



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Francisca Patrício Borges

**A MEDIAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA A
CRIAÇÃO DE UM NOVO OLHAR SOBRE O
ASSOCIATIVISMO**

Francisca Patrício Borges
**A MEDIAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA A CRIAÇÃO
DE UM NOVO OLHAR SOBRE O ASSOCIATIVISMO**

UMinho | 2023

maio de 2023



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Francisca Patrício Borges

A MEDIAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA A CRIAÇÃO DE UM NOVO OLHAR SOBRE O ASSOCIATIVISMO

Relatório de Estágio
Mestrado em Educação
Área de Especialização em Mediação Educacional

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Maria Costa Silva

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial

CC BY-NC

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Agradecimentos

Enveredar pelo desconhecido é fugir da zona de conforto e estar disposto a aceitar vitórias e derrotas. Foi esse caminho que construí ao longo destes quase três anos de descoberta da Mediação de Conflitos. Começo assim por agradecer a todos os professores e professoras que se cruzaram comigo nesta caminhada e permitiram que pudesse realizar o estágio e concluir o mestrado, porque me ajudaram a desbravar o desconhecido. Agradeço também por toda a paciência e empatia que demonstraram em todas as vezes que a distância e as viagens se tornavam um impeditivo para um melhor aproveitamento. De todos os docentes, destaco a Professora Ana Maria Silva, minha professora orientadora de estágio, pela dedicação, compreensão, empatia, acompanhamento e por me dar a mão nos momentos que mais precisei, sendo de facto uma orientação e ajudando a dissipar o nevoeiro que por vezes surgia no caminho. Muito obrigada!

Numa perspetiva mais pessoal, agradeço à minha mãe pelo apoio nesta aventura e nos difíceis anos enfrentados, por sempre me incentivar a procurar o que me faz feliz e por me motivar sempre a arriscar sem qualquer julgamento. Festejou comigo cada boa nota e ouviu cada desabafo meu, o que é fundamental para ter conseguido concluir esta etapa. Agradeço também ao Filipe que me mostrou que o amor cura e que torna possível enfrentar as lutas mais difíceis. Fez-se presente ouvindo preocupações, mas também fazendo surpresas na estação de comboios de Braga, que passou a ser um lugar de várias horas de espera infundáveis, mas nesses dias com mais felicidade.

Para concluir esta etapa académica foi fundamental que outros arriscassem, tal como eu. Por isso, agradeço à Associação que me acolheu, principalmente à Presidente da Associação, por ter dito “sim” e ter confiado em mim e no meu trabalho e a todos os participantes do projeto que estiveram dispostos a (re)começar. Agradeço de forma especial à minha colega e amiga Sofia por ter alinhado neste projeto sem o conhecer, ter participado e ter sido sempre a primeira a entrar em todas as sessões e a última a sair, um importante apoio por saber que tinha ali alguém que me é tão especial e que me apoia sempre.

Nunca é demais agradecer a quem tão bem nos faz, mas também a quem nos coloca em desafios profissionais e pessoais, são essas lutas que nos permitem criar novas perspetivas e pôr em prática a Mediação e aquilo que aprendemos, pois acredito que a Mediação, mais do que uma forma de prevenção e resolução de conflitos, é um estilo de vida.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

A MEDIAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA A CRIAÇÃO DE UM NOVO OLHAR SOBRE O ASSOCIATIVISMO

RESUMO

Todos os Intérpretes de Língua Gestual Portuguesa aprendem que a sua postura ideal é neutra, invisível e discreta. Chegou o dia em que os Intérpretes de Língua Gestual Portuguesa se uniram e criaram associações e chegou também o dia em que a mediação organizacional se juntou. Nasce assim o projeto (Re)começar na Associação Mãos que Dão Voz (nome fictício), uma investigação-intervenção desenvolvida *online* no âmbito do Estágio Académico do 2.º Ano do Mestrado em Educação, área de especialização em Mediação Educacional. Este trabalho foi realizado com base na investigação-ação e numa metodologia de natureza qualitativa onde o objetivo maior foi criar um novo olhar sobre o associativismo, contribuindo para que seja mais humano, “personificado” e com potencial social para estabelecer a paz e prevenir e gerir conflitos.

A mediação organizacional apresenta um grande potencial na prevenção, gestão e resolução cooperativa de conflitos pela sua natureza humanista e transformadora.

Com a finalidade de criação de um novo olhar sobre o associativismo, foram implementados vários objetivos como criar um projeto de mediação; dar a conhecer a mediação e os seus benefícios; promover o trabalho em equipa e promover sessões de reflexão com os associados. Salientam-se como principais resultados a análise do significado de pertença e participação na associação, a compreensão de como a mediação pode contribuir para o aumento da participação dos associados e implementação de várias estratégias para a desenvolver.

Palavras-chave: Associação de Tradutores e Intérpretes de Língua Gestual Portuguesa, Associativismo; Mediação Organizacional; Prevenção e Gestão de Conflitos.

ORGANIZATIONAL MEDIATION FOR THE EMERGENCE OF A NEW LOOK ON ASSOCIATIVE CONTEXT

ABSTRACT

All Portuguese Sign Language interpreters learn that their ideal posture is neutral, invisible, and discreet. The day came when Portuguese Sign Language interpreters got together and established associations, and the day also arrived for organizational mediation to join in. This is how (Re)começar at Associação Mãos que Dão Voz (Hands that Give Voice Association) (fictitious name) came to be, an intervention research developed online, within the scope of the 2nd year traineeship of the master's degree in Education, specialization area Educational Mediation. This work was carried out with basis on an action-research and qualitative methodology to bring about a new way of looking at the associative context, contributing to making it more human, "personified" and with social potential to establish peace and prevent and manage conflicts.

Organizational mediation holds great potential in the prevention, management and cooperative resolution of conflicts due to its humanist and transformative nature.

With the aim of bringing about a new look at the associative context, several objectives were established, such as creating a mediation project; making mediation and its benefits known; promoting teamwork as well as reflection sessions with members. The main results were the analysis of the meaning of belonging and participation in the association, the understanding of how mediation can contribute to increasing the participation of members and the implementation of various strategies to develop it.

Keywords: Associative Context; Organizational Mediation; Portuguese Sign Language Translators and Interpreters Association; Prevention and Management of Conflicts.

Índice

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS.....	ii
Agradecimentos	iii
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE	iv
RESUMO.....	v
ABSTRACT.....	vi
Índice de tabelas	x
Índice de figuras.....	xi
Lista de abreviaturas e siglas	xii
1. Introdução.....	1
2. Enquadramento Contextual do Estágio	3
2.1. Caraterização da Instituição.....	3
2.2. Caraterização do público-alvo.....	4
2.3 - Área de investigação-intervenção e a sua relevância	6
2.4 Levantamento de necessidades, motivações e expectativas	8
3. Enquadramento Teórico da Problemática de Estágio.....	12
3.1. O Intérprete de Língua Gestual Portuguesa	12
3.2 O intérprete como alguém entre a comunicação de culturas.....	14
3.3 O associativismo.....	16
3.4 Os desafios dos Intérpretes de Língua Gestual Portuguesa	18
3.5. A Motivação.....	20
3.5.1. A Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	21
3.5.2. Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais de Frederick Herzberg.....	23
3.6. Motivação e o conflito	24
3.7. Motivação e Mediação	25
3.8. Mediação, Motivação e Inteligência Emocional	26
3.9. As emoções e a Inteligência Emocional do Intérprete de Língua Gestual Portuguesa	29
3.10. A mediação em contexto organizacional.....	30
4. Enquadramento Metodológico do Estágio.....	32
4.1. Questão de investigação e objetivos da investigação-intervenção.....	32
4.2. Metodologia e Métodos de investigação-ação.....	33

4.2.1. Técnicas e instrumentos de recolha e análise da informação	35
4.2.2. Recursos mobilizados e limitações do processo.....	38
5. Apresentação e discussão do processo de investigação- intervenção.....	40
5.1. Programa (Re)começar lado a lado	42
5.1.1. Sessões (Re)começa refletindo.....	42
5.1.2. Sessões (Re)começa partilhando.....	46
5.1.3. Sessões (Re)começa.....	47
6. Conclusões.....	51
6.1. Resultados do programa de mentorias (Re)começar lado a lado	52
6.2. Resultados das sessões (Re)começa refletindo.....	56
6.3. Resultados das sessões (Re)começa partilhando.....	63
6.4. Resultados das sessões (Re)começa.....	68
6.5. Discussão dos resultados	70
7. Considerações Finais.....	80
Bibliografia.....	84
Apêndices.....	88
Apêndice 1 – Categorização dos inquéritos de diagnóstico aplicado.....	88
A. Respostas do inquérito por questionário aplicado aos membros da Associação	88
B. Respostas dos inquéritos por entrevista aplicado aos membros dos órgãos sociais da Associação	97
Apêndice 2 – Matriz do questionário de diagnóstico aplicado aos membros da Associação	106
Apêndice 3 – Consentimento informado usado para os inquéritos por entrevistas de diagnóstico.	108
Apêndice 4 – Matriz da entrevista de diagnóstico aplicado aos membros dos órgãos sociais da Associação	110
Apêndice 5 - Matriz da entrevista de diagnóstico aplicado aos membros dos órgãos sociais da Associação para a nova vertente	111
Apêndice 6 - Matriz dos questionários de satisfação aplicados aos participantes das sessões (Re)começa refletindo.....	112
Apêndice 7 - Matriz dos questionários de satisfação aplicados aos participantes das sessões (Re)começa partilhando.....	113
Apêndice 8 - Matriz dos questionários de satisfação aplicados aos participantes das sessões (Re)começa.....	114

Apêndice 9 - Matriz dos questionários de satisfação finais aplicados aos participantes do projeto .	115
A. Participantes do programa (Re)começar lado a lado.....	115
B. Participantes da nova vertente (Re)começa	117
Apêndice 10 – Cartaz convite para a sessão de apresentação do projeto (Re)começar	119
Apêndice 11 – Matriz do questionário de inscrição no programa (Re)começar lado a lado	120
Apêndice 12 – Planificação da sessão (Re)começa refletindo de dia 10 de dezembro 2021	122
Apêndice 13 – Planificação da sessão (Re)começa refletindo de dia 7 de janeiro 2022	124
Apêndice 14 – Planificação da sessão (Re)começa refletindo de dia 4 de fevereiro 2022	126
Apêndice 15 – Planificação da sessão (Re)começa refletindo de dia 4 de março 2022	128
Apêndice 16 – Planificação da sessão (Re)começa refletindo de dia 8 de abril 2022	130
Apêndice 17 – Planificação da sessão (Re)começa partilhando de dia 21 de janeiro 2022.....	132
Apêndice 18 – Planificação da sessão (Re)começa partilhando de dia 18 de fevereiro 2022	133
Apêndice 19 – Planificação da sessão (Re)começa partilhando de dia 11 de março 2022	134
Apêndice 20 – Planificação da sessão (Re)começa partilhando de dia 29 de abril 2022	136
Apêndice 21 – Planificação da sessão (Re)começa partilhando de dia 13 de maio 2022	137
Apêndice 22 – Planificação da 1ª sessão (Re)começa de dia 18 de maio 2022	138
Apêndice 23 – Planificação da 2ª sessão (Re)começa de dia 27 de maio 2022	140
Apêndice 24 – Sebenta do projeto (Re)começar	142
Anexos.....	176
Anexo 1 – Estrutura do diário de bordo	176
Anexo 2 – História retirada do livro “Saber Lidar com as Pessoas – Princípios da Comunicação interpessoal” de António Estanqueiro	177

Índice de tabelas

Tabela 1- Respostas obtidas no questionário inicial realizado aos membros da Associação	5
Tabela 2 - Respostas obtidas nas entrevistas realizadas aos membros dos Órgãos Sociais da Associação	6
Tabela 3 - Aspetos que os entrevistados consideram que devem ser melhorados na Associação.....	10
Tabela 4– Aspetos que os associados consideram que devem ser melhorados na Associação.....	11
Tabela 5 - Objetivos de investigação e objetivos de intervenção	33
Tabela 6 – Técnicas e instrumentos utilizados nas diferentes fases do processo de estágio	35
Tabela 7- Descrição dos desafios mensais lançados nas sessões (Re)começa refletindo	46
Tabela 8 - Temas sugeridos e abordados nas sessões (Re)começa partilhando	47
Tabela 9 - Objetivos de investigação e intervenção e os seus resultados	52
Tabela 10 - Registo de participações nas sessões (Re)começa Refletindo	57
Tabela 11 - Registo de pontuações recolhidas nos questionários de satisfação das sessões (Re)começa refletindo.....	58
Tabela 12 - Feedbacks recolhidos nos questionários de satisfação das Sessões (Re)começa Refletindo	59
Tabela 13 - Registo de participações nas sessões (Re)começa partilhando.....	64
Tabela 14 - Registo de pontuações recolhidas nos questionários de satisfação das sessões (Re)começa partilhando.....	65
Tabela 15 - Feedbacks recolhidos nos questionários de satisfação das Sessões (Re)começa Partilhando.....	66

Índice de figuras

Figura 1 - Pirâmide das Necessidades de Maslow	22
Figura 2 - Esquema do programa (Re)começar lado a lado	42
Figura 3 - Slide usado na apresentação referente à sessão (Re)começa refletindo sobre a empatia	43
Figura 4 - esquema usado na sessão (Re)começa refletindo sobre as temáticas abordadas e o associativismo	44
Figura 5 - Presenças nas sessões (Re)começa refletindo	56
Figura 6 - Presenças nas sessões (Re)começa compartilhando	64

Lista de abreviaturas e siglas

ILGP – Intérprete de Língua Gestual Portuguesa

LGP – Língua Gestual Portuguesa

1. Introdução

O presente relatório resulta do estágio académico relativo ao 2º ano do Mestrado em Educação, área de especialização em Mediação Educacional, aborda a temática da mediação e do associativismo e pretende refletir sobre como é que a mediação pode contribuir para uma nova visão do associativismo e conseqüentemente uma nova postura e participação perante o mesmo; daí o seu título: A Mediação Organizacional para a criação de um novo olhar sobre o associativismo.

O contexto associativo em que se realizou o estágio e se implementou o projeto (Re)começar apresentou-se como uma área de importante estudo para a classe profissional em questão: o Intérprete de Língua Gestual Portuguesa (ILGP). Este profissional está agora a expandir horizontes, principalmente depois do impacto e da relevância que a pandemia da Covid-19 trouxe a estes profissionais, uma vez que os intérpretes destacados apareciam “fora do quadrado habitual” surgindo com mais visibilidade nas conferências da Direção Geral da Saúde. No entanto, existem mais oportunidades de trabalho, interesse e curiosidade da sociedade, mas também trouxe conseqüências negativas a estes profissionais como o teletrabalho, a restrição nas expressões faciais pelo uso de máscaras e, no meio associativo, o pouco contacto com os pares. Assim, vi nessa fase do mundo, onde as pessoas estão a habituar-se a estarem juntas de novo, uma oportunidade de recomeço.

Este relatório tem início no Enquadramento Contextual do Estágio com uma caracterização da Instituição onde este se realizou e do público-alvo do Projeto que são fundamentais para compreender as decisões tomadas, as abordagens e o porquê destes terem sido escolhidos para um projeto ligado à mediação de conflitos, fazendo a ligação ao ponto seguinte denominado de “Área de investigação-intervenção e a sua relevância” onde a importância deste projeto é explorada e onde é explicitado como foi realizado o levantamento de necessidades do contexto e quais as motivações e expectativas que estiveram na origem deste projeto.

O Enquadramento Teórico da Problemática de Estágio explora várias temáticas fundamentais para uma melhor compreensão do projeto (Re)começar e procurando enquadrá-lo e relacioná-lo com vários conceitos e teorias, como o Intérprete de Língua Gestual Portuguesa, onde é realizada uma contextualização histórica e é explicada a designação deste profissional; o intérprete como alguém entre a comunicação de culturas, demonstrando a importância do ILGP na mediação de comunicação entre a cultura surda e a ouvinte e a sua influência nesse processo; o associativismo, palavra-chave deste relatório e deste projeto; os desafios dos Intérpretes de Língua Gestual Portuguesa, como a

contextualização social do que estes profissionais passam e do que pode influenciar a sua motivação para o associativismo. Refere-se também a motivação, vista como um fator influenciado pelos desafios que esta classe profissional enfrenta e são exploradas duas teorias motivacionais que se enquadram com a atuação do projeto: A Hierarquia das Necessidades de Maslow e Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais de Frederick Herzberg. Depois de uma abordagem genérica da motivação, esta é interligada com dois conceitos: o conflito e a mediação. Desta forma é explicado e justificado como é que a mediação de conflitos pode influenciar a motivação. Após este capítulo, é acrescentado mais um conceito, fazendo um trio: Mediação, Motivação e Inteligência Emocional, fundamentais para enfrentar os desafios antes explanados e para a participação no associativismo. Com a introdução da temática da inteligência emocional, é explorado o tema “As emoções e a Inteligência Emocional do Intérprete de Língua Gestual Portuguesa”. Este capítulo termina com a mediação em contexto organizacional abordando a mediação especificamente no contexto organizacional, retomando o foco para o associativismo e para a associação que influenciam a atuação, contribuindo para um melhor entendimento quanto ao enquadramento metodológico do estágio, sendo este o capítulo que se segue.

Neste é apresentada a questão de investigação deste projeto e os objetivos de investigação e de intervenção que foram delineados. Para os realizar é descrita a metodologia e métodos de investigação: técnicas e instrumentos, recursos mobilizados e limitações do processo.

