vou deixar por fazer cumprir com as minhas funções ou deixar de gostar daquilo que faço.”	Considera que, caso existisse a possibilidade de receber mais no vencimento o mesmo seria visto como um reconhecimento do trabalho e dedicação.
5- A comunicação entre as 3 funciona?	“Sim, surgem coisas, mas, fazem-se (...)”	
6- No caso das outras salas de creche a comunicação entre as salas todas, funciona?	“Às vezes, nem sempre a comunicação e nem sempre existe aquela entreajuda.”	Revela que, a comunicação entre as salas nem sempre ocorre da melhor forma, assim como, o espírito de entreajuda.
7- O que é que falha nesse aspeto e entre ajuda e por exemplo? Pode dar um - exemplo assim?	“Prático, por exemplo, faltar alguém numa sala agente pensar assim, se calhar aqui estamos 4, nesta e naquela tão só está	Demonstra conhecimento que, quando existem falhas nos recursos humanos nas outras salas, não existe iniciativa para que se

	só uma e surgir o clique: “Olha, temos de ir ajudar.” Às vezes falha um bocadinho nesse aspeto.”	redistribuem para ajudar as colegas.
8- E a coordenação não promove isso?	“Nem sempre. A coordenação lá está o facto de a coordenação muitas vezes não estar presente e de não se aperceber que existem falhas (...)”	Com a acumulação de tarefas, coordenação e educadora de infância numa sala, não consegue estar atenta aos problemas que, surgem diariamente.
9- Mas a colega, tenta fazer isso?	“Sempre, sempre que é possível ir para outro.”	
10- E acha que se se houvesse mais iniciativa das colegas para irem para outras salas, as coisas funcionariam de forma mais fluida e não existia, se calhar pequenos burburinhos?	“Exatamente.”	Verifica-se a necessidade perentória de sensibilizar as equipas de modo a fomentar o espírito de equipa e de entreajuda.
11- E se pudesse olhar para a semente do lado de fora e via mais problemas?	“Em termos de trabalho dentro da semente, acho que não (...) É claro que às vezes não concordamos com certas decisões da Direção (...)”	Considera que não existem situações anómalas na creche. Apenas situações que, nem sempre concorda com a decisão do Diretor.
12- E olhando de fora para a Cruz Vermelha, acha que há situações que não estão	“Eu acho que a Cruz Vermelha sempre teve uma boa visão. E pronto, já há	Revela que a CVP tem uma boa imagem ao nível externo, no entanto, de

<p>corretas que podiam melhorar e se calhar, pequenas situações que poderiam depois melhorar a forma como é vista a Cruz Vermelha par fora?</p>	<p>situações em que acontecem que se calhar poderiam ter sido resolvidas de outra forma, mas eu acho que, ao nível geral, que a Cruz Vermelha está bem vista.”</p>	<p>acordo com o mencionado já surgiram situações que, poderiam ser resolvidas de outra forma. Aparentemente, denota-se uma falta de envolvimento dos colaboradores nas decisões tomadas.</p>
<p>13- Nota que há situações que, por exemplo, o facto de a colega X. não estar a ajudar dar, acha que isso, pode prejudicar automaticamente o trabalho que é feito na sala e isso passa para os pais?</p>	<p>“Não, eu acho que não, por exemplo, tive uma situação há pouco tempo de uma colega minha que achou injusto ir ser transferida para a Gaivota. E então pôs em causa o meu trabalho e isso foi referido aos pais e houve reunião, foi feita uma petição. Uma coisa que não teve sentido absolutamente nenhum. Só se resolveu com o Diretor que teve uma reunião com os pais (...).”</p>	<p>Demonstra que eventuais situações de conflito não interferem na conduta com as crianças. Tendo a mesma, já passado por uma situação que, apesar de complexa foi resolvida através da intervenção do Diretor.</p>
<p>14- Acha que havia outra atividade que pudesse ser feita neste Gabinete para impulsionar e alavancar aqui mais a Cruz Vermelha?</p>	<p>Acho que sim. Se calhar mais formações.</p>	

15- Acha que iria esse sítio a esse gabinete para pedir ajuda, ou mesmo para aquisição de novas competências também poderia ir lá.	Sim, sim.	Considera a realização do projeto uma mais-valia para o bem-estar organizacional.