No capítulo “Apresentação e discussão do processo de investigação-intervenção” é apresentado o projeto (Re)começar que deu vida a esta investigação-intervenção através do programa de mentorias (Re)começar lado a lado, das sessões (Re)começa refletindo, (Re)começa partilhando e (Re)começa. Nele está explicado em que consiste cada ponto do projeto, quais os objetivos, como foram planeados e como foram desenvolvidos. Após esta apresentação, chegam os resultados que foram obtidos através deles com a explicação, identificação e análise de cada vertente do projeto e respetivas sessões.

Em jeito de conclusão, o corpo do presente relatório termina com a discussão dos resultados e uma conclusão geral daquilo que foi ou não conseguido através do projeto, das mudanças e dificuldades que se verificaram no contexto e nos participantes.

Segue o final do relatório com as referências bibliográficas, apêndices e anexos que se encontram referenciados ao longo do presente trabalho.

2. Enquadramento Contextual do Estágio

Neste capítulo será realizada uma caracterização da Associação que acolheu o meu projeto de estágio e do público-alvo a que foi direcionado o mesmo. São ainda identificados os objetivos da investigação-intervenção, a sua relevância e pertinência no âmbito da especialização em Mediação Educacional e a identificação do diagnóstico de necessidades, motivações e expectativas.

2.1. Caracterização da Instituição

A instituição onde decorreu o estágio é uma Associação sediada no Porto e fundada há 15 anos. Esta Associação é de carácter voluntário e sem fins lucrativos. Assim, todos os integrantes dos órgãos sociais têm esta missão como algo extralaboral e voluntário, procurando lutar pela valorização da profissão do Intérprete de Língua Gestual Portuguesa. A este grupo pertencem vários subgrupos: a direção constituída pelo Presidente, Vice-Presidente, Secretário, Tesoureiro e Vogal; a Assembleia Geral com Presidente, Vice-Presidente e Secretário; e o Conselho Fiscal integrando Presidente, Secretário e Relator.

Como referido pelos entrevistados ao longo dos momentos de recolha de dados, esta Associação pode equiparar-se a uma empresa no que concerne a volume de trabalho e gestão de recursos humanos necessários para a prestação de serviços, uma vez que conta com o total de 91 sócios (no momento de implementação do projeto) e com uma vertente de prestação de serviços. Desta forma, os associados que pretenderem realizar serviços de tradução e interpretação de e para Língua Gestual Portuguesa em nome desta Associação podem ingressar na lista de serviços e, após mostrarem disponibilidade e serem seleccionados, serão convocados. Estes serviços abrangem todas as áreas de atuação, sendo que os clientes interessados contactam a Associação para que seja acordado um orçamento e todas as informações sejam transmitidas.

Esta é uma Associação dinâmica que preza por dar várias oportunidades aos seus associados, desde serviços, formações, e ainda procura ter uma voz ativa em defesa da valorização e dignificação da profissão, representando todos os Intérpretes de Língua Gestual Portuguesa (ILGP).

De forma a complementar esta luta e entrega, surgiu a ideia e oportunidade de colaborar com a Associação de forma inovadora através da Mediação de Conflitos. O mote principal foi trabalhar exclusivamente com os integrantes da Associação, valorizando-os como profissionais, pessoas e parte de um grupo profissional. Normalmente, o que se assiste em formações, congressos ou outros

contextos é uma abordagem do Intérprete de Língua Gestual Portuguesa voltada para o surdo, para as técnicas de tradução ou para aspetos que rodeiem o público-alvo dos ILGP. Neste projeto o foco foi o Intérprete como pessoa e como profissional.

2.2. Caracterização do público-alvo

O público-alvo do projeto de estágio foram todos os associados e os órgãos sociais da Associação. Atuando junto dos órgãos da administração da associação foi possível, por um lado, perceber as necessidades sentidas e a evolução face à intervenção e, da mesma forma, detetar alguma lacuna ou necessidade presente no grupo. No entanto, os associados foram considerados como o grupo sobre o qual incidiria preferencialmente a ação, considerando a sua relevância no desenvolvimento da associação. No início do estágio, as expectativas eram que neste grupo se conseguisse detetar o grau de participação na vida associativa e, a partir daí, contribuir para a dinamização e evolução da sua colaboração e participação na dinâmica associativa.

Na primeira fase do projeto, foram utilizados dois instrumentos de recolha de dados - inquérito por questionário e entrevistas -, junto de todos os integrantes da Associação de forma a recolher informações sobre a caracterização e necessidades dos mesmos.

Os dados recolhidos no inquérito por questionário representam 25% dos associados, contabilizando 30 respostas de 91 associados inscritos na Associação. Dos dados recolhidos, os associados respondentes são maioritariamente do género feminino (96,7%) e com uma média de idades de 31 anos. Relativamente ao contexto profissional, a maioria exerce a atividade de Intérprete de Língua Gestual Portuguesa e a média dos anos de serviço são aproximadamente 12 anos. Um dos respondentes ainda não possui qualquer tipo de experiência profissional. Também os serviços prestados pela Associação fazem parte desta experiência profissional, uma vez que 70% dos associados está integrado na lista de serviços que a Associação dispõe de forma a atribuir os serviços, que são solicitados por terceiros, pelos associados que desejarem realizá-lo. A tabela 1 apresenta a síntese da caracterização dos associados que responderam ao inquérito por questionário.

Idade (anos)	22-32		33-45		Média	Respostas inválidas (f)	Total de respondentes
	f	%	f	%			
	17	56.67%	13	43.33%			
Experiência profissional (anos)	0-10		11-21		12,48	5	30
	f	%	f	%			
	14	56%	11	44%			
Exerce a profissão	Sim		Não		n.a	0	30
	f	%	f	%			
	26	86,7%	4	13,3%			
Prestação de serviços ATILG	Sim		Não		n.a	0	30
	f	%	f	%			
	21	70%	9	30%			

Tabela 1- Respostas obtidas no questionário inicial realizado aos membros da Associação

De forma a representar todos os grupos dos órgãos sociais, foram entrevistados representantes de cada grupo, totalizando seis entrevistas. A maioria das pessoas entrevistadas são do género feminino e com uma média de idade de 32,5 anos. A maioria também exerce a profissão de Intérprete de Língua Gestual Portuguesa, sendo que a média de anos de experiência são 10 anos. Relativamente ao tempo de atuação nos órgãos sociais, as respostas variam entre 5 meses e 7 anos conforme se pode ler na tabela 2.

Idade (anos)	25-29		30-41		Média	Respostas inválidas (f)	Total de respondentes
	f	%	f	%			
	2	33,33%	4	66,67%	32,5	0	6
Experiência profissional (anos)	0-9		10-14		10	1	6
	f	%	f	%			
	2	33,33%	3	50%			
Exerce a profissão	Sim		Não		n.a	0	6
	f	%	f	%			
	4	66,67%	2	33,3%			

Tabela 2- Respostas obtidas nas entrevistas realizadas aos membros dos Órgãos Sociais da Associação

A diferença de anos de experiência, demonstrou-se um fator influenciador na percepção do trabalho de equipa e das necessidades da mesma. As pessoas que integram os órgãos sociais realizam o trabalho na Associação de forma voluntária e extralaboral, sendo este grupo uma das fontes das necessidades que foram indicadas (cf. Apêndice 1 B.).

O projeto (Re)começar contou com a participação de vários associados e elementos dos órgãos sociais num total de 11 participantes.

2.3 - Área de investigação-intervenção e a sua relevância

O trabalho educativo pode realizar-se em qualquer fase e contexto, mesmo numa Associação com 15 anos de atividade. A rotina, o trabalho, o desgaste e o desânimo são fatores em que a mediação pode contribuir para melhorar e renovar ambientes socio-organizacionais e também a nível individual.

A relevância desta investigação-intervenção não está só presente quando se trata de uma área com pouca abordagem teórica, como é o caso da mediação organizacional numa Associação Profissional, mas também por despertar a importância de uma reflexão mais profunda nos seus intervenientes, que nem sempre são capazes de a realizarem sozinhos.

No contexto em que foi realizado o estágio desenvolveu-se a mediação organizacional junto de um grupo profissional com pouco estudo realizado, como é o caso dos ILGP e, por esse motivo, é relevante

perceber como um projeto de investigação-ação pode trazer contributos para a investigação nesta área, mas também para a perspetiva dos intervenientes que puderam conhecer a mediação e criar um novo olhar sobre o associativismo. Neste sentido, a relevância desta investigação-intervenção contribui para desenvolver a mediação em novos contextos organizacionais.

Esta nova perspetiva foi desenvolvida através da aplicação de vários modelos de gestão de conflitos, isto porque cada um tem benefícios que foram necessários para implementar o projeto. Foram abordadas várias temáticas através de exercícios que procuravam criar habilidades comunicacionais. Apesar da mediação ser, de facto, um processo e por isso exige o seu tempo, neste projeto o tempo foi limitado e, por isso, durante as sessões existiam exemplos que apelavam a situações reais para uma compreensão mais rápida e clara e eram colocados desafios para aplicar e praticar em situações concretas do quotidiano profissional/associativo. Ao encontrar os interesses dos participantes, procurou-se refletir e criar uma transformação pessoal e associativa. E, de facto, na associação não existem só associados, mas também órgãos sociais que lidam com os conflitos existentes na sua organização, por mais pequenos que lhes pareçam. Criei então uma base transformativa usando esse mesmo modelo com o objetivo de poderem conhecer novas formas de abordar e gerir os conflitos. Assim, ver o conflito de forma positiva e construtiva, como foi trabalhado ao longo do projeto, contribui para uma vida associativa mais pacífica e para a melhoria do trabalho de grupo. Tal como aconteceu neste contexto, por vezes os conflitos não estão evidentes ou consciencializados e é importante existir mediação para que estes sejam identificados e, a partir daí, trabalhados também com o *empowerment* que a mediação dá aos seus participantes, permitindo não só uma consciência do “eu” enquanto agente de mudança da postura e atuação perante o conflito, mas também perante a associação e a atuação no associativismo, de forma a tornar as pessoas conscientemente responsáveis pelas suas ações. Percebe-se, refletindo mais profundamente sobre esta ideia, que a mudança é primeiramente causada no individuo para este influenciar o meio e, neste caso, a associação a que pertence. Tal como aconteceu na situação relatada neste relatório, é preciso olhar para dentro para ver mais longe e, neste caso perceber que a causa do conflito não é movida só pelo outro, como explicarei mais à frente num outro ponto. A mediação cria uma visão mais profunda da organização, pois quando a base não está sólida ou a dar o exemplo que deseja receber, é difícil que o restante grupo vá corresponder a essas expectativas.

O conflito numa organização é similar à metáfora da bola de neve, pode começar com algo pequeno, mas vai aumentando e acumulando outros aspetos que o fazem aumentar e perder o controlo.

Prevenindo ou resolvendo o conflito através da mediação leva a uma maior motivação para estar e participar, pois as pessoas querem estar onde se sentem bem. É assim criada uma nova narrativa tal como pretende transmitir o nome do projeto: (Re)começar, uma nova perspetiva do “eu”, do “outro”, do “meio” e do “nós”. É aplicado o modelo circular-narrativo onde existe reflexão, neste caso sobre o associativismo; mudança de significado do conflito; transformação da história, onde aconteceu a reversão da perspetiva da participação na associação; e aprofundar das relações através de mentorias e desafios mensais que estimularam as relações e o contacto entre os membros da Associação.

No âmbito do Mestrado em Educação, área de especialização em Mediação Educacional, este projeto contribui também para uma influência macro sistémica, uma vez que a maioria dos participantes trabalha no contexto educativo. Assim, ao trabalhar a mediação como educação para a paz, essa influência irá passar para os contextos de trabalho desses intérpretes. As aprendizagens adquiridas irão influenciar outros aspetos da vida quotidiana dos intervenientes, como foi relatado acontecer ao longo das sessões.

Desta forma, é importante que a mediação cresça e se expanda para outras áreas de investigação e intervenção, se reflita sobre novas questões e que chegue a outros profissionais e, conseqüentemente, a outros cidadãos.

2.4 Levantamento de necessidades, motivações e expectativas

Numa primeira fase, antes do início formal do período de estágio, foi realizada uma reunião com alguns membros da direção da Associação de forma a existir uma apresentação minha e dar a conhecer a área em que pretendia intervir. Neste sentido, foi apresentada a mediação de forma genérica e justificada a escolha do local. Apesar de não reconhecerem conflitos significativos na Associação, foi essencial dar a conhecer a vertente preventiva da mediação, contribuindo para uma melhor compreensão sobre o conflito e a perspetiva da sua escalada quando não gerido de forma adequada.

Numa segunda fase, foram recolhidos dados de forma a realizar o levantamento das necessidades, interesses, conhecimentos e perspetiva dos associados e dos órgãos sociais. Assim, este levantamento foi realizado recorrendo a dois instrumentos: inquérito por questionário e inquérito por entrevista. O primeiro foi direcionado a todos os membros da Associação e tinha como objetivos conhecer o público-alvo, compreender o grau de satisfação e motivação face às atividades da Associação, detetar necessidades a serem trabalhadas e identificar quais os conhecimentos que os inquiridos possuíam

relativamente à mediação e a sua perspetiva sobre o conflito. Este questionário foi constituído por quinze questões presentes na matriz que se encontra no apêndice 2 e foi preenchido *online* através da aplicação *Google Forms*.

O inquérito por entrevista teve como alvo alguns membros dos órgãos sociais da Associação. Devido ao número elevado de membros, foram selecionados os constituintes da direção e alguns membros dos restantes grupos dos órgãos sociais, que assinaram devidamente o consentimento informado (cf. apêndice 3). As entrevistas foram individuais e realizadas maioritariamente via *ZOOM* e uma de forma presencial. Estas entrevistas tiveram como objetivos compreender qual o funcionamento do grupo, identificar quais as necessidades que cada elemento do grupo vê na Associação e perceber qual o conhecimento deste grupo relativamente à mediação. A sua matriz está descrita no apêndice 4 e foi baseada em onze perguntas de resposta aberta; no entanto, foi uma entrevista semi-dirigida, uma vez que surgiram novas questões mediante as respostas obtidas.

Através de conversas informais, foram também partilhadas algumas necessidades, através de comentários em atividades realizadas.

Algumas das necessidades são coincidentes nos dois grupos, uma vez que ambos referiram querer mais oportunidades de partilhas, desenvolvimento pessoal, reflexão e debate sobre temas que não estejam apenas ligados a vocabulário gestual ou questões formais. Após uma dinâmica realizada numa atividade da Associação, os participantes assumiram sentirem-se, principalmente em contexto universitário, bastante sós, outros assumiram sentirem-se instáveis financeira, emocional e geograficamente, com demasiada carga horária de trabalho e com várias questões éticas, como a dificuldade em dizer “não”. Daí sentem que há uma grande dificuldade em separar os aspetos da vida profissional da vida pessoal. Com o debate em grande grupo, concluiu-se que os participantes conseguem identificar muitos mais entraves e aspetos negativos do que positivos na sua vida profissional e que todos esses fatores contribuem para que não haja um bem-estar na sua profissão.

Quanto às necessidades destacadas pelos órgãos sociais, estas podem dividir-se em duas categorias: trabalho de grupo e Associação. A primeira apresenta várias necessidades que os membros gostariam de ver melhoradas, sendo que aquela com mais incidência, contabilizando 3 referências, foi a partilha de informação, seguida da distribuição de tarefas e da circulação da informação atempadamente com 2 referências. Por fim, seguiram-se necessidades com apenas 1 referência: pouco tempo disponível, dificuldade em compreender as tarefas e realizá-las no prazo, uso de expressões negativas, seguir objetivos comuns e pouca realização de reuniões *online* com todos os membros. Apenas um membro

não apontou aspetos a melhorar. Na segunda categoria, com 5 referências, os membros assumiram que a maior necessidade que sentem em relação à Associação é aumentar a participação voluntária dos associados. Foi duas vezes referido que existem constrangimentos na partilha de acontecimentos e, por último, os participantes foram referindo que gostavam de ver melhorado o espírito de missão por parte dos associados, da divulgação atualizada da informação entre o grupo e a comunicação com o outro (cf. apêndice 1). Na tabela 3 sistematizam-se as principais necessidades identificadas pelos participantes nos órgãos sociais da Associação.

Resposta	f
Participação voluntária dos associados	5
Espírito de missão por parte dos associados	1
Constrangimento na partilha de acontecimentos e dificuldade em responder em conformidade	2
Divulgação atualizada da informação	1
Comunicação com o outro	1

Tabela 3 - Aspetos que os entrevistados consideram que devem ser melhorados na associação

Aos associados inquiridos foi questionado que aspetos gostariam de ver melhorados na Associação, sendo que 9 pessoas responderam que não têm nada a apontar e 6 enviaram uma resposta inválida. Dos restantes, foi referido 3 vezes que deveriam existir mais formações/workshops/encontros durante o ano, 2 vezes que os sócios deveriam ter informação mais detalhada dos acontecimentos e trabalhos e que a participação dos associados deveria ser melhorada. Com apenas 1 referência os inquiridos gostariam de ver melhorada a comunicação e a relação com os mesmos, o associativismo, a duração das formações considerando que deveriam ter menos horas e consideram que deveria existir uma maior ajuda para que os associados consigam conciliar serviços, estes deveriam tornar-se mais ativos nas decisões da direção e que existe demasiada valorização dos serviços em detrimento de questões consideradas mais importantes.

Aspeto	Frequência
Resposta inválida	6
Sem aspeto a apontar	9
Comunicação com os associados	2
Chegada de informação (mais detalhada) aos sócios (ex: reuniões com partidos políticos)	2
Relação mais aberta com os sócios	1
Mais formações/workshops/encontros durante o ano	3
Demasiada valorização dos serviços em detrimento de questões mais importantes	1
Associativismo	1
Formações com menos horas	1
Participação dos associados	2
Tornar os sócios mais ativos nas decisões da direção	1
Ajuda para os associados conciliarem serviços	1

Tabela 4 - Aspetos que os associados consideram que devem ser melhorados na Associação.

Após a recolha dos aspetos que os associados e os órgãos sociais gostariam de ver melhorados foi possível resumi-los em três grandes categorias: i) comunicação; ii) sentido de pertença e iii) participação. Da mesma forma, os conflitos que foram identificados pelos associados no questionário inicial resumiram-se em 4 categorias: i) confronto de ideias; ii) relações pessoais; iii) conflito de interesses e iv) divergência de opiniões. Refletindo sobre estes conflitos, entende-se que a temática central e comum a todos eles é a comunicação, um grande pilar do associativismo. A partir desta sequência de ligações, procurei compreender como se poderia criar uma nova visão do associativismo com base na mediação.

3. Enquadramento Teórico da Problemática de Estágio

Este ponto apresenta a revisão de literatura inerente à problemática de Estágio, sendo agente dela o Intérprete de Língua Gestual Portuguesa, conhecendo um pouco da sua história e de quem é este profissional. Este profissional é alguém entre a comunicação de culturas e é recorrente identificarem o ILGP como um mediador de comunicação. Neste tópico será explorada essa temática; o associativismo nos ILGP numa vertente histórica; a identificação dos desafios que esta classe profissional enfrenta; e a motivação de forma genérica explorando o conceito e duas teorias: A hierarquia das necessidades de Maslow e os Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais de Frederick Herzberg. Em consequência junta-se o conceito de motivação com o de conflito, depois cria-se interligação entre a motivação e a mediação e, no fim, estes dois conceitos com a Inteligência Emocional. Em seguida aprofunda-se a inteligência emocional no ILGP e, por último, a Mediação Organizacional.

3.1. O Intérprete de Língua Gestual Portuguesa

Historicamente o intérprete quase que pode ser considerado como a profissão mais antiga do mundo, uma vez que há registos de que há vários milénios foi necessária a presença de um intérprete para estabelecer relações comerciais e ser intermediário entre as culturas e políticas diferentes que existiam entre os povos. O intérprete sempre foi visto como tendo um “papel híbrido, muitas vezes como mediadores políticos, defensores ou pacificadores” (Barbosa, 2019, p.15). O registo mais antigo conhecido atualmente é um hieróglifo egípcio datado de 3000 a.C. (Barbosa, 2019).

Antes da época do Renascimento, o intérprete raramente era mencionado, pois a primazia estaria na palavra escrita em detrimento da oral e estes profissionais eram vistos como indivíduos híbridos étnica e culturalmente, maioritariamente do sexo feminino e de um grupo que não era muito mencionado por ser considerado inferior, como os cristãos, judeus, escravos, etc. (Rosa, 2015).

Sabe-se que, na década de 30 do século XIX, existiam banquetes de “surdos-mudos” (designação usada na época sendo que atualmente esta designação está incorreta) em que há relatos de que os filhos acompanhavam os seus pais para fazerem a mediação na comunicação (Barbosa, 2019).

No entanto, século XVIII, a educação dos surdos e a sua emancipação verificou um desenvolvimento positivo e isso contribuiu para o reconhecimento das línguas gestuais, usando-as como método para a educação e instrução das pessoas surdas. No século XIX quem soubesse língua gestual e trabalhasse nos institutos de surdos chamava-se repetidor. Estes, como o próprio nome indica, repetiam as lições do mestre, traduzindo-as para os alunos surdos (Bentes & Hayashi, 2016; Nascimento, 2016).

No panorama nacional, a primeira referência remonta ao ano de 1823, no reinado de D. João VI, quando foi fundado o primeiro Instituto de Surdos-Mudos e Cegos e contratado o primeiro repetidor português: Crispim da Cunha (Barbosa, 2019).

Tradutores e Intérpretes são trabalhadores da língua (...). Também são sujeitos sócio-históricos e trazem valores, ideias, desejos, culturas e marcas de pertencimento sócio-político-económico distintos; traços esses que se fazem presentes na materialidade das suas palavras. (Rosa, 2008).

Nesse sentido, estes atuam com um ato duplamente responsável: pelo conteúdo (responsabilidade especial) e pelo Ser (responsabilidade moral). Desta forma, adquire um plano unitário singular que se reflete em duas direções, são elas o sentido ou significado e o seu Ser. (Bakhtin, 1993).

Assim, como o próprio nome indica, o Intérprete vai interpretando a mensagem consoante a sua experiência ao longo do seu percurso profissional, conhecimento gramatical e lexical, entre outros (Silva, 2019). Tudo isto engloba dimensões do “Saber (conhecimento), do Saber-Fazer (capacidades), do Saber-Ser (atitudes e comportamento) e do Saber-Aprender (evolução das situações e a permanente atualização e adaptação que estas exigem)” (Silva, 2019 cit. Dias, 2004 p. 86). Todos estes saberes se resumem ao Saber-Transformar, ou seja, resumem-se a uma interação destes saberes e da adaptação aos vários contextos em que este profissional pode trabalhar, são exemplos o jurídico, o televisivo, o médico, o escolar, o cultural, o político, entre outros (Silva, 2019 cit. Dias, 2004).

A formação destes profissionais iniciou-se em Portugal no ano de 1989 na Associação Portuguesa de Surdos abrindo o primeiro curso, ainda sem nível superior. Mais tarde, o mesmo aconteceu na Associação de Surdos do Porto. É devido à evolução da formação dos Intérpretes que atualmente se podem considerar três grandes grupos dependendo da geração (Almeida, 2003).

A primeira geração, como supradito, é composta pelos filhos de pais surdos denominados de CODA (*Child of Deaf Adults*) que dominavam a língua gestual e, por isso, eram bilingues. Para além disso, estavam inseridos na comunidade e cultura surdas onde cresceram. Foram estes filhos que vieram a tornar-se os primeiros intérpretes de LGP a exercer funções, não só em associações de surdos, mas também em outros contextos como a saúde e a justiça. Foi esta primeira geração de intérpretes que criou a primeira Associação de Intérpretes de LGP, em Portugal, no ano de 1991 (Almeida, 2003).

A segunda geração já tem uma formação profissional tendo mesmo experiências profissionais de intercâmbio gerenciadas pelos grupos comunitários. Começaram, assim, a aparecer outras pessoas que eram motivadas por outras razões, não necessariamente o facto de terem pais surdos (Almeida, 2003). No ano de 1989 iniciou a primeira turma de formação de Intérpretes de Língua Gestual Portuguesa na Associação Portuguesa de Surdos com o apoio do Instituto de Emprego e Formação

Profissional e da Comissão Europeia e em 1997 esta formação surgiu também no Porto (Sousa, 2015).

Foi entre a segunda e a terceira geração que se deu o reconhecimento da Língua Gestual Portuguesa no art. 74, n.º 2, alínea h) da 4.ª Revisão da Constituição da República Portuguesa, em 1997. Este marco contribuiu para o reconhecimento da profissão pela lei 89/99 de 5 de Julho, supra citada (Almeida, 2003). Esta lei define o Intérprete de Língua Gestual Portuguesa como “(...)os profissionais que interpretam e traduzem a informação de língua gestual para a língua oral ou escrita e vice-versa, por forma a assegurar a comunicação entre pessoas surdas e ouvintes” (Lei n.º 89/99 de 5 de Julho, art. 2.º).

Com estes acontecimentos chega a terceira geração, a mais recente e com formação académica superior, onde nela ingressam pessoas pelos mais variados motivos, muitas delas sem qualquer contacto com surdos ou com a língua gestual. O primeiro curso académico superior abriu na Escola Superior de Educação de Setúbal no ano letivo 1997/1998 havendo registos de que os primeiros 12 intérpretes se licenciaram em 2001/2002 (Almeida, 2003).

3.2 O intérprete como alguém entre a comunicação de culturas

Barbosa (2019) afirma que o papel do intérprete é um tema dúbio e cita Barreto (2008) questionando se estes profissionais serão “Ajudantes? Facilitadores? Mediadores?”, declarando que este responde serem mediadores por servirem como um meio. A mesma autora cita ainda Pereira (2016) dizendo que “o papel mais comum atribuído aos intérpretes interligues, sem dúvida, tem sido aquele que os coloca em uma posição intermediária, uma espécie de intermeio entre os locutores. Neste sentido, alguns autores reforçam o conceito de mediação, e não intermediação” (p.32).

Quadros (2002, p.60, citado por Sousa, 2015, p. 118) refere que é importante que este profissional tenha “um perfil para intermediar as relações entre os professores e os alunos, bem como, entre os colegas surdos e os colegas ouvintes”. A mesma autora cita ainda Kotaki e Lacerda (2011) que referem que o ILGP é visto como um elo de ligação entre a comunidade surda e a ouvinte por estabelecer a comunicação entre ambas.

Silva (2019) afirma que “O profissional intérprete é aquele que interpreta a mensagem de forma precisa e apropriada de uma língua para outra de forma a permitir que a comunicação aconteça entre pessoas que não usam a mesma língua, ou seja, é o mediador de comunicação e interação entre as pessoas surdas e as pessoas ouvintes” (Silva, 2019, p. 85 cit. Quadros, 2004 p.85).

O ILGP na sua prática assume um papel intervencionista, sendo que a definição do seu trabalho é mais facilmente definida pelos comportamentos e tarefas que não deve executar como dar conselhos pessoais, prestar apoio psíquico, resolver conflitos e prestar informações em contexto específico de ensino (Sousa, 2015, cit. Napier et al., 2010). Assim, este profissional deve facilitar a comunicação entre pessoas surdas e pessoas ouvintes (Sousa, 2015 cit. Quadros, 2006).

O papel dos ILGP pode ser compreendido em quatro modelos. O primeiro é o modelo de ajuda sendo que o intérprete é visto como alguém que ajuda a pessoa surda sendo um representante dessa pessoa na comunidade ouvinte. No entanto, este modelo limita a pessoa surda, pois não existiria igualdade uma vez que a atuação do intérprete não seria neutra, pois estes escolheriam a informação mais relevante para transmitir ao surdo. Pela discórdia gerada pelo primeiro modelo, criou-se o modelo de condução onde o intérprete deve ser neutro e agir como uma “máquina de linguagem” (Barbosa, 2019, p. 32). Todavia, “o modelo foi criticado por não permitir aos participantes apoio suficiente e por não descrever as estruturas complexas em diálogos face-a-face mediados por intérpretes” (Barbosa, 2019, p.32). Assim, desenvolveu-se o modelo facilitador bilingue onde o ILGP exerce uma influência no diálogo dos intervenientes, não sendo neutro nem invisível. “A avaliação pessoal do intérprete do que é dito e feito influenciará a sua mediação e, por meio dela, o diálogo dos interlocutores. (...) O modelo também diz que a responsabilidade do intérprete está ligada tanto à mediação da linguagem quanto à coordenação da interação (...)” (Barbosa, 2019, pp.32-33). Deste modo, este modelo evoluiu para um último modelo: facilitador bilingue/bicultural. Este modelo acrescenta assim que a interpretação é totalmente realizada quando o intérprete contribui com aspetos específicos de uma cultura, ainda que não seja algo usado na outra (Barbosa, 2019).

Barbosa (2019) cita Morigi, Laroque, Magalhães, Gomes & Barden (2013) os quais afirmam que a linguagem, para além de permitir a comunicação e de declarar a identidade da pessoa, também transmite a cultura e as suas características.

Para a comunidade surda, o ILGP é um elemento fundamental para o acesso à comunicação “constituindo a “voz” da pessoa surda” (Barbosa, 2019, p.12). No entanto, a necessidade de comunicação não é algo presente apenas nas pessoas surdas, mas sim em todos os seres humanos. Sendo que desde sempre que as pessoas precisam de se comunicarem para transmitirem os seus sentimentos, opiniões e necessidades aos outros, mas também para escutar os outros. No caso das pessoas com surdez a comunicação fica claramente condicionada (Barbosa, 2019). Sousa (2015) salienta que o ILGP deve antecipar as diferenças culturais que possam causar conflitos entre as duas comunidades, pois ele experiencia a sua vivência entre as duas.

Barbosa (2019) cita Keyton (2011) e Cheney (2011) definindo comunicação “como o processo de informação e entendimento comum de uma pessoa para a outra” (pp.12-13), daí ser a derivação da palavra latina *communis* (comum). Segundo a psicologia, a comunicação é uma necessidade básica do ser humano por influenciar o seu desenvolvimento e a formação das relações (Barbosa, 2019, cit. Kuèerová, 2009). Sousa (2015) acrescenta que a comunicação é um processo de troca de informação que influencia também o comportamento do outro, para isso é necessário um contexto social onde se insiram um emissor que codifica e formula a mensagem e um recetor que fará a receção da mesma através da descodificação que leva a uma compreensão. A mesma autora cita Santos (1992) dizendo que “Comunicar é sobretudo significar, através de qualquer meio. Durante milénios isso quis dizer que o ato de comunicação se limitou aos sinais sonoros, visuais e sensoriais emitidos pelo corpo humano” (Sousa, 2015, p.8, cit. Santos, 1992, p. 10)

Sousa (2015) cita Beltão (1986) que explica que a Revolução Industrial trouxe novas vertentes de comunicação através das sociedades de massa que se concentraram nas grandes cidades devido à industrialização. Essa migração levou a que muitas pessoas se tivessem de adaptar, abandonando velhos hábitos e padronizando e estabilizando a comunicação. Assim, a nível social foi possível manter a convivência pacífica entre pessoas de culturas distintas.

Barbosa (2019) introduz o conceito de comunicação intercultural, a “comunicação entre membros de diferentes culturas e subculturas, incluindo a interação de indivíduos com culturas diferentes” (p.14). Quando essa comunicação não flui pode dar aso a conflitos de comunicação, pois o comportamento comunicacional e o sentido das atitudes e normas culturais podem ser interpretados de formas diferentes.

Assim é salientada a importância do ILGP, não só para estabelecer uma ponte de comunicação, mas também para evitar conflitos atuando como uma espécie de mediador entre culturas.

3.3 O associativismo

A definição de associação, numa vertente jurídica, identifica-se como “uma pessoa jurídica de natureza privada sem fins lucrativos, em que vários indivíduos se organizam de forma democrática em defesa de seus interesses” (Marra, s.d., p. 5). Segundo a mesma autora, o objetivo de uma associação é a prestação de serviços sem visar lucros.

Por existir um desequilíbrio do controlo social e o desejo de mudança, criaram-se as associações (Rioux, 1996). O historiador Jean-Pierre Rioux (1996) afirma que as associações têm papéis multidimensionais onde prestam serviços, defendem ideologias, exercem contrapoderes procurando

novas legitimações e preservam a sociabilidade. As associações são, por isso, a junção dos movimentos sociais com as ações (social+ação = associação). Estes movimentos podem gerar o consenso ou a contestação, tendo um papel revolucionário ou reformista (Xavier, 2019).

Xavier (2019) cita a obra “Teoria dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos” de Maria da Glória Gohn (2008) onde são apresentadas pesquisas relativas aos movimentos coletivos: paradigma norte-americano e teorias da mobilização de recursos; estudos europeus e paradigma dos novos movimentos sociais; estudos latino-americanos e as abordagens das estruturas das oportunidades políticas. Segundo Xavier (2019, cit. Gohn, 2008), em alguns estudos europeus a abordagem é marxista onde a luta envolve os processos históricos, contradições que existam e a reivindicação das classes sociais pelos seus interesses. O paradigma dos novos movimentos sociais foca-se em microprocessos da vida quotidiana como a cultura, a identidade, a autonomia, as representações, a identidade coletiva, a solidariedade, entre outros. No paradigma norte-americano, o estudo é centrado nas estruturas dos sistemas sociopolíticos e económicos, tendo como conceitos base o sistema, a organização coletiva, os comportamentos organizacionais e a integração social. Focando-se nas suas bases desenvolveram-se os conceitos de privação cultural, escolhas racionais, mobilização de recursos, institucionalização de conflitos, protestos, entre outros; os movimentos sociais abordam-se como grupos de interesses numa ótica organizacional. Conclui-se que estes movimentos aparecem quando se organizam oportunidades políticas para ações coletivas (Xavier, 2019).

É o associativismo que assume um papel importante na interligação de dois valores que dificilmente se conjugariam: a liberdade e a igualdade. Os movimentos associativos criam uma nova forma de ver o indivíduo na sociedade, isto é, antes era olhado como um todo que se teria de adaptar à comunidade ou grupo e passou a ser visto como alguém individual que pode influenciar essa comunidade ou grupo. Assim, as associações voluntárias contribuíram para uma consciência coletiva e para a participação dos cidadãos no futuro, participando socialmente (Viegas, s.d.).

Com o início da formação profissional dos Intérpretes de Língua Gestual Portuguesa sentiu-se a necessidade de criar uma associação que lutasse pela dignidade da profissão e pelo seu reconhecimento junto das entidades oficiais, da comunidade surda e da sociedade geral. Assim, foi fundada em 1991 a Associação de Intérpretes de Língua Gestual Portuguesa. Esta associação conseguiu vários feitos, entre eles a integração da profissão na tabela nacional de profissões do Instituto do Emprego e Formação Profissional, em 1994 e a criação de um código de ética e linhas de conduta baseado em modelos europeus e americanos, que apesar de não ser oficialmente

reconhecido, são as diretrizes de postura ética e profissional usadas até hoje (Sousa, 2015). Atualmente, existem duas associações nacionais que lutam pelos ILGP.

A ATILGP – Associação de Tradutores e Intérpretes de Língua Gestual Portuguesa, fundada em 2007 tem como objetivo representar e defender os direitos profissionais dos Intérpretes de Língua Gestual Portuguesa, e também dinamizar formações e eventos, promover a classe, desenvolver o associativismo e divulgar a profissão.