## APÊNDICE 9A – TRANSCRIÇÃO

**Entrevistada:** Colaboradora do Centro Humanitário de Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa

**Data:** 26 de outubro de 2023

**SA:** Antes de mais, quero agradecer pelo facto de se ter demonstrado disponível para esta entrevista. Este é um projeto do mestrado em Mediação Intercultural e Intervenção Social ministrado pelo Instituto Politécnico de Leiria, no qual eu sou aluna do 2ºano. O projeto tem como tema “Mediar + A Mediação na Qualidade e no Bem-Estar organizacional”, tem como intuito esta entrevista, perceber quais são as necessidades que possam surgir para a criação futura de um gabinete. Informo que, tudo o que for aqui falado será confidencial e anónimo, ou seja, é tudo para o trabalho e ele pode ser também consultado quando estiver feito que a partida será em julho. A primeira pergunta que coloco, é há quanto tempo é que está a exercer aqui as suas funções no Centro Humanitário da Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa?

**AC:** Há 16 anos.

**SA:** Sempre estive neste local nas creches, creche e pré-escolar.

**AC:** Temos 2 creches, estive 11 anos numa e 2 na outra.

**SA:** Considera que existem algumas situações que possam ser melhoradas e alteradas aqui na, neste caso, nas creches, que é onde você tem mais conhecimento.

**AC:** A meu ver, atualmente as educadoras fazem só 3 vezes por semana o fecho que coincide com a auxiliar que faça isso. Deixo aqui esta ideia porque se houver algum pai que queira tirar alguma dúvida, queira conversar com a educadora esteja sempre uma educadora presente, mas na minha opinião, acho que, como são atualmente são só 3, porque uma está de licença de maternidade, e deveria ser rotativo para que preenchesse os 5 dias da semana.

**SA:** Mas acha que nos outros dias é uma falha e os pais notam isso?

**AC:** Não, não.

**SA:** Quanto ao trabalho desenvolvido no Centro Humanitário de Tavira, acha que existe alguma valorização relativamente aos colaboradores? Acha que são valorizados, não?

**AC:** Não, acho que não somos valorizados e existe recentemente, não estou a lembrar-me, quando é que começou os Globos de ouro, acho que só veio trazer mais injustiças. Mas acho que isso pronto vale o que vale. Devia haver uma valorização mais pessoal no sentido em que devíamos chegar mais perto dos colaboradores e dizer, “Olha, estás a fazer um bom trabalho, já estás aqui há algum tempo!”, não só virem cá no sentido de fazer chamadas de atenção, acho que nós estamos aqui, a grande maioria, a trabalhar com amor à profissão. Falo por mim. Já estou aqui há 16 anos e nunca levei um abraço. Nunca levei uma consideração a dizer que estás a fazer bem. As únicas pessoas a quem me dão abraços e me valorizam são os pais e são as crianças. Mas agora acho que a casa em si devia ter isso em conta e não está a fazê-lo.

**SA:** Ou seja, não é apenas da Direção, é também dos coordenadores que têm passado por aqui.

**AC:** Até agora, sim. Nenhum tem feito nada disso.

**SA:** Uma pequena palavra de apreço, às vezes incentiva.

**AC:** Sim, sim. Acho que incentiva muito colaboradora a continuar a fazer um bom trabalho.

**SA:** E quanto aqui à questão da comunicação, acha que entre equipas funciona? Neste caso, a C. está com mais 2 elementos, é educadora e outro elemento entre vocês as 3 existe comunicação?

**AC:** Sim, tem estado a funcionar bem.

**SA:** E aqui no Infantário, entre todas, existe comunicação?

**AC:** Sim, sim.

**SA:** Ainda bem. E a C. acha que também promove a comunicação na sua equipa, ou seja, dentro da sala promove a colega, promove a comunicação e mesmo fora da sala e com a coordenação?

**AC:** Isso foi uma das coisas que eu sempre gostei, que houvesse entre a minha equipa e como já estou aqui há muitos anos, sempre houve essa abertura para que falássemos sempre o que estava bem e que estava mal para não criar um mau ambiente.

**SA:** Isto porque pode influenciar o trabalho com as crianças, porque sentem o mau ambiente existente?

**AC:** Obviamente, não. Nós tentamos sempre eu tento sempre que, sejam as coisas resolvidas na sala, já tive situações em que chamei a educadora da sala, falámos muitas vezes em gabinete só as 2, para ver se as coisas corriam da melhor forma. Mas, eu nunca faço de maneira que não haja diálogo, aliás tem de haver diálogo para termos um bom ambiente na sala.

**SA:** E se olhar agora para o Infantário em si. Acha que há alguma situação ou algum conflito que esteja agora a decorrer. Aliás, há algum problema que costuma existir e até agora não tenha sido resolvido e que tenha vindo a arrastar e que não se resolva?

**AC:** É assim, eu vim para a semente agora em setembro, porque estive 10 anos na gaivota. Comecei na semente no início da minha carreira. Mas depois fui à para a Gaivota, por isso agora, de momento não vejo problema nem conflitos aqui na Semente.

**SA:** E ao nível da Cruz Vermelha, se parar e pensar um bocadinho há alguma coisa que acha que é um problema que tem vindo a arrastar e que não se resolve?