A ANAPI-LG – Associação Nacional e Profissional da Interpretação – Língua Gestual foi fundada em 2011 e os seus objetivos são a defesa da profissão e a luta para este profissional trabalhar em diversas áreas e ainda a divulgação da profissão com a filiação em organizações nacionais e supranacionais.

Estas são as duas associações às quais os ILGP podem recorrer, uma vez que são uma classe profissional que não é regida por nenhum sindicato.

3.4 Os desafios dos Intérpretes de Língua Gestual Portuguesa

O Intérprete de Língua Gestual depara-se com vários desafios laborais, éticos e deontológicos, pois é um profissional que serve as necessidades de duas comunidades (Sousa, 2015).

Sandim (2006) debruçou o seu artigo apresentado no 2º Encontro dos Profissionais Tradutores/Intérpretes de Língua Brasileira de Sinais de Mato Grosso do Sul sobre a saúde mental e a qualidade de vida do Intérprete. Apesar do público-alvo serem Intérpretes brasileiros, a realidade é idêntica em Portugal. De facto, os desafios vivenciados por estes profissionais influenciam a sua saúde mental. O autor começa pelo problema geral: a pouca procura por este profissional, o que leva a horas de trabalho extras e sobrecarga dos que se encontram nos contextos, sendo que “a problemática pode chegar ao ponto do intérprete “fugir” dos surdos, dado ao seu cansaço físico e mental.” (Sandim, 2006, p.76).

Para além das condições de trabalho, esta profissão é mentalmente exigente, pois implica que o ILGP tenha de treinar e aperfeiçoar o seu processo de memória, atuação rápida, cognição, motricidade, expressão corporal e compreensão da mensagem de forma a conseguir um trabalho de qualidade, tudo enquanto transforma uma língua na modalidade oral para gestual ou vice-versa. Esta exigência causa, em alguns Intérpretes, ansiedade devido ao cansaço mental; medo de errar pela incompreensão da mensagem, de um conceito ou desconhecimento de um gesto; e entre outros vários fatores a dificuldade em transmitir a mensagem para culturas e entendimentos diferentes (Sandim, 2006), como é exemplo as expressões idiomáticas típicas da língua portuguesa sem tradução ou sentido na Língua

Gestual Portuguesa. O mesmo autor afirma que essa ansiedade, quando prolongada, pode provocar vários problemas psicológicos como a depressão.

Um estudo realizado por Oliveira e Pinto (2022) identificou os principais fatores de risco para a regulação emocional do ILGP, referindo-se ao trabalho no ensino superior, mas que se pode generalizar para outros contextos, são eles: a frustração, o stress e a angústia causados pela falta de referentes gestuais para terminologias específicas de uma área, instabilidade profissional, desconhecimento sobre a surdez e do papel do intérprete por parte de terceiros e más condições estruturais. O mesmo estudo apontou que as soluções para estes desafios seriam aumentar a estabilidade laboral através de condições contratuais, uma melhor organização interna da instituição, maior sensibilidade e mais cooperação entre a comunidade educativa.

Alves, Barbosa, Branco, Oliveira e Serrão (2022) investigaram o impacto da pandemia COVID-19 no *burnout* sentido pelos intérpretes portugueses e verificaram que devido à terceira vaga da pandemia os casos aumentaram. Um dos fatores foi a interpretação que passou a ser realizada à distância de uma forma repentina e que aumentou o stress, a exaustão e o sentimento de ineficácia e, conseqüentemente, o risco de *burnout*. Este estudo apresentou resultados para cada tipo de *burnout* sendo que 59% corresponde a *burnout* pessoal, 46% a trabalho e 24% à relação com o cliente. O mesmo estudo, verificou que a pandemia desencadeou outros desafios acrescidos aos diariamente enfrentados como o excesso de horas de trabalho, desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional, exaustão e, por isso, menos energia, menos qualidade de vida, falta de recursos necessários e iliteracia digital.

Sousa (2015, cit. Napier, McKee & Goswell, 2010) salienta dois grandes desafios linguísticos que os ILGP têm de enfrentar, são eles a consolidação das próprias competências linguísticas e a imprevisibilidade e variação da linguagem dos outros. O Intérprete deve ter um conhecimento fluente das duas línguas que mobiliza: a oral e a gestual, de forma a compreender e expressar-se facilmente, mas também ter o conhecimento estrutural de ambas para que a correspondência de significados seja coerente.

Sousa (2015) refere-se a vários autores (Bizzozero, 2012; Cordova, 2009; Lacerda, 2010 & Santos, 2012) que enumeram os que consideram serem os principais desafios do ILGP em contexto escolar: falta de correspondentes gestuais nos conteúdos escolares, o grau de domínio que os diferentes alunos têm da língua gestual o que exige adaptação linguística por parte do intérprete, falta de conhecimentos por parte da comunidade educativa sobre o intérprete o que cria situações adversas aos profissionais, e a pouca fluência da língua portuguesa que alguns alunos surdos podem apresentar.

Estes e outros desafios são fatores que podem desencadear *burnout*, daí ser importante estar atento a este profissional que apresenta propensão para a exaustão física, psicológica e emocional (Alves et al., 2022).

3.5. A Motivação

Aguilar (1999) desconstrói a palavra motivação expondo o seu significado de uma forma clara: “mobil” (mover) + “ção” (ação). Desta forma, afirma que motivação corresponde aos motivos que levam a que uma pessoa faça uma determinada ação.

Soares (2015, p. 14 cit. Berganini, 1988, p.64) entende que “A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém, o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo”.

No entanto, a motivação para atingir um determinado objetivo pode não ser intrínseca, por vezes o que motiva a pessoa é a obrigação que sente para evitar punições ou receber recompensas. Berganini (2008) citado por Soares (2015) afirma que a motivação tem “as suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um” (p.15) sendo que esses sentimentos são apenas experienciados pela própria pessoa.

Este tipo de motivação é frequentemente vivenciado em empresas, onde são os fatores internos que impulsionam a realização de uma tarefa ignorando a vontade do trabalhador, sendo que este apenas olha para metas e objetivos que deve alcançar na sua carreira apesar de isso prejudicar a empresa (Soares, 2015), uma vez que o foco está nas satisfações pessoais.

O estudo da motivação humana é complexo, pois as motivações comportamentais variam de pessoa para pessoa dependendo dos seus valores pessoais. Juntando a tudo isto, as necessidades, os valores e as capacidades individuais variam com o tempo o que torna este estudo ainda mais complexo. Todavia, sabe-se que existem características gerais e universais sobre o comportamento humano. A primeira é que para existir um comportamento é necessário existir uma causa, seja ela hereditária, por estímulos internos ou externos. A segunda característica é a motivação, ou seja, todo o comportamento tem um objetivo e uma finalidade, não é aleatório. E a última reforça a ideia de motivação sendo que os objetivos motivadores são pessoais estando ligados a impulsos, desejos ou necessidades. Conclui-se que qualquer comportamento humano tem um objetivo implícito ou explícito orientador (Soares, 2015 cit. Chiavenato, 1987).

Queirós (2019) cita Carvalho e Silva (2006, p.1) dizendo que a motivação é “o impulso que nos move e direciona ao comportamento de busca e à satisfação de uma necessidade, por isso não podemos considerá-la como uma simples injeção de ânimo, que deve ser aplicada de vez em quando nas pessoas”.

Nas organizações as teorias relativas à motivação estão ligadas ao reconhecimento dos colaboradores, salientando a sua importância para a organização, estes deixam de ser vistos como meros meios para a produção, mas são encarados como um elemento competitivo com outras organizações, pois motivando os colaboradores existe mais compromisso com a organização e este irá produzir mais (Queirós, 2019).

A motivação torna-se não só benéfica para a organização como para o próprio indivíduo, pois a satisfação e a motivação originam um estado de espírito positivo que conseqüentemente leva a que a pessoa atinja o seu máximo potencial. No entanto, a motivação pode ter vários fatores interrelacionados como o prazer de fazer o que se gosta e contribuir para a organização e para o ambiente com uma troca de energias motivacionais entre o indivíduo e a organização (Queirós, 2019 cit. Amorim et al., 2008).

Na esperança de se compreender e estudar melhor a motivação, foram criadas ao longo do tempo várias teorias que tentam explicar este fenómeno humano.

3.5.1. A Hierarquia das Necessidades de Maslow

Tal como nas situações conflituosas, a motivação baseia-se em necessidades e as pessoas normalmente procuram satisfazê-las, tal como defende Abraham Maslow (1954). Este autor, na sua teoria das necessidades criou uma hierarquização das necessidades humanas baseada em 5 patamares: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorreconhecimento e autorrealização (Figura 1).



Figura 1 - Pirâmide das Necessidades de Maslow

As necessidades humanas começam, então, pelas necessidades fisiológicas que se baseiam nas necessidades que são intrínsecas ao indivíduo, que nascem com ele e que exercem uma grande influência no desempenho do mesmo. Após estas necessidades atendidas, procura-se a necessidade de segurança seja pelo perigo, doença, ameaças ou anseios do futuro, a segurança é referida como algo físico e psíquico. A pessoa estando bem consigo e com o meio, procura as necessidades sociais que se referem ao relacionamento com os outros, à participação, à amizade, à aceitação por parte dos pares e os desejos de dar e receber afeto. A partir daí avança-se para as necessidades de estima e autorreconhecimento, relacionadas com a percepção que a pessoa tem de si mesma e de como se avalia, estando relacionada com conceitos como a autoestima e a autoconfiança. Por último, estão no topo da pirâmide as necessidades de autorrealização, que dependem de todas as outras necessidades existentes na pirâmide, pois simboliza a busca pelo seu maior potencial, pelo uso das suas capacidades e pelo autodesenvolvimento contínuo (Koten, 2013).

É necessário que o indivíduo tenha as suas necessidades fisiológicas, como o sono, a fome, a sede, entre outras, satisfeitas para que procure satisfazer a sua necessidade de segurança e por aí em diante (Koten, 2013). O comportamento humano pode assumir mais que uma motivação, pois quando uma necessidade está realizada, a insatisfação sobe de patamar e obriga a que a pessoa procure satisfazer a necessidade que se encontra nesse patamar superior (Aguilar, 1999).

Esta é considerada a teoria mais importante, pois para o seu autor as necessidades correspondem a uma hierarquia de valores, isto é, quando uma necessidade está satisfeita surge outra insatisfeita, é um ciclo que prova que o comportamento humano pode ter mais do que uma motivação e que a busca pela satisfação dessas necessidades é uma busca constante (Soares, 2015).

São, de facto, as necessidades não satisfeitas que motivam o indivíduo a agir e que regem o seu comportamento. É, por isso, um processo complexo e dinâmico (Koten, 2013).

3.5.2. Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais de Frederick Herzberg

A teoria dos Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais de Frederick Herzberg está relacionada com a motivação em ambiente de trabalho causada por dois tipos de fatores: higiênicos/extrínsecos e motivacionais/intrínsecos. Os primeiros referem-se a aspetos que estão fora do controlo do indivíduo e são controlados pela direção da empresa na forma como esta se organiza ou pela cultura empresarial com que se rege, como por exemplo a existência do salário, as condições laborais, tipo de liderança, o clima organizacional, entre outros. Estes aspetos influenciam a motivação, pois são vistas como retribuições do trabalho, daí surgirem incentivos como prémios e recompensas onde o trabalhador ganha algo pelo seu empenho (Soares, 2015) e pela satisfação das necessidades fisiológicas como vistas na Teoria das Necessidades de Maslow (Koten, 2013). Quanto aos fatores intrínsecos, estes são controlados pelo indivíduo quando este sente autorrealização, crescimento pessoal e realização profissional, fatores que criam uma motivação interna que influencia o bom rendimento (Soares, 2015), são também controlados pela organização quando esta procura criar condições satisfatórias no trabalho e na segurança dos rendimentos, o que leva a um maior e melhor desempenho (fatores motivacionais) (Koten, 2013).

O autor desta teoria, Herzberg, afirma que a motivação é promovida pelos fatores intrínsecos, mas que são os fatores extrínsecos que a ajudam a durar no tempo por estarem ligados à satisfação (Soares, 2015). Os indivíduos têm a expectativa de que certas necessidades serão atendidas (por exemplo, boas condições de trabalho, remuneração, segurança no emprego, bom relacionamento com colegas, acompanhamento, etc.) de modo, que, quando estas não são atendidas, leva à insatisfação, ainda que não seja desmotivação. Koten (2013, p. 15) cita Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007) dizendo que os líderes das organizações

prestam relativamente menos atenção aos fatores motivacionais preocupando-se, fundamentalmente, com os fatores higiênicos que não conduzem à motivação das pessoas – como os salários, o bônus e as condições de trabalho (...) sendo que «o salário não é um fator motivador».

Assim, Herzberg (1997) defende que são os fatores intrínsecos, como o reconhecimento pelos resultados alcançados, a autonomia, o feedback, as condições para o crescimento pessoal, entre outros, que trazem motivação ao colaborador (Koten, 2013).

Esta teoria está em concordância com a teoria de Maslow, pois os fatores higiênicos/extrínsecos são as chamadas necessidades básicas dos indivíduos presente na pirâmide de Maslow (figura 1). Os fatores motivacionais/intrínsecos são as necessidades secundárias controladas pela própria pessoa (Soares, 2015).

Assim, a motivação pode estar ligada ao conflito por via das necessidades não satisfeitas, seja por criar a situação conflituosa devido a vontade de agir para colmatar uma necessidade em causa de uma forma não cooperativa ou, por outro lado, pela motivação de resolver esse conflito de forma colaborativa e com base no diálogo, contribuindo ao mesmo tempo para a satisfação de outras necessidades que podem ter estado em causa devido ao clima tenso e pouco harmonioso vivido numa situação de conflito.

3.6. Motivação e o conflito

Martí (2010) citando Vinyamata (1999) define o conflito como um confronto de interesses, percepções ou atitudes que acontece entre duas ou mais partes. Os mesmos autores dizem que a gestão desse confronto quando é realizada de uma forma pouco eficiente causa prejuízo para as partes e o problema do conflito surge quando existe incompatibilidade desses interesses, percepções ou objetivos entre as partes. A mesma autora cita ainda Marinés Suares (2005) e acrescenta que o conflito é um processo inter-relacional e que por isso nasce, cresce e desenvolve-se, podendo transformar-se, estagnar ou desaparecer na sua fase final.

Normalmente, os envolvidos no conflito têm tendência para o negar ou temê-lo, pois existe uma visão negativa sobre ele. A verdade é que o conflito carrega sentimentos que não são confortáveis e provém de situações desagradáveis e de discordância. O conflito é, muitas vezes, evitado, porque é difícil lidar com ele e a solução encontrada não satisfaz alguma das partes, pois é normalmente imposta numa perspectiva ganhar-perder (Vincensi, s.d.).

Lascoux (2009) afirma que, normalmente, os agentes envolvidos no conflito têm uma motivação para o alimentar, pois, como o autor reflete, é necessária uma motivação para que o conflito exista, isto é, um motivo ou “uma boa razão” (p.107) para que o conflito seja criado. Assim, compreender a motivação dos agentes é um ponto-chave para compreender o seu comportamento. Segundo o mesmo autor, é importante fazer uma distinção entre o discurso das emoções e o discurso da razão, porque o discurso

das emoções fomenta o diálogo e a explicitação do ocorrido. Ao ativar os mecanismos emocionais que estão ligados à situação conflituosa é possível perceber o que incita o conflito e o que promove harmonia relacional. Os componentes tanto de um bom clima relacional como de conflito são consequência de vários fatores individuais como os contextos, a percepção da realidade, as experiências em vários níveis da vida do indivíduo, entre outros. Todavia, existe algo em comum que influencia todos os indivíduos: as necessidades.

O mesmo autor, afirma que as pessoas que estejam com todas as necessidades, identificadas na figura 1, satisfeitas dificilmente entram numa situação conflituosa, daí segue a ideia de satisfação que está intrinsecamente ligada com a motivação. Nesses casos, a motivação será adotar uma postura positiva face às situações conflituosas.

Queirós (2019) cita Carvalho e Silva (2006) afirmando que a motivação é algo cíclico e repetitivo, com fases, e por isso, instável. No entanto, há barreiras à motivação que influenciam esse processo, especialmente no contexto de trabalho, são exemplo a má comunicação que desencadeia insatisfação e desinteresse pelas tarefas rotineiras e prejudica a interação entre pares e, ainda, a desvalorização por parte dos líderes com pouco feedback ou pouco reconhecimento do trabalho dos colaboradores (Queirós, 2019 cit. Semren, 2017).

3.7. Motivação e Mediação

Num processo de mediação, pode ser complicado compreender que os assuntos trazidos para as sessões são carregados de afeto. De facto, são e mesmo que naquele momento os intervenientes não assumam sentir afeto pelo(s) outro(s), esse afeto existiu para dar espaço a sentimentos quer de mágoa ou desilusão, por exemplo (Lascoux, 2009). Por ser um processo exigente a nível emocional, psicológico e comunicacional, é importante que todos os intervenientes queiram de facto estar e colaborar nesse processo de mediação.

Daí surge o princípio da voluntariedade previsto no n.º1 do artigo 4.º da Lei n.º 29/2013 que declara que “O procedimento de mediação é voluntário, sendo necessário obter o consentimento esclarecido e informado das partes para a realização da mediação, cabendo-lhes a responsabilidade pelas decisões tomadas no decurso do procedimento” tornando-o uma das principais características da mediação de conflitos. Assim, cabe ao(s) mediador(es) motivar(em) os intervenientes a iniciar o processo e a manter-se nele, ressaltando os benefícios da mediação e os ganhos para ambas as partes (Martí, 2010).