**AC:** Acho que nos meus 16 anos que estou aqui, a única situação que persiste é que algumas coordenadoras, não falam com determinadas pessoas para advertir certos comportamentos. E depois, como não advertem comunicam logo ao Diretor e depois, o Diretor vem com essa bagagem dessa pessoa. E a pessoa fica logo em pânico porque vem o Diretor falar, sem por vezes entender o que foi feito. Quando acho que as coisas têm de ser tipo, como as crianças temos de chamar: “Olha, não fizeste isto bem, vê lá o que é que se passa contigo. Tu não andas bem, o que é que se está a passar.” Ter o primeiro passo, para existir comunicação e que as coordenadoras estejam mais atentas. Todas se conhecem aqui, muito bem, já estão aqui há muitos anos e acho que se falarmos conseguimos se calhar ir ao fundo do problema, sem que seja passado logo para o Diretor.

**SA:** Este constrangimento que já existe, pode se tornar um problema maior, não é? E esse problema tornar um ambiente numa sala automaticamente prejudicial e por consequência, os cuidados e este mau ambiente transmite-se para as crianças e automaticamente também para os pais.

**AC:** Deveria existir uma primeira conversa ali no gabinete, numa coisa mais pessoal, mais íntima, não ser logo tipo encostado à parede e o Diretor dizer logo determinadas coisas que uma pessoa não está à espera. Porque as empresas para continuarem a ter os seus colaboradores, no meu ver, acho que tem de haver sempre não digo que seja uma vez, por semana uma reunião e questionar “Tudo bem, como é que correu este mês? Como é que correu?” Sei lá de dois em dois meses. “Como é que está a correr? Como estou a sentir.” Porque há pessoas que a gente pensa que está tudo bem e não está. E as pessoas só estão aqui mesmo porque gostam do que fazem, mas depois precisam de desabafar, de melhorar, se calhar algumas coisas que não achem que tu és bom. E eu acho isso desmotiva, não é? Pois, e isso desmotiva ao longo do tempo. Também de não existir sinceridade. Ou então ao contrário, quando a pessoa é verdadeira, até fica rotulada, o que é triste, não quer dizer que esteja a ser mal-educada ou que esteja a ir contra a hierarquia, a questão é que a pessoa tem a sua opinião, e é livre de a dar, mas por vezes é interpretada como se estivesse a ir contra a uma ordem do seu superior, e nem sempre é isso. És logo rotulada. És a resmungona e que estás sempre a responder e que falas de qualquer maneira, não, não é assim. Acho que nós vivemos num país livre. Podemos dar a nossa opinião sempre com educação. Agora ficares logo rotulada que és contra as decisões e as ordens só por dares a tua opinião é que não está correto. É claro

que temos, portanto, de obedecer às ordens superiores, mas é só triste, e é neste sentido, nós ficamos, algumas, não todas, não é? Algumas ficamos com esse rótulo de olha esta responde muito, esta é muito resmungona temos de estar de olho nela, fica logo com um pé atrás com essa pessoa e isso depois influencia na tua opinião futura. Ou seja, acabas por deixar de dar opiniões. E depois acabas por pensar “já não vou dizer nada”; “Olha, querem assim faz-se assim!” e acho que aliado a isso vem mais uma vez a desmotivação, exatamente porque tu dás a tua opinião, não quer dizer que tenham que fazer como tu estás a dizer, não é isso que eu estou a dizer, é que se nós damos todas a nossa opinião, se calhar até chegamos a uma solução, se calhar mais rápida, digo eu, do que ser só uma ordem superior e então, mas olha lá, vamos lá ouvir os nossos colaboradores para ver o que é que acham, que é que se podia fazer. Acho que, não se perdia nada, só se ganhava.

**SA:** Então, faz todo o sentido de acordo com o que nós falamos inicialmente, a criação deste gabinete.

**AC:** Sim, a meu ver, sim.

**SA:** Acha que se tivesse algum conflito com uma colega ou com a coordenadora ou imaginemos com uma colega e que não conseguissem resolver com a coordenação, iria recorrer a este gabinete para resolver?

**AC:** Sim, sim.

**SA:** Há alguma coisa que queira acrescentar que possa contribuir para este projeto, alguma ideia?

**AC:** Olha termos mais formações, para nos reciclar para termos mais nossa bagagem, porque nós temos formações e depois acrescentamos os anos de experiência que também ajuda muito. Mas acho que ter formações a ajuda-nos a atualizar as coisas que estão a aparecer sempre todos os dias e todos os anos e as coisas que eu aprendi há 16 anos, já não se fazem. E então, acho que fazia todo o sentido, nós temos mais formações.

**SA:** Fica então registado esse pedido, também. Muito obrigada.

## APÊNDICE 9B – SINOPSE DA ENTREVISTA

Questão	Vozes	Interpretação
1- Há quanto tempo é que está a exercer aqui as suas funções no Centro Humanitário da Tavira da Cruz Vermelha Portuguesa?	“Há 16 anos.”	
2- Sempre estive neste local nas creches, creche e pré-escolar.	“Temos 2 creches, estive 11 anos numa e 2 na outra.”	
3- Considera que existem algumas situações que possam ser melhoradas e alteradas aqui na, neste caso, nas creches, que é onde você tem mais conhecimento.	“(…) as educadoras fazem só 3 vezes por semana o fecho (…) se houver algum pai que queira tirar alguma dúvida, queira conversar com a educadora esteja sempre uma educadora presente (…)”	Demonstra algum desconforto quanto aos horários das educadoras uma vez que, existem dias que não estão presentes no fecho do Infantário. No entanto, os pais das crianças não têm demonstrado desagrado quanto a isso.
3.1- Mas acha que nos outros dias é uma falha e os pais notam isso?	“Não, não.”	
4- Quanto ao trabalho desenvolvido no Centro	“Não, acho que não somos valorizados (...). Devia	Considera que não existe qualquer valorização dos

<p>Humanitário de Tavira, acha que existe alguma valorização relativamente aos colaboradores? Acha que são valorizados, não?</p>	<p>haver uma valorização mais pessoal no sentido em que devíamos chegar mais perto dos colaboradores (...) não só virem cá no sentido de fazer chamadas de atenção (...). Mas agora acho que a casa em si devia ter isso em conta e não está a fazê-lo.”</p>	<p>colaboradores e que, deveria ser tida em conta para a melhoria significativa do bem-estar. Revela ainda que, até à presente data não sente que exista valorização tanto da Direção como da coordenação.</p>
<p>4.1- Ou seja, não é apenas da Direção, é também dos coordenadores que têm passado por aqui.</p>	<p>“Até agora, sim. Nenhum tem feito nada disso.”</p>	
<p>5- E quanto aqui à questão da comunicação, acha que entre equipas funciona? Neste caso, a C. está com mais 2 elementos, é educadora e outro elemento entre vocês as 3 existe comunicação?</p>	<p>“Sim, tem estado a funcionar bem.”</p>	
<p>6- E aqui no Infantário, entre todas, existe comunicação?</p>	<p>“Sim, sim.”</p>	
<p>7- (...) Promove a comunicação e mesmo fora da sala e com a coordenação?</p>	<p>“(…) gostei, que houvesse entre a minha equipa e como já estou aqui há muitos anos, sempre houve essa abertura para que falássemos sempre o que</p>	<p>A colaboradora manifesta que, tem vindo a tentar implementar junto das colegas a comunicação na sala onde está inserida, juntamente com a</p>

	estava bem e que estava mal para não criar um mau ambiente.”	educadora.
8- Isto porque pode influenciar o trabalho com as crianças, porque sentem o mau ambiente existente?	“Obviamente, não. Nós tentamos sempre eu tento sempre que, sejam as coisas resolvidas na sala (...)”	Apresenta consciência que as divergências/diferenças devem ser resolvidas na sala sem que, as mesmas influenciem o trabalho realizado com as crianças.
9- (...) Há algum problema que costuma existir e até agora não tenha sido resolvido e que tenha vindo a arrastar e que não se resolva?	“(…) de momento não vejo problema nem conflitos aqui na Semente.”	

<p>10- E ao nível da Cruz Vermelha, se parar e pensar um bocadinho há alguma coisa que acha que é um problema que tem vindo a arrastar e que não se resolve?</p>	<p>“(…) não falam com determinadas pessoas para advertir certos comportamentos. E depois, como não advertem comunicam logo ao Diretor e depois, o Diretor vem com essa bagagem dessa pessoa (...). Deveria existir uma primeira conversa (...) mais pessoal, mais íntima, não ser logo tipo encostado à parede e o Diretor (...) uma vez por semana uma reunião e questionar “Tudo bem, como é que correu este mês? Como é que correu?” (...) Pois, e isso desmotiva ao longo do tempo. (...) vamos lá ouvir os nossos colaboradores para ver o que é que acham, que é que se podia fazer. Acho que, não se perdia nada, só se ganhava.”</p>	<p>Revela preocupação na forma como é conduzida a coordenação do Infantário pois, não existe diálogo entre os colaboradores pelo que, recorrem ao Diretor para resolver as situações mais complexas. Alertou para a necessidade de envolver os colaboradores para a tomada de decisões.</p>
<p>11- “Então, faz todo o sentido de acordo com o que nós falamos inicialmente, a criação deste gabinete.”</p>	<p>“Sim, a meu ver, sim.”</p>	