No entanto, apesar da mediação ser entendida como “(...) a forma de resolução alternativa de litígios, realizada por entidades públicas ou privadas, através do qual duas ou mais partes em litígio procuram

voluntariamente alcançar um acordo com assistência de um mediador de conflitos” em concordância com o artigo 2º a) da Lei nº 29/2013, esta assume mais duas vertentes: a transformativa e preventiva. Ao existir uma motivação das partes para se compreenderem, ouvirem e praticarem o diálogo, esses conhecimentos irão contribuir para uma visão do conflito mais positiva e futuramente para a aplicação desses conhecimentos e práticas no quotidiano o que gerará uma mudança no contexto dos intervenientes.

Olhando para o processo de mediação mais amplamente, compreende-se que aos poucos a mudança surge e influencia. Essa é a importância do princípio da voluntariedade, estando por sua vontade no processo, a motivação para agir, ouvir, mudar e transformar é maior, assim como o cumprimento do possível acordo elaborado, pois existe um maior compromisso.

Tal como no processo de mediação, o trabalho nas organizações deve ser voluntário, no sentido de que a motivação é a base para somar o saber fazer a tarefa, com o poder fazê-la e o querer fazê-la. O aspeto do “querer fazer” está dependente do estado de espírito, ânimo e satisfação que são as bases para a motivação (Queirós, 2019 cit. Grohmann, 1999). Queirós (2019) citando Bilhim (2009) numa perspetiva de recursos humanos, identifica a motivação como a vontade da pessoa fazer algo o melhor que consegue, visando os objetivos estabelecidos e reunindo todos os esforços para cumprir as tarefas da melhor forma. É por isso importante que as organizações motivem os seus colaboradores a atingir objetivos para que estes se sintam acolhidos e com as suas necessidades e bem-estar atentos por parte da organização. Da mesma forma, a comunicação é essencial no processo de mediação, mas também para a motivação, seja pela comunicação interna ou externa. É necessária comunicação para que a pessoa expresse os seus sentimentos o que num ambiente organizacional colabora para o aumento da eficiência e do desempenho (Queirós, 2019).

3.8. Mediação, Motivação e Inteligência Emocional

É importante que seja realizado um trabalho emocional ao longo das sessões de mediação, compreender como “eu me sinto” e como “tu te sentes” contribui para a criação de empatia, cooperação e transformação.

Tal como os conflitos e a motivação, as emoções também se baseiam nas necessidades básicas e criam motivação para agir em detrimento das mesmas. Assim, as emoções são respostas naturais aos acontecimentos vividos, no entanto o que impacta a conduta é a identificação ou não dessas emoções e a resposta a estas (Martí, 2010).

Em situação de conflito, normalmente as reações são mais reativas e defensivas com o objetivo de defender as suas necessidades e fazer valer o seu ponto de vista, o que acontece de ambos os lados quando ouvem a versão do outro e veem nela uma afronta ou ameaça. Deste modo, as emoções podem ser um entrave na empatia e na capacidade de ver a situação de várias perspectivas (Martí, 2010).

Por este motivo, é importante que haja um desenvolvimento da Inteligência Emocional, esta, segundo Miguel, Rocha e Röhrich (2014), consiste em “conhecer e administrar as nossas emoções e as do outro com o objetivo de melhorar o desempenho” (p.8). Os mesmos autores citam Solovev e Mayer (1990) definindo Inteligência Emocional ainda como a “capacidade de monitorizar os sentimentos e emoções próprias e de outros, com o objetivo de os distinguir, e de usar essa informação para orientar o pensamento e a ação” (p.8) e a “habilidade para reconhecer o significado das emoções e suas inter-relações, assim como raciocinar e resolver problemas baseados nelas. A inteligência emocional está envolvida na capacidade de perceber emoções, assimilá-las com base nos sentimentos, avaliá-las e gerenciá-las” (Vincenci, s.d. p. 7 cit Solovev & Mayer, 1990,).

Para Tavares (2019), Inteligência Emocional é definida como a capacidade humana das pessoas de compreenderem e entenderem os sentimentos de uma forma apropriada e precisa, os assimilar, regular e com isso modificar o estado de ânimo do próprio ou do outro. Para isso são necessárias quatro componentes: percepção e expressão emocional para reconhecer e identificar os sentimentos; facilitação emocional de forma a gerar sentimentos que colaborem com o pensamento; compreensão emocional contribuindo para consciencializar os sentimentos e aceitar as mudanças dos mesmos; e regulação emocional para gerir as emoções de forma eficaz.

Assim, a Inteligência Emocional permite que o indivíduo coloque as emoções a trabalharem intencionalmente a favor de si mesmo de forma a facilitar a gestão da conduta e agir em detrimento de um resultado desejado. Para isso, o indivíduo necessita de 4 capacidades: compreender, avaliar e expressar de forma clara e objetiva as emoções que está a sentir; gerar as emoções necessárias para mais facilmente se compreender e compreender o outro; entender quais as emoções que está a sentir e atribuir-lhes conhecimento; e promover o seu crescimento intelectual através da regulação de emoções (Miguel, Rocha & Röhrich, 2014).

Os autores supracitados comparam o sistema emocional humano a um computador, constituído por vários componentes, sendo que no primeiro caso o processador, monitor, etc. são substituídos pelos pensamentos e avaliações cognitivas, ações fisiológicas e os comportamentos padrão normalmente adotados. Assim, são necessárias algumas ações para que se consiga trabalhar com as emoções e

sentimentos. Em primeiro lugar, é necessário conseguir dominar os próprios pensamentos realizando uma reflexão interna para moldar as experiências emocionais que promove uma gestão dos pensamentos e conseqüentemente a gestão das emoções. Seguidamente, é preciso controlar os padrões comportamentais face a situações semelhantes. É também essencial gerir a excitação, uma vez que as emoções e sentimentos estão associados a sensações físicas. Por último, é necessário praticar a eficácia a solucionar os problemas criando uma visão positiva dos desafios quotidianos que conseqüentemente, ajudará a criar uma visão do conflito mais positiva.

A inteligência emocional na mediação cria não só aspetos positivos momentâneos como o saber ouvir o outro, não encarar as críticas apresentadas como ofensas pessoais, mas também futuros, para quando existirem situações semelhantes as partes já saibam como devem agir para que o conflito seja atenuado e não exista uma escalada, bem como aplicar a cultura do diálogo consciente onde ambos ganham e as emoções são dominadas (Vincensi, s.d.).

É normal existirem conflitos, por vezes, estes são mesmo inevitáveis, pois fazem parte das relações e da evolução humana, no entanto o essencial é geri-los da melhor forma possível, levando o foco para o problema e não para os envolvidos nele. Nesse aspeto, a Inteligência Emocional é fundamental para que qualquer uma das partes saiba escolher o melhor momento para falar e como falar com o outro. Vincensi (s.d) cita Ambrose Bierce (s.d) afirmando que “falar em um momento de raiva é a maneira infalível de produzir o discurso que mais arrependimento lhe trará no futuro” (p.8).

A Inteligência Emocional está também ligada à empatia. Vincensi (s.d) cita o dicionário português que define este conceito como “ação de se colocar no lugar de outra pessoa, buscando agir ou pensar da forma como ela pensaria ou agiria nas mesmas circunstâncias” (p. 8). Assim, a empatia aliada à Inteligência Emocional são ferramentas fundamentais para amenizar e gerir a dor do outro e, muitas vezes, terminar o conflito, promovendo relações de paz (Vincensi, s.d.).

Vicensi (s.d) faz referência a Daniel Goleman apontando os dois pilares da Inteligência Emocional: competências emocionais sociais e competências emocionais pessoais. As primeiras referem-se à capacidade de conexão com o próximo através de comportamentos, estabelecimento de empatia e gestão do conflito, as segundas referem-se à autoconexão e aos sentimentos que a pessoa nutre por si mesma influenciados pela autoconsciência, autocontrole emocional e autoconfiança. Estes componentes influenciam a motivação e são trabalhados internamente nas sessões de mediação através de reflexões sobre si e o outro, da mudança de perspectiva sobre o conflito ou até de dinâmicas e de perguntas realizadas pelo(s) mediador(es).

A área da Inteligência Emocional é fundamental nas sessões de mediação, pois, ainda que o mediador não tenha um grande domínio nesta área, este irá sempre procurar o equilíbrio entre silêncios e intervenções ou nos ânimos dos mediados. Ninguém pode impor o trabalho da Inteligência Emocional, tal como não pode impor a participação no processo de mediação. Para que o trabalho seja desenvolvido com sucesso e de forma profícua deve ser realizado com uma motivação intrínseca.

3.9. As emoções e a Inteligência Emocional do Intérprete de Língua Gestual Portuguesa

As emoções dominam vários aspetos da vida humana como o trabalho, pois influenciam os pensamentos. O que também acontece com o Intérprete de Língua Gestual Portuguesa, principalmente quando o contexto de atuação é o meio escolar, pois é necessária uma adaptação às especificidades de cada aluno, flexibilidade, autocontrolo, estabelecimento da distância profissional, responsabilidade, tolerância e humildade. Salientando que o ensino é uma prática relacional e emocional (Tavares, 2019). É nessas relações e nas emoções despoletadas que o ILGP deve aplicar a sua inteligência emocional para gerir possíveis conflitos ou dilemas.

A palavra “emoção” deriva do latim *ex movere*, que significa “mover para fora”, daí as emoções serem algo que demonstram aquilo que se passa no interior (Vincensi, s.d). Segundo Vincensi (s.d) nenhuma emoção deve ser contida, mesmo aquelas que normalmente são percebidas como negativas. Estas devem ser neutralizadas através da Inteligência Emocional que traz como benefícios a diminuição do stress e da ansiedade, a diminuição de discussões e afrontamentos nas relações, maior empatia, tomada de decisões mais claras, maior capacidade de superar desafios e mais equilíbrio emocional. São estes aspetos que podem contribuir para que os ILGP tenham uma saúde mental melhor e que consigam superar os desafios inerentes à sua profissão e aos contextos em que atuam. É visível a preocupação e a necessidade nos ILGP de cuidarem de si como profissionais e intervenientes em relações, através dos feedbacks obtidos no questionário de satisfação final onde viram neste projeto uma oportunidade de aprendizagem de escuta e de melhoria de comunicação, conforme documentam as citações seguintes retiradas do inquérito por questionário final. Nesse sentido referem que foi possível “antecipar momentos de tensão e ser empática” (Participante, Questionário Final, junho 2022) e “na minha abordagem/atitude perante as situações, procuro escutar mais ativamente o outro no sentido de compreender a mensagem que me está a ser transmitida ou transmitida a outra pessoa.” (Participante, Questionário Final, junho 2022). O cuidado passa principalmente por cuidar da sua atitude para depois se preocupar com a do outro, mostrando inteligência emocional na antecipação

dos momentos, no autoconhecimento e no autocontrole. A mediação, espelhada no projeto (Re)começar, tornou-se algo “importante para qualquer cidadão, mas essencialmente para qualquer profissional, visto lidarmos diariamente com pequenos conflitos ou de maior gravidade.” (Participante, Questionário Final, junho 2022). É, por isso, uma forma de trabalhar a inteligência emocional, as relações, as emoções e os acontecimentos de uma classe profissional que normalmente fica esquecida.

3.10. A mediação em contexto organizacional

Tal como acontece num processo de mediação familiar, escolar, socioeducativo, entre outros, a mediação em contexto organizacional também apresenta várias formas de gestão do conflito diferenciadas pelas várias escolas e correntes que apresentam perspetivas diferenciadas. Cada processo apresenta aspetos negociadores, focando o modelo tradicional-linear de Harvard; de reconstrução com o modelo Circular-narrativo do Cobb e de transformação através do modelo transformativo de Bush, Folguer e Lederach (Martí, 2010).

No contexto organizacional, ainda que associativo como o do contexto de estágio, pode-se identificar um pouco de cada escola/vertente.,

Quando se olha para o modelo tradicional-linear num contexto organizacional, a visão é mais racional, pois é defendido que se existe um conflito é necessário resolvê-lo, uma vez que é algo negativo, pois este é uma criação das partes e por isso é algo objetivo que se resolve com uma negociação colaborativa assistida por um terceiro, o mediador, que procura um ganho individual, mas focando-se em ambas as partes para que exista um ganhar-ganhar. Essa discussão assenta no escutar atentamente o outro (escuta ativa) para compreender a sua perspetiva e em criar relações ainda que existam diferenças, estas devem ser trabalhadas de forma colaborativa. Assim, as partes podem elaborar um acordo depois de perceberem os interesses e de os identificarem (Martí, 2010).

Já o modelo transformativo olha para o conflito de uma forma diferente, não como algo a eliminar, mas sim a transformar para se conviver com ele de forma natural, reconhecendo-o, respeitando e conhecendo a situação, a si mesmo e o outro. É criado um movimento de criação de paz em vários contextos em que a mediação seja aplicada, pois o conflito é o motor da mudança onde as partes se desenvolvem a nível pessoal, fortalecendo as suas relações e revalorizando-as ao mesmo tempo em que são “empoderadas” e vistas como responsáveis pelas suas ações e responsáveis pelo conflito em corresponsabilidade com o outro. Assim, o mediador não visa a resolução do conflito, mas promover a transformação das partes onde é criado um espaço de reconciliação (Martí, 2010).

Misturando os dois modelos suprarreferidos, resulta no modelo circular-narrativo com o acréscimo de que este modelo reitera a necessidade de um acordo salientando a interação e a comunicação entre as partes. Assim o conflito é visto como fruto de uma má comunicação, mas também de um conjunto de fatores que daí resultam com um efeito metaforicamente similar a uma bola de neve. Deste modo, o papel do mediador é afastar as pessoas da situação para que vejam a realidade/o conflito com outra perspectiva, criando alternativas para o mesmo. As estratégias adotadas passam por maximizar as diferenças entre as partes para que se compreendam e criem flexibilidade, obviamente mantendo a legitimidade de todos, com a flexibilidade criada é possível ver a sua história como uma nova narrativa, pois a perspectiva será diferente, o que permite criar objetivos para essa relação que se irão adaptando ao longo do processo. Este modelo baseia-se na reflexão, na mudança de significado, na transformação da história trazida para a mediação, aprofundar relações e, se possível, chegar a um acordo, ainda que não seja fundamental.

4. Enquadramento Metodológico do Estágio

Como anteriormente referido, o contexto em que o estágio foi desenvolvido nunca teve intervenção de mediação e, por isso, este contexto e o público-alvo eram novos. Dessa forma, foi necessário escolher uma metodologia que permitisse ir adaptando a ação de acordo com o meio, os feedbacks, a adesão e com os resultados obtidos. Foi, então, escolhido o modelo investigação-ação que permitiu adaptabilidade de forma a obter respostas à questão central: “De que forma é que a mediação pode influenciar e estimular a maior participação dos sócios?”. Barros (2012, citando Kemmis & McTaggart, 1992) caracteriza a investigação-ação como um método com foco na reflexão, na participação e na colaboração. Três conceitos que estiveram muito ligados a todo o projeto, quer pela necessidade de obter reflexão, participação e colaboração para que este se desenvolvesse, mas também por apelar a uma reflexão dos participantes, à maior participação para dar resposta à questão central e à colaboração entre pares e entre os participantes e a estagiária.

Neste capítulo, focado no enquadramento metodológico do estágio, é abordada a questão de investigação e os objetivos de investigação-intervenção de forma a apresentar o mote deste projeto, mas também de que forma foi planeada a investigação-intervenção para cumprir os objetivos e conseguir as respostas que seriam necessárias para obter conclusões dessa mesma investigação.

A metodologia e os métodos de investigação, assim como os instrumentos e técnicas usados também serão abordados e descritos, sendo a forma de desenvolvimento do projeto e de como a investigação-ação se desenrolou.

Por último, serão abordados os recursos mobilizados e as limitações do processo de forma a dar conta do que foi necessário e das adaptações que foram sendo realizadas.

4.1. Questão de investigação e objetivos da investigação-intervenção

A questão central que serviu de mote para a investigação-intervenção do projeto de estágio foi: De que forma é que a mediação pode influenciar e estimular a maior participação dos sócios? Esta tornou-se a questão central pois, para além da participação dos associados ser uma necessidade identificada, via a participação como algo mais profundo do que estar presente, isto é, relacionava-a com a motivação e como esta pode ser influenciada pela atitude, postura, comunicação, circunstâncias pessoais e profissionais e que, por sua vez, influencia a visão que o indivíduo tem do associativismo. O foco não estava apenas em como cativar mais, mas também em compreender o motivo e as razões da não participação e como se poderia reverter a situação de uma forma duradoura.

Todavia, ao longo dos meses e das experiências obtidas, seja no pedido de entrevistas para a recolha dos dados para levantamento de necessidades e, mais perto do final, na inscrição na nova vertente (Re)começa, foi-se percebendo que as atitudes que os elementos dos órgãos sociais contactados relataram relativamente aos associados, eram semelhantes aos de alguns membros dos próprios órgãos sociais. Assim, após o término deste projeto, se possível, a questão central transformar-se-ia para “De que forma é que a mediação pode influenciar e estimular a maior participação na Associação?”. Associada à questão de investigação surgem os objetivos de forma a orientar a investigação e a ação a desenvolver.

Objetivos de investigação	Objetivos de intervenção
Compreender como a mediação pode contribuir para o aumento da participação dos associados.	<ul style="list-style-type: none"> – Criar um projeto de mediação; – Criar um gabinete de mediação; – Dar a conhecer a mediação e os seus benefícios.
Analisar o significado de pertença à associação.	<ul style="list-style-type: none"> – Promover o trabalho em equipa; – Promover sessões de reflexão com os associados.

Tabela 5 - Objetivos de investigação e objetivos de intervenção

Com estes objetivos, foi desejado dar resposta às necessidades identificadas, às quais que se pretendeu responder fomentando e melhorando a comunicação entre as pessoas envolvidas na Associação através da abordagem e aproximação a temáticas relacionadas com a mediação, como a escuta ativa e a comunicação não violenta, por exemplo, e promovendo um maior sentido de pertença e união entre os envolvidos na Associação.

4.2. Metodologia e Métodos de investigação-ação

Sendo um projeto novo, implementado num contexto que desconhecia a mediação de conflitos, foi necessário escolher metodologias, métodos e técnicas que garantissem a adaptabilidade da investigação-intervenção e também que permitissem uma avaliação contínua de forma a adaptar a atuação com os participantes e às necessidades e imprevistos que foram aparecendo.

A metodologia utilizada foi uma metodologia predominantemente qualitativa, descritiva e interpretativa. Este tipo de metodologia permite que as observações objetivas, influenciadas por aspetos como a

cultura, os valores ou o contexto social possam ser avaliadas com a mesma validade e objetividade das investigações analíticas, através de um estudo rigoroso, reflexivo, metódico e sistematizado do conhecimento da realidade. No entanto, esse conhecimento pode conter fenómenos complexos e que acontecem em ambientes naturais que quando analisados de forma quantitativa muitos dados relevantes iriam ser filtrados. (Villaverde & Juste, 2019).

Numa organização, vista através do prisma de que esta é uma construção social, onde existem múltiplas inter-relações que contribuem para a modificação da forma de atuar do indivíduo no seu micro e macrosistema, é importante analisar e compreender comportamentos que anteriormente passavam despercebidos. Essa análise deverá ser realizada através de métodos qualitativos, pois as relações complexas implicam o estudo de várias variáveis que necessitam de uma explicação, compreensão e interpretação do comportamento dos indivíduos face à dinâmica organizacional (Veja, Rodríguez, García, & Arellano, 2019).

Para tal, o método que foi considerado mais adequado foi a investigação-ação. Esta baseia-se no questionamento reflexivo e colaborativo das situações reais com o objetivo de melhorar as práticas e compreendê-las (Kemmis & McTaggart, 1988). Tozini-Reis e Tozini-Reis (2000, citados por Barros, 2012) fazem referência a Moreno (1972) que defende que para estudar um grupo, o investigador não pode estar fora desse mesmo grupo, o investigador deve ser também participante, ainda que sem influenciar os acontecimentos, e conseguir tornar os participantes também investigadores através da condução e da explicação da experiência.

O método de investigação-ação é considerado um processo cíclico onde existe planificação, ação, avaliação do resultado (observação), reflexão e retoma-se ao início, à planificação de acordo com a reflexão sobre os resultados obtidos. O início baseia-se nas necessidades identificadas ou na problemática identificada, neste caso a participação no associativismo. De seguida, explorar o meio para definir um plano de ação geral, em passos que visam a melhoria e a compreensão do contexto, mas que também “(...) no sentido de retroalimentar as ações subsequentes, numa perspetiva cíclica.” (Barros, 2012, p. 69 cit, Kemmis & McTaggart, 1992).

Este método permitiu existir liberdade para alterar as técnicas ou a forma a adaptar a atuação para conseguir responder à questão de investigação-intervenção e cumprir os objetivos previstos no início do projeto, através deste caráter reflexivo e cíclico, pois apesar de existir uma planificação inicial quer do projeto, quer das sessões realizadas, foi preciso adaptar às circunstâncias, aos participantes e ao seu feedback, como aconteceu quando um participante comentou no questionário de satisfação que sentia

falta que todos dessem a sua opinião. De forma a integrar este contributo, na sessão seguinte foi criada uma dinâmica de quebra-gelo e foi incentivada mais individualmente a participação ativa.

Este método tornou-se vantajoso, pois os participantes foram sugerindo temáticas e demonstrando interesse em dinâmicas que pude realizar alterando a calendarização ou os planos estruturais das sessões, por vezes também por imprevistos que aconteciam como a pouca participação ou adesão às iniciativas. Assim, a investigação-ação tornou-se um porto seguro onde foi possível evoluir como profissional e pessoa através da constante reflexão da prática realizada e dando a flexibilidade de a alterar quando esta não surtia os efeitos desejados.

4.2.1. Técnicas e instrumentos de recolha e análise da informação

Foram utilizadas várias técnicas ao longo do desenvolvimento do projeto de estágio, de forma a obter informações e avaliações durante todo o processo de intervenção-investigação. Na tabela 6 identificam-se todas as técnicas e instrumentos utilizados nas diferentes fases do processo de estágio.

Fases do processo de estágio	Técnicas	Instrumentos
Inicial	Inquérito por entrevista	Guião de entrevista
Inicial	Inquérito por questionário	Formulário <i>Google forms</i>
Durante as sessões		Formulário <i>Google forms</i>
Final		Formulário <i>Google forms</i> .
Inicial	Pesquisa documental	Grelhas de registo
Durante as sessões		Grelhas de planificação
Inicial	Observação	Diário de bordo
Durante as sessões		Diário de bordo e Tabelas de Observação

Tabela 6 - Técnicas e instrumentos utilizados nas diferentes fases do processo de estágio

Para o levantamento de necessidades foram utilizados o inquérito por entrevista e o inquérito por questionário, recorrendo a um guião de entrevista e um formulário construído na aplicação *Google Forms* que serviram para o levantamento de necessidades, numa fase inicial, contruindo bases de recolha de informação. Para a construção destes instrumentos procedeu-se a uma planificação prévia (cf. Apêndices 2 e 4). Cada um destes instrumentos destinou-se a públicos diferentes: o inquérito por entrevista direccionou-se a alguns membros dos órgãos sociais da Associação e o inquérito por questionário a todos os membros da mesma.

Os inquéritos por entrevista exploram informação recolhida no seu ambiente natural, sendo o investigador fundamental para a recolha de informações pertinentes através de notas de observação no

decorrer das entrevistas e das transcrições das mesmas (Valadas & Gonçalves, 2014 cit, Bogdan & Biklen, 1994). Através das entrevistas, o investigador pode aceder a temáticas ou aspetos que não considerou previamente (Quivy & Campenhoudt, 1998).

De modo a conhecer mais profundamente um fenómeno e conhecer as relações entre as variáveis é utilizado um inquérito por questionário que permite obter dados de uma forma retrospectiva (Coutinho, 2006). Assim, a informação é recolhida diretamente à amostra, isto é, ao público-alvo do questionário que poderá conceder os dados necessários à investigação através da resposta às questões colocadas. Ao referido, acresce, que os dados são confidenciais, uma vez que o inquirido não é identificável (Gerhardt & Silveira, 2009). O inquérito por questionário inicial foi aplicado tendo como objetivo a recolha de dados para diagnóstico de necessidades, sendo uma técnica que permite recolher um maior número de respostas de uma forma uniforme, com questões estruturadas. Simultaneamente, permite recolher respostas de uma área geográfica alargada num curto espaço de tempo, e usufruir do benefício da confidencialidade das respostas que motiva a que os participantes estejam mais à vontade para responderem com a sua opinião sincera e diminuir a influência do investigador nas respostas dos participantes (Soares, 2004 cit. Bravo, 1991). O formulário do inquérito foi previamente planificado e inserido no *Google Forms* e depois foi enviado aos associados da Associação de forma a conseguir conhecer o público-alvo, aquilo que mais gostam na associação e o que menos gostam, bem como a noção deste público sobre os conflitos e a mediação, entre outros.

O inquérito por entrevista foi realizado a um grupo mais restrito de pessoas, sendo este composto por alguns membros do grupo dos órgãos sociais da associação. Para tal foi construído um guião semi-estruturado de perguntas previamente planificadas (cf. Apêndice 4) onde algumas questões foram adaptadas ou acrescentadas consoante o discurso e as informações recolhidas. Foi escolhida esta técnica por permitir ter perceção do não-verbal e identificar aspetos que de forma escrita seria impossível perceber, como a hesitação nas respostas, a expressão facial e a entoação. Desta forma, esta técnica caracteriza-se por existir um contacto direto entre o investigador e os inquiridos (Soares, 2004 cit. Quivy & Campenhoudt, 1992); essa proximidade permite que a resposta seja mais bem compreendida, pois quando algo é abordado sem aprofundamento o investigador pode pedir para clarificar ou aprofundar, existindo mais informação e mais clarificação das respostas respondidas de forma “vaga” (Soares, 2004, cit. Ghigione & Matalon, 1997 e Borg & Gall, 2002).

Já numa fase final do estágio, de forma a criar uma nova vertente focada nos órgãos sociais, foi realizada mais uma entrevista com a Presidente e a Vice-Presidente da Associação de forma a obter o diagnóstico necessário para adaptar as novas sessões às necessidades do grupo. Esta entrevista

realizou-se na plataforma *ZOOM* e foi semi-estruturada (apêndice 5) de forma a dar liberdade às entrevistadas de acrescentarem aspetos relevantes ou a entrevistadora explorar questões que não foram tão claras ou explicadas.

Ao longo dos meses foram enviados questionários de satisfação no final de todas as sessões (Re)começa refletindo, (Re)começa partilhando e (Re)começa (apêndices 6, 7 e 8) via *Google Forms* com questões fechadas e de resposta aberta de forma a obter uma avaliação da sessão, encontrar aspetos a melhorar e/ou a manter e realizar uma avaliação contínua ao longo de todo o projeto para perceber a evolução deste. O questionário de satisfação teve como objetivo perceber o que melhorar nas sessões seguintes, que dinâmica manter e compreender a evolução de todo o projeto, também baseado na investigação-ação onde existia uma reflexão, alteração e era retomada a ação.

Durante o processo foi usado como instrumento uma tabela aplicada à técnica de observação em que foram anotadas informações referentes às atividades: o número de participantes, ausências ou presenças e respostas a e-mails enviados, de forma a compreender a evolução e os efeitos que o projeto de estágio pudesse estar a proporcionar. Segundo Santos (1994) para a técnica da observação ser válida terá de existir um objetivo de investigação, de facto existiam como apresentado no ponto 4.1; é necessária uma planificação sistemática, neste caso criei tabelas apresentadas no ponto 6.2 e 6.3 que eram preenchidas sempre que existia nova informação; esta deve ser geral e não resumida a pequenas curiosidades, o que é possível verificar nos mesmos pontos através dos resultados obtidos; e deverá existir factos que provem essa observação, no caso do projeto existem os questionários de satisfação que foram transpostos para tabelas de observação. Foi ainda utilizado um outro instrumento, o diário de bordo (anexo 1), onde foram registadas todas as dúvidas, dificuldades, reflexões e uma síntese do trabalho realizado. Esses registos permitiram uma tomada de consciência de aspetos implícitos e comportamentais de modo a consciencializar as emoções para que o trabalho fosse desenvolvido de uma forma mais fluida e controlada (Korthagen, 2009). Dias, Pitolli, Prudêncio e Oliveira (2013) citam Zabalza (2004) referindo que o diário de bordo é um bom instrumento para a consciencialização dos padrões de trabalho de forma reflexiva e educativa. Os mesmos autores citam, ainda, Bertoni (2004) acrescentando que ao identificar dificuldades, procedimentos, situações coincidentes ou inéditas, sentimentos e formas de enfrentar desafios é possível corrigir o rumo a seguir e tomar decisões.

No final do projeto, a avaliação final foi realizada através de uma reunião final, de onde resultou um diário de bordo e um questionário de satisfação final que abrangia várias questões mais específicas relativas ao projeto (Re)começar (apêndice 9).

Ao longo de todo o projeto foi utilizada também a técnica de pesquisa documental. Numa fase inicial do projeto para conhecer o contexto através da exploração do site da associação e de material bibliográfico relacionado com a mediação organizacional e a gestão de equipas. Com a pesquisa documental procurou-se aprofundar os conhecimentos sobre o contexto, a liderança e de como trabalhar e motivar as equipas. E, ao longo de todo o decorrer do estágio, para preparar as sessões (Re)começa refletindo e (Re)começa com a leitura e pesquisa de bibliografia de acordo com as temáticas abordadas, todas referenciadas nas planificações das sessões (cf. Apêndices 12 a 24). Esta técnica está relacionada com a pesquisa e com o uso para procedimentos metodológicos, nomeadamente o processo de investigação, onde o investigador utiliza os documentos para organizar informação, examinando e analisando para depois a categorizar e elaborar sínteses (Silva, Almeida & Guindani, 2009 cit. Pimentel, 2001). A pesquisa documental é baseada no método de observação, seleção e organização do conteúdo encontrado de forma científica, proporcionando a possibilidade de realização da investigação (Silva, Almeida & Guindani, 2009 cit. Gaio, Carvalho & Simões, 2008). É, então, a base de toda a investigação.

Os dados obtidos através destas técnicas e instrumentos foram trabalhados de diferentes formas, mas maioritariamente transformando estes dados qualitativos em quantitativos.

No que concerne ao inquérito por questionário, este foi transposto para tabelas onde a sua leitura está em frequência e percentagem (cf. Apêndice 1A), o mesmo foi realizado nas questões de resposta aberta onde as respostas foram categorizadas e depois contabilizadas com a mesma dimensão. Já as entrevistas realizadas foram gravadas e depois transcritas, onde a partir daí foi possível categorizar as respostas e recorrer ao mesmo método de tratamento anterior: transpor para tabela e contabilizar.

A análise documental foi recolhida, lida e sistematizada como anteriormente referido e a observação também foi transposta para uma tabela com esquema de cores que permitiu ter uma perceção da assiduidade e de como o conceito “participação” evoluiu ao longo do tempo.

4.2.2. Recursos mobilizados e limitações do processo

Apesar da pandemia da Covid-19 trazer uma nova forma de trabalho e contacto - *online* - esta modalidade é comporta por aspetos positivos e por outros mais desafiantes.

As restrições pandémicas estavam levantadas e a Associação onde realizei o estágio cedeu a sua sede para a realização das atividades. No entanto, a opção tomada foi desenvolver o projeto (Re)começar de forma *online*.

A utilização da ferramenta *ZOOM* para a realização das sessões e entrevistas, foi um aspeto que possibilitou a participação de membros que se encontram geograficamente muito distanciados entre si e da sede da Associação. Aconteceu diversas vezes, alguns dos participantes participarem na sessão enquanto estavam na viagem de regresso a casa ou em viagens pessoais. Caso não se realizasse o projeto nesta modalidade, certamente o número de participantes seria menor e estaria limitado à zona geográfica mais próxima da localização da sede, acrescentando o transtorno em apanhar transportes públicos ou conduzir para o centro da cidade num horário pós-laboral.

Todavia, esta modalidade de trabalho e interação retirou/penalizou a vertente humana da mediação, prejudicando o contacto, as interações, a motivação da estagiária e dos participantes e o cansaço das horas em frente ao computador. Os momentos de partilha, por exemplo, foram enriquecedores, no entanto, alguns participantes interagiam pouco e as dinâmicas nas sessões de reflexão tornavam-se um pouco limitadas por não ser profícua a realização em salas simultâneas.

Aconteceu que alguns dos participantes não se conheciam pessoalmente e o seu contacto era realizado também *online* o que exigia dos mesmos ainda mais motivação para contactar o outro e manter esse mesmo contacto. Alguns dos participantes confessaram que com a correria do dia a dia esqueciam-se do seu mentor/mentorado o que comprova que o contacto frequente e presencial dessas pessoas é um aspeto importante para as levar a (inter)agir.

Mesmo quando eram enviados e-mails de forma a obter feedback ou procurar dificuldades na interação, nem todas as pessoas respondiam, o que interferiu com a motivação na realização deste projeto.

Foi, assim, um grande desafio manter as pessoas ativas, participativas e integradas no projeto de uma forma fisicamente distante.

5. Apresentação e discussão do processo de investigação- intervenção

O projeto começou por ser apresentado aos associados como um estudo intitulado “A mediação organizacional como base para a criação de um novo olhar sobre o associativismo” de onde resultou uma avaliação diagnóstica das necessidades e interesses dos membros da Associação de forma a conciliar o meu trabalho com as expectativas dos futuros participantes.

Com base nas respostas aos questionários por inquérito e por entrevista concluiu-se que existiam aspetos que eram necessários trabalhar como a comunicação, a motivação e a participação. Foi daí que nasceu o projeto (Re)começar que tem como objetivo central responder à questão “De que forma é que a mediação pode influenciar e estimular a maior participação dos sócios?”.

Para dar a conhecer o projeto e receber inscrições, este e a mediação foram apresentados em sessões de apresentação em que os membros da Associação foram convocados via e-mail e através do cartaz que consta no apêndice 10. Estas sessões tiveram pouca adesão e, por isso, foi necessário realizar mais algumas sessões de apresentação individuais em horários convenientes às pessoas que demonstraram interesse.

Desta forma, a motivação para avançar com o projeto partia da busca por motivos ou soluções para fomentar a participação e a motivação em estar envolvido na Associação. Com a criação do projeto (Re)começar, as pessoas inscritas iriam participar mensalmente em algo ligado à Associação e, desta forma, criar a rotina de participação. Com esta estratégia também se pretendeu promover a interação entre os participantes para se conhecerem melhor uns aos outros e facilitar maior participação em atividades futuras. Esta ideia surgiu quando realizada uma atividade presencial; nesta atividade observou-se que a maioria dos participantes se sentou e conversou com quem já conhecia, sendo que aqueles que não conheciam ninguém ficaram isolados. Nesta mesma lógica, quantas mais pessoas os associados conhecerem, mais motivados vão estar para participar numa atividade, pois o clima será mais familiar.

Para trabalhar e potenciar a comunicação foram criadas as sessões (Re)começa refletindo com temáticas ligadas à mediação de conflitos, onde a comunicação e o diálogo são pilares importantes tal como no associativismo. Nestas sessões era expectável que os participantes refletissem sobre estas temáticas através da exposição das mesmas, de questões reflexivas, de histórias e dinâmicas.

E para trabalhar o sentido de pertença, planificaram-se as sessões (Re)começa partilhando onde cada participante partilhou as suas experiências e conhecimentos sobre uma temática sugerida por outro participante ou por mim, quando não existia nenhuma partilha. O objetivo era criar maior proximidade

entre os participantes e, da mesma forma, existir troca de saberes visto que os anos de experiência dos participantes variavam.

Foi também criado o programa de mentorias (Re)começar lado a lado em que cada mentorado/a tinha um/a mentor/a atribuído/a. Esta seleção foi realizada, após o preenchimento de um questionário, em que foram procuradas as características complementares de cada um. Com esta dinâmica era expectável que os participantes criassem uma maior proximidade com um outro participante. Idealmente, ao existir essa maior familiaridade, o à-vontade nas sessões de partilha seria maior por existir uma âncora de segurança e a participação aumentaria, pois era estimulada a rotina de participação e de lembrança de pertença à Associação através dos desafios mensais e de uma motivação e incentivo entre o par.

O projeto (Re)começar teve, então, duas vertentes: o gabinete de mediação e o programa (Re)começar lado a lado. Estas vertentes foram criadas de forma a compreender o impacto que a mediação pode contribuir para a maior participação dos associados como consta nos objetivos de investigação.

Infelizmente, o gabinete de mediação não teve nenhum caso e nunca foi solicitado, apesar de se terem referido anteriores conflitos dentro da associação no questionário de levantamento de necessidades.

Para guiar a criação e as planificações das sessões do programa (Re)começar lado a lado, as linhas guia foram os objetivos de investigação “Refletir sobre o significado de pertencer a uma associação.” e “Compreender de que forma a mediação pode transformar o contexto correspondendo às expectativas dos órgãos sociais e dos associados.”. Para isso criaram-se dinâmicas e o programa de mentorias de modo a fomentar a união, espírito de pertença e comunicação entre todos os membros da Associação.

O projeto contou com três vertentes de atuação: i) o Gabinete de Mediação que não teve nenhuma solicitação, como dito anteriormente; ii) (Re)começar lado a lado onde todos os elementos da Associação poderiam participar, sendo que se inscreveram 7 associados e 4 elementos dos órgãos sociais.; iii) (Re)começar, cujo foco de trabalho foi nos órgãos sociais no qual participaram 4 pessoas (3 destas participantes também se inscreveram na vertente (Re)começar lado a lado).

O objetivo basilar que motivou a criação do projeto (Re)começar foi personificar a Associação, onde cada sócio e cada membro dos órgãos sociais têm um rosto, histórias e vivências para partilhar. Considerou-se importante refletir e tomar consciência que atrás de cada posto na administração está uma Pessoa e que por trás de cada um dos 91 sócios está também uma Pessoa.

5.1. Programa (Re)começar lado a lado

O programa (Re)começar lado a lado dividiu-se em quatro vertentes que aconteciam em simultâneo no tempo.

Segue um esquema demonstrativo (figura 2) de forma a facilitar a compreensão:

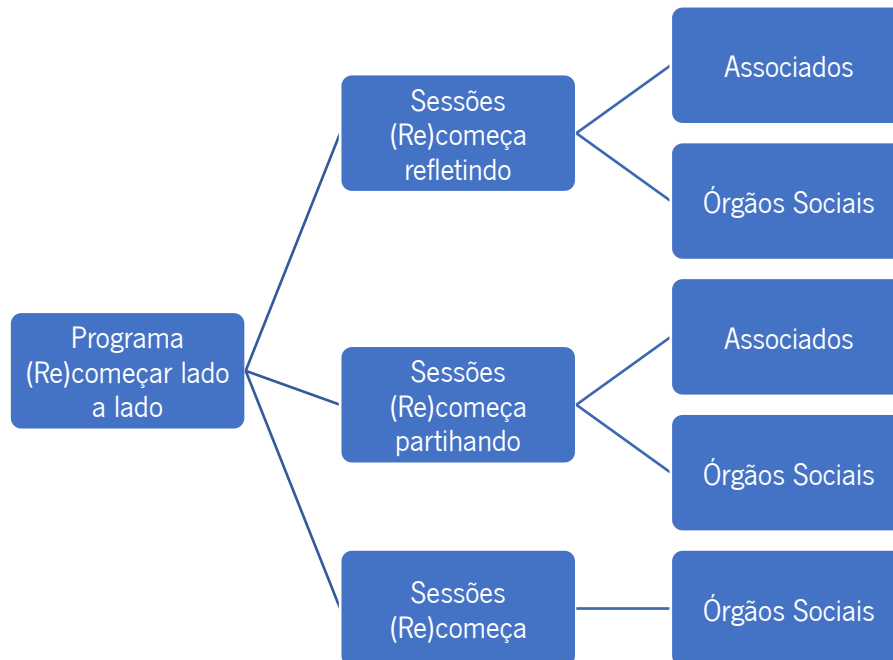


Figura 2 - Esquema do programa (Re)começar lado a lado

O programa (Re)começar lado a lado consistiu num programa de mentorias onde os participantes se inscreveram e responderam a um breve questionário online sobre si, a sua experiência profissional, o que esperavam do outro e se pretendiam ser mentores ou mentorados (apêndice 11). Após essa inscrição, foram colocados em duplas consoante as respostas, tentando obter pares que se complementassem e onde pudesse existir afinidade e mais facilidade de cooperação. O objetivo desta dinâmica foi promover a interação entre os membros da Associação, partilhar experiências associativas e profissionais e ainda promover o espírito de grupo através do contacto com outros membros que anteriormente não tinham tido hipótese de conhecer (em alguns casos).

Estes participantes eram convocados duas vezes por mês a participarem em duas sessões.

5.1.1. Sessões (Re)começa refletindo

A primeira sessão mensal denominou-se (Re)começa refletindo através da qual se promoveu uma reflexão sobre temáticas relacionadas com a mediação: a mediação, o conflito, a empatia, a escuta

ativa, a comunicação não violenta e os temas abordados relacionados com o associativismo (apêndices 12 a 16). Realizaram-se também dinâmicas e levantaram-se questões reflexivas. Iniciou-se o conjunto de sessões com a temática do conflito para se começar a quebrar pré-conceitos existentes e a refletir sobre como cada um gere o conflito. Para tal, além da apresentação teórica sobre o conflito também foi usado o instrumento de Thomas-Kilman (1992) para determinar a forma como enfrentam o conflito e promover a autoconsciência. Foi nesta mesma sessão que os mentores e mentorados se conheceram numa dinâmica de gebrá-gelo em salas simultâneas (cf. Apêndice 12). O segundo tema foi a empatia, necessária para depois avançar para a escuta ativa e a comunicação (Cf. Apêndice 13). A reflexão sobre esta temática passou pelo debate em grupo sobre “O que nos torna pessoas menos empáticas?”, “O que nos condiciona a empatia?” e “Quando ofendemos ou somos ofendidos oferecemos/esperamos vingança ou perdão?”, esta última através de um exercício que permitiu que os participantes se colocassem no lugar de quem está no outro lado do conflito, como se pode ver na figura 3. Para terminar a sessão, leu-se uma história relacionada com a importância do “eu” na resolução dos conflitos (Anexo 3).

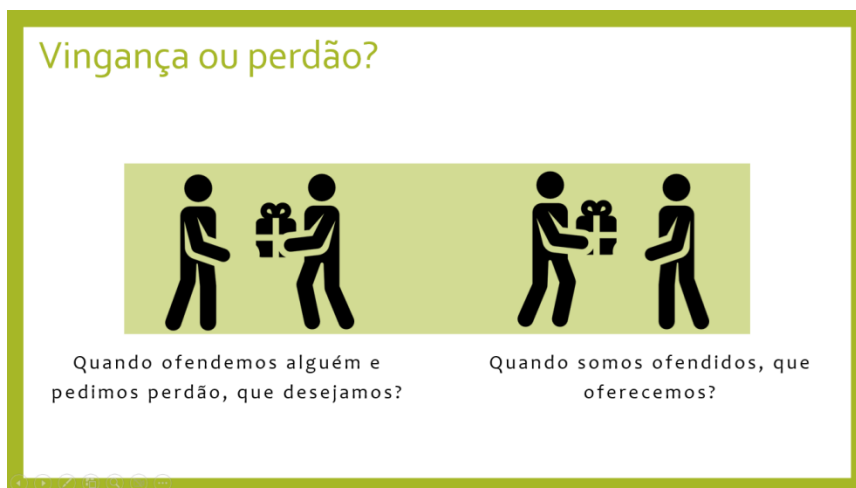


Figura 3 - Slide usado na apresentação referente à sessão (Re)começa refletindo sobre a empatia

Depois de trabalhar como se colocar no lugar do outro, passou-se para o primeiro passo numa resolução de conflitos: a escuta ativa. Para uma participação mais ativa, foi realizado um exercício com várias frases em que os participantes teriam de anotar uma pontuação de 1 a 4 sendo que 1 representa a frequência “raramente”, 2 “algumas vezes”, 3 “muitas vezes” e 4 “quase sempre”. Da pontuação recolhida saberiam qual o seu estado de escuta ativa de acordo com o semáforo: vermelho, amarelo, verde (cf. Apêndice 14). No final de cada sessão procurou-se sempre trazer um vídeo, uma história ou uma imagem para que fique a referência e a mensagem mais vincadas na memória de

cada participante. O penúltimo tema foi a comunicação não violenta em que se procurou fazer uma coapresentação com o criador deste conceito: Marshall Rosenberg. Para isso foi-se introduzindo vídeos de uma entrevista (cf. Apêndice 15) ao longo da apresentação do tema e terminou-se com uma frase dita pelo próprio nessa mesma entrevista que serviu de mote para a última sessão de reflexão onde se procurou relacionar todos os temas com o associativismo e com os conflitos apontados na associação que tinham como base a comunicação. Assim, resumiu-se essa explicação num esquema:

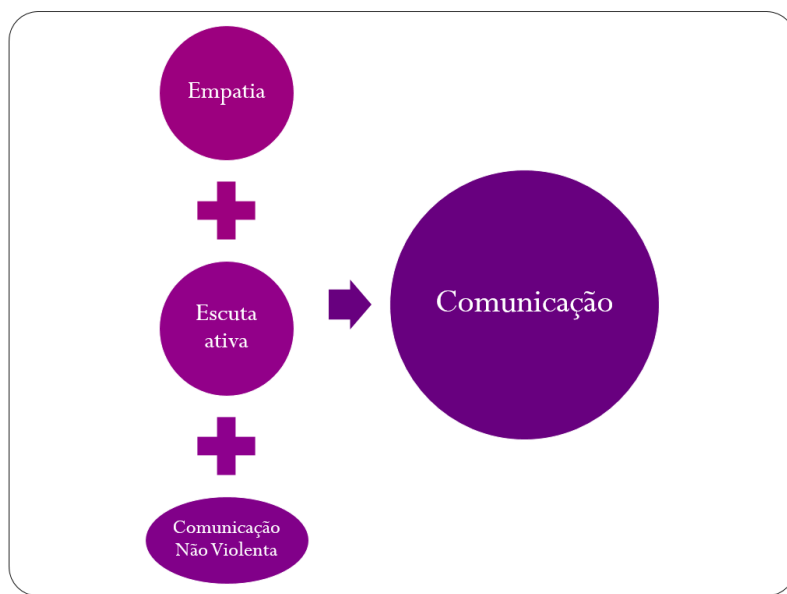


Figura 4 - esquema usado na sessão (Re)começa refletindo sobre as temáticas abordadas e o associativismo

Desta forma, os participantes puderam relembrar as temáticas e criar um elo de ligação entre todas elas que, apesar de existir uma tentativa da minha parte em criar sempre uma ponte no início de cada sessão, já se teria passado cerca de 1 mês entre cada uma e, por isso, é difícil ter a memória viva. Após esta interligação de conceitos, a reflexão recaiu sobre o papel de cada um no associativismo, como os associados vêm a associação, etc. (cf. Apêndice 16).

Estas sessões realizaram-se na plataforma *ZOOM*, num total de 6 sessões, cada uma com a duração aproximada de 1 hora. Os participantes em cada sessão eram desafiados por um desafio mensal relativo à temática abordada e que deveriam cumprir ao longo do mês. Alguns desafios teriam de ser realizados a par com outro associado, aproveitando os pares existentes no programa de mentorias, e outros eram realizados de forma individual.

Estes desafios procuraram promover a comunicação contínua entre mentor e mentorado, aplicar as aprendizagens e reflexões realizadas nas sessões, consolidando aquilo que tinham aprendido de novo e

criar uma rotina participativa de forma a que as pessoas mantenham presente na sua vida a Associação e o projeto (Re)começar.

Cada desafio procurava responder a objetivos específicos conforme se explicita na tabela seguinte.

Mês	Temática	Desafio	Objetivo(s)	Estratégia
Dezembro	O conflito	Semanalmente definir a sua semana numa palavra (“A minha semana foi...”) e enviar ao mentor/mentorado	Promover a autoreflexão; Promover o contacto com o outro; Partilhar experiências.	Com par
janeiro	A empatia	Criar um diário da empatia onde fossem registados momentos em que foram empáticos.	Promover a autosupervisão; Estimular a consciência sobre a empatia; Incentivar o autoconhecimento; Incentivar a mudança de hábitos relacionais não tão saudáveis.	Individual
Fevereiro	A escuta ativa	Foi enviada semanalmente uma questão reflexiva que deveria ser respondida pelo mentor/mentorado em forma de diálogo. <ol style="list-style-type: none"> 1. Qual foi o momento mais feliz que viveste profissionalmente? 2. Qual consideras ser o teu papel no associativismo? 3. Qual é a tua motivação para seres ILGP? 4. O que bloqueia a tua maior participação na Associação? 	Promover a escuta ativa; Estimular a comunicação com o outro; Promover a autoconsciência; Manter e solidificar o contacto entre mentor e mentorado; Criar laços mais fortes entre pares com a partilha de opiniões e experiências.	Com par
Março	Comunicação Não Violenta	Em situações de conflito refletir sobre os componentes da comunicação não violenta respondendo às perguntas: <ul style="list-style-type: none"> • O que estou a ver os outros dizerem ou fazerem é enriquecedor ou não para minha vida? (observação) 	Promover o autoconhecimento; Estimular a autoconsciência em situações de conflito; Tomar consciência da sua postura no conflito; Promover melhorias na forma de lidar e encarar o conflito.	Individual

		<ul style="list-style-type: none"> • O que estou a sentir? (sentimento) • Do que necessito? (necessidade) • Como comunico ao outro as minhas necessidades? (pedido) 		
Abril	As temáticas abordadas e o Associativis-mo	Manter o contacto com o/a seu/sua mentor/a ou mentoranda.	Promover o contacto voluntário; Estimular a participação voluntária; Avaliar o grau de motivação para a participação voluntária e espontânea dos participantes.	Com par
Maio	-	Continuação do desafio anterior.	Continuação dos objetivos anteriores.	com par

Tabela 7 - Descrição dos desafios mensais lançados nas sessões (Re)começa refletindo

5.1.2. Sessões (Re)começa partilhando

As sessões mensais (Re)começa partilhando convidavam todos os participantes a terem uma conversa livre sobre uma partilha realizada. No total foram realizadas 5 sessões, na plataforma *ZOOM* com a duração de 1 hora. Apesar de livres, estas sessões foram planificadas como consta nos apêndices 17, 18, 19, 20 e 21. Essa partilha idealmente seria sugerida pelos participantes e podia incluir dilemas éticos, experiências, questões reflexivas, temáticas ou qualquer outro assunto que a pessoa achasse pertinente debater com outros colegas. Todavia, nem todas as sessões tiveram conteúdo sugerido por participantes como se pode ver pela tabela 8.

Mês	Tema/questão	Sugestão
Janeiro	Empatia no trabalho em equipa.	Participante
Fevereiro	Comercialização do Intérprete de Língua Gestual Portuguesa.	Estagiária
Março	Apropriação cultural por parte do Intérprete de Língua Gestual Portuguesa.	Participante
Abril	Situação: “No local de trabalho os superiores exigem trabalho sem diálogo nem empatia. Não perguntam nada, pedem que façam e que apresentem o serviço”.	Participante
Maio	A motivação.	Estagiária

Tabela 8 - Temas sugeridos e abordados nas sessões (Re)começa partilhando

No entanto, apesar de ser necessário eu intervir com temáticas e partilhas, as sessões tiveram bastante participação e fluíram de uma forma positiva. Com estas partilhas e troca de experiências pretendeu-se criar um clima mais familiar entre os participantes e criar troca de perspetivas entre membros com mais e menos experiência profissional e associativa e de grupos da Associação diferentes. O mote para estas sessões foi promover a maior motivação a participar, acreditando que quando alguém que se conhece participa numa dinâmica a motivação para também participar aumenta e, por isso, ao existir maior contacto entre os membros da Associação a participação poderia aumentar proporcionalmente.

5.1.3. Sessões (Re)começa

À semelhança das outras sessões, estas também se realizaram na plataforma *ZOOM* com a duração estimada de 1 hora, sendo que, por vezes, o debate estendeu-se e ultrapassou o tempo planeado.

Apesar de existir participação dos órgãos sociais no programa (Re)começar lado a lado, este é um grupo que requer outras exigências que não se adequam a um grupo geral, como por exemplo: a mudança, o trabalho em equipa, etc.

Assim, foram criadas 2 sessões (Re)começa com inscrições abertas apenas para os 11 membros dos órgãos sociais. No entanto, apenas participaram 4 membros, sendo que 3 deles já estavam a participar nas outras sessões do projeto.

As duas sessões foram inspiradas na linha do tempo e, por isso, a primeira sessão teve como mote o passado e a segunda sessão o presente e o futuro.

Em ambas as sessões foram abordadas temáticas relacionadas com a equipa, a comunicação e foram criadas como um complemento às sessões (Re)começa refletindo, de forma a que não se tornasse repetitivo para quem participava nas outras sessões. O trabalho focou-se, então, no grupo enquanto as outras sessões se focavam mais no trabalho individual. A proposta foi ‘Começar a olhar para o “eu” e depois para o “nós”’.

As sessões foram planeadas (cf. apêndices 22 e 23) de forma a existir uma continuidade e interligação entre os temas. Remetendo ao passado abordaram-se as seguintes temáticas:

1. Grupos vs Equipa
2. Liderança

2.1. Modelo de Liderança Situacional

3. Etapas de gestão de um projeto
4. A perceção das pessoas e das situações
5. Posições, interesses e necessidades
6. Comunicação em ambiente de equipa

6.1. Modos de comunicar no conflito

Estas sessões tiveram como principais objetivos refletir sobre o passado do grupo da Direção; identificar estratégias que ajudem na prevenção e resolução dos conflitos que foram diagnosticados; trabalhar a autoconsciência e a consciência do grupo voltado para o trabalho em equipa e entender-se como agente de mudança. Para iniciar este novo grupo de sessões e quebrar o gelo foi realizada uma dinâmica em que se pediu que cada participante definisse o passado do grupo numa palavra. As palavras recolhidas foram: transparência, aprendizagem e conhecimento/descoberta. Começando de uma forma positiva, apresentou-se uma imagem de um barco com o seu capitão, relacionada metaforicamente com o trabalho em equipa de forma a perceber como é que o grupo via o trabalho desenvolvido até à data sem perguntar diretamente, o que poderia criar constrangimentos. Existiu alguma discrepância nas respostas, pois uns participantes identificaram o grupo com a imagem, sendo que todos remavam para o mesmo lado e outros identificavam o grupo direção com a imagem, mas não o grupo órgãos sociais. A sessão seguiu com a apresentação de outros temas (Cf. Apêndice 22). Refletiu-se sobre a aplicação das técnicas de estabelecimento da empatia, criação de um ambiente de diálogo e de cada um como um agente de mudança em que pode promover a autoconsciência através da escuta ativa e de perguntas que fomentem a autodescoberta.

Com um balanço positivo desta sessão e de perceber que o passado do grupo foi maioritariamente feliz no trabalho em equipa, o grupo estava pronto para avançar para a segunda sessão planeada. Abordando o presente e o futuro as temáticas foram:

1. Inteligência Emocional e Eficácia nas equipas
 - 1.1. Coesão da equipa
 - 1.2. Criação de um clima de confiança
2. A mudança das crenças e atitudes
3. Liderança e gestão da mudança
 - 3.1. Obstáculos
 - 3.2. Papel e desafios dos líderes
 - 3.3. Gestão das Emoções

Os principais objetivos desta sessão foram refletir sobre o presente e o futuro do grupo da direção, refletir sobre o seu papel na equipa, trabalhar a autoconsciência e a consciência do grupo voltado para o trabalho em equipa, entender-se como agente de mudança, compreender como funcionam as mudanças e entender a importância do envolvimento pessoal na equipa. Esta sessão foi, então, mais focada na mudança, e no “eu” devido a ser um ano de eleições na Associação e, por isso, estas pessoas poderiam renovar o mandato e era importante terem autoconsciência do seu papel no grupo, da sua missão e de como implementar uma mudança caso surgisse uma nova estratégia ou um novo elemento. Para iniciar a sessão e chamar os participantes para o “agora” e introduzir a temática da Inteligência Emocional, pediu-se que cada um escolhesse alguns sentimentos apresentados que descrevessem como se estavam a sentir naquele momento. Após esta partilha foram desafiados a identificarem necessidades que poderiam estar por detrás desses sentimentos. Foram abordadas várias temáticas como a Inteligência Emocional, Confiança, Crenças e atitudes e Gestão de Mudança (cf. Apêndice 23). Quando questionados sobre obstáculos que sentem relativamente à mudança, foram referidos alguns como o tempo para efetivamente realizar essa mudança e o cansaço que pode impedir a abertura à mudança.

Estas sessões serviram, principalmente, para validar vários aspetos que o grupo estava a fazer da forma que vários autores consideram como certa, o que contribuiu também para os motivar a continuarem. Refletiu-se que nem todas as formações ou aprendizagens servem para a mudança ou

para correção, por vezes contribuem para validar o trabalho realizado e para o realizar com mais consciência.

6. Conclusões

Os resultados obtidos com o projeto (Re)começar foram difíceis de identificar, pois, apesar da investigação-intervenção recair sobre a criação de um novo olhar sobre o associativismo, este feito é influenciado por variantes interligadas, tais como a motivação, a inteligência emocional, a perceção do associativismo, a vida pessoal e profissional, entre outras, que influenciam a investigação por serem variáveis em cada indivíduo. Investigar a participação e a motivação foi um grande desafio, principalmente quando o número de participantes no projeto foi bastante reduzido.

A avaliação dos resultados foi desafiante, nomeadamente a quantificação dos mesmos, pois quantificar a nova visão do associativismo é impossível e quantificar a participação dos sócios é pouco representativo da realidade pelo número de participantes e pelas variantes que enviesaram essa participação como por exemplo o trabalharem nos horários das sessões, esquecimento da data da sessão, estarem em deslocações ou até falta de tempo por cuidarem dos filhos. A forma mais razoável que se encontrou para conseguir avaliar os resultados da participação foi a análise do número de presenças dos participantes nas sessões. Esta análise foi feita através do recurso a gráficos que demonstram a média da participação e a evolução desta, e a análise quanti-qualitativa foi realizada com as respostas aos questionários de satisfação e comentários que foram recolhidos nos questionários de satisfação no final de cada sessão e no questionário final.

Retomando os objetivos de investigação-intervenção definidos no âmbito do projeto implementado, agora com foco nos resultados obtidos e no que foi possível realizar (cf. tabela 9), o primeiro objetivo de investigação foi compreender como a mediação pode contribuir para o aumento da participação dos associados tendo como objetivos de intervenção a criação de um projeto, um gabinete de mediação online e dar a conhecer a mediação e os seus benefícios. Destes três objetivos de intervenção, o único que não obteve qualquer resultado e impacto foi o gabinete de mediação, uma vez que nenhum dos membros da Associação recorreu a ele. O segundo objetivo de investigação foi refletir sobre o significado de pertencer a uma associação relacionado com o objetivo de intervenção de promover o sentido de pertença e o trabalho em equipa, trabalhado através dos desafios mensais das sessões (Re)começa refletindo, nas sessões (Re)começa e com o programa de mentorias (Re)começar lado a lado que pretendia criar uma maior ligação entre membros da associação e promover o trabalho em equipa sempre unido aos pilares da mediação. Outro objetivo foi promover sessões de reflexão, o que aconteceu em todas as sessões das várias vertentes do projeto, ainda que as sessões (Re)começa refletindo tenham uma maior componente reflexiva, através da partilha e do contacto mentor-

mentorado, os participantes trabalharam esses objetivos de intervenção. A tabela seguinte sistematiza a articulação entre objetivos de investigação, objetivos de intervenção e as estratégias para os concretizar.

Objetivos de investigação	Objetivos de intervenção	Estratégias
Compreender como a mediação pode contribuir para o aumento da participação dos associados	Criar um projeto de mediação	Projeto (Re)começar
	Criar um gabinete de mediação	Não utilizadas
	Dar a conhecer a mediação e os seus benefícios	Sessões (Re)começa refletindo e (Re)começa
Analisar o significado de pertença à associação	Promover o trabalho em equipa	Desafios mensais das sessões (Re)começa refletindo, sessões (Re)começa e o programa de mentorias (Re)começar lado a lado
	Promover sessões de reflexão com os associados	Sessões (Re)começa refletindo, (Re)começa partilhando e (Re)começa

Tabela 9 - Objetivos de investigação e intervenção e os seus resultados

Nos pontos seguintes apresentam-se os resultados das sessões e programa implementado no âmbito do Projeto (Re)começar. Estes resultados encontram-se articulados com os objetivos específicos das diferentes sessões e foram recolhidos através de avaliação contínua com recurso a e-mails, questionários de satisfação e grelha de participação e de uma avaliação final realizada através do questionário final de satisfação onde quase todas as sessões foram avaliadas.

6.1. Resultados do programa de mentorias (Re)começar lado a lado

Os resultados do programa de mentorias foram recolhidos no final do projeto através do questionário de satisfação final. Não existiu uma avaliação contínua deste programa.

A avaliação geral deste programa foi de “muito bom” para 4 pessoas (71,4%) e “bom” para 3 pessoas (28,6%). Notando-se a divisão de opiniões e uma pontuação globalmente mais baixa neste programa, comparativamente às sessões.

Todavia, considerou-se importante estimular a autoavaliação e questionar cada inquirido sobre a sua dedicação a este programa, já que desta dedicação e investimento também dependeria o sucesso do mesmo. Nesta questão as respostas foram dispares: 1 pessoa (14,3%) avaliou como “má”, 4 pessoas

(57,1%) avaliaram como “boa” e 2 pessoas (28,6%) como “muito boa”. A auto-perceção sobre o investimento dos participantes no programa indica níveis de dedicação bastante diferentes o que se reflete também nos resultados globais.

Da mesma forma que se procurou incentivar a autorreflexão, também se estimulou a reflexão sobre o outro e foi colocada uma questão aberta pedindo para o inquirido escrever um breve comentário relativo à/ao sua/seu mentor/a ou mentorada. Apenas foram obtidas 5 respostas:

- “Penso que tivemos uma conexão imediata o que foi muito bom e deixou-me mais à vontade para partilhar coisas com a minha mentora” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Não tivemos muitos momentos de partilha, mas os que existiram foram agradáveis e gostei das conversas e de conhecê-la melhor. É de trato fácil e acessível. Também foi bom perceber que profissionalmente temos modos de atuação semelhantes.” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Disponível” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “A minha mentorada sempre apresentou uma ótima disponibilidade de participação nas tarefas propostas e sempre conseguiu estabelecer uma boa relação de empatia com o outro.” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Uma pessoa que, apesar da pouca experiência, é muito motivada e trabalhadora. Ao longo dos desafios, percebemos que eramos mais parecidas do que inicialmente pensamos” (Participante, Questionário final, junho 2022).

As respostas obtidas foram bastante positivas e indicam interesse em colaborar, no entanto, não foi isso que aconteceu em todas as situações.

Para terminar a secção relativa ao programa de mentorias, foi colocada outra questão aberta pedindo que os inquiridos identificassem os pontos positivos a ressaltar da mentoria realizada. Foram obtidas 5 respostas:

- “Conhecer uma pessoa que não conhecia, partilha” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Dinâmica” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Conhecer o outro e conhecer-nos a nós próprios” (Participante, Questionário final, junho 2022);

- “Foi um sentimento da minha capacidade de ajudar ao perceber os resultados do seu apoio, o Mentor tem sua autoestima aumentada e desenvolve sua autoeficácia” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Os desafios foram, sem dúvida, enriquecedores e permitiram-me ter tempo para conversar, ouvir a minha mentorada e com ela igualmente aprender.” (Participante, Questionário final, junho 2022).

No entanto, quando questionados sobre os aspetos negativos, apenas responderam 3 pessoas:

- “Estas sessões acabaram por ficar diluídas em comparação com as outras sessões” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Poderia ter havido mais interação” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Nada a referir” (Participante, Questionário final, junho 2022).

Totalizando as 7 pessoas que participaram no questionário, podemos deduzir que as que não responderam aos aspetos positivos, fizeram-no nos aspetos negativos. Todavia, o primeiro comentário refere o programa como “sessões” sendo que não era esse o objetivo deste programa e este nunca foi apresentado como um conjunto de sessões como aconteceu com as sessões (Re)começa refletindo e partilhando. Podem ter sido criadas expectativas que não foram cumpridas, o que pode justificar as avaliações e a dedicação.

Da mesma forma que as restantes secções, foi pedido um comentário sobre a mentoria realizada e as respostas (6) foram variadas:

- “Foi uma ótima iniciativa, gostei muito da minha mentora e as partilhas foram enriquecedoras” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “é uma boa ideia, mas faltou tempo para efetivar os contactos” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Interessante” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Difícil de conseguir participação de forma voluntária” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Foi uma boa oportunidade de construção de uma relação de confiança e de empatia.” (Participante, Questionário final, junho 2022);

- “Enriquecedora, de aprendizagem e crescimento” (Participante, Questionário final, junho 2022).

Através destes comentários é possível identificar perspectivas diferentes, experienciadas pelos participantes. Alguns fazem uma análise mais profunda usando conceitos como empatia, crescimento, partilha ou aprendizagem. No entanto, a dificuldade expressada pela pessoa que referiu “Difícil de conseguir participação de forma voluntária” (Participante, Questionário final, junho 2022) é propício de gerar empatia face à experiência sentida pelos Órgãos Sociais.

Conclui-se assim que foi conseguido de forma parcial o objetivo de investigação: analisar o significado de pertença à associação, que contribuiu para a partilha e o conhecimento Intra grupo. Por vezes, são pequenos gestos que contribuem para mudanças maiores, refletidos em feedback como: “Foi uma boa oportunidade de construção de uma relação de confiança e de empatia.” (Participante, Questionário final, junho 2022) e “Penso que tivemos uma conexão imediata o que foi muito bom e deixou-me mais à vontade para partilhar coisas com a minha mentora” (Participante, Questionário final, junho 2022). No entanto, existiram objetivos deste programa que foram concretizados na sua totalidade. O objetivo de incentivo da interação entre os membros da Associação foi conseguido, pois os participantes do projeto participaram nas sessões de partilha com as suas experiências e questões e nos desafios mensais considerando-os “(...) uma boa oportunidade de construção de uma relação de confiança e de empatia.” (Participante, Questionário final, junho 2022). Essa partilha de experiências torna efetiva a concretização de mais um objetivo, crucial para o desenvolvimento de laços entre os membros, a partilha de experiências associativas e profissionais, os participantes consideraram que “Foi uma ótima iniciativa (...) e as partilhas foram enriquecedoras” (Participante, Questionário final, junho 2022), “Os desafios foram, sem dúvida, enriquecedores e permitiram-me ter tempo para conversar, ouvir a minha mentorada e com ela igualmente aprender.” (Participante, Questionário final, junho 2022), “Não tivemos muitos momentos de partilha, mas os que existiram foram agradáveis e gostei das conversas e de conhecê-la melhor. (...) Também foi bom perceber que profissionalmente temos modos de atuação semelhantes.” (Participante, Questionário final, junho 2022). E foi conseguido que, em alguns casos, fosse possível promover o espírito de grupo através do contacto com outros membros que anteriormente não tinham tido hipótese de conhecer, agora acrescentando que esse contacto foi positivo na perspectiva dos participantes: “(...) Ao longo dos desafios, percebemos que eramos mais parecidas do que inicialmente pensamos” (Participante, Questionário final, junho 2022), “Conhecer uma pessoa que não conhecia, partilha” (Participante, Questionário final, junho 2022) e “Conhecer o

outro e conhecer-nos a nós próprios” (Participante, Questionário final, junho 2022). Aspectos ressaltados que vão ao encontro dos princípios da mediação trabalhados ao longo das sessões (Re)começa refletindo como a escuta ativa, a reflexão, a autoconsciência e a empatia e reforçados nas sessões (Re)começa partilhando onde a conversa fluía e era possível perceber o à-vontade entre o par através de interações.

De facto, pode perceber-se que ficou mais por partilhar e que o tempo foi escasso para o trabalho a desenvolver, um participante ressaltou que “é uma boa ideia, mas faltou tempo para efetivar os contactos” (Participante, Questionário final, junho 2022), sendo por isso necessário mais tempo para que os objetivos fossem ainda mais evidentes. Outros participantes ressaltam o dilema da participação: “Difícil de conseguir participação de forma voluntária” (Participante, Questionário final, junho 2022) e “Poderia ter havido mais interação” (Participante, Questionário final, junho 2022). Tornou-se evidente que a participação ou ausência dela é crucial para concretizar objetivos e, principalmente, para conseguir colher frutos do trabalho realizado nestas mentorias. A experiência e aquilo que iriam levar daí era construído pelos participantes e pela entrega que dedicavam. Todavia é fundamental compreender que existe a consciência dessa influência e da ausência de participação no geral, o que se torna um primeiro passo para a mudança.

6.2. Resultados das sessões (Re)começa refletindo

Nestas sessões foi conseguida a média mais alta de participação, 7 participantes por sessão. No entanto, nunca se realizou uma sessão em que todos os participantes estivessem presentes, chegando mesmo a ter uma sessão a iniciar apenas com 1 participante. Essa participação foi de facto instável como se pode confirmar na figura abaixo.

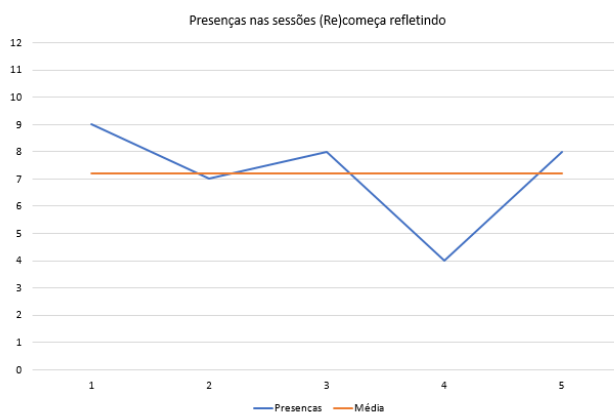


Figura 5 - Presenças nas sessões (Re)começa refletindo

Para além dessa instabilidade enquanto grupo, o mesmo se verificou a nível individual. Ao longo do projeto foi preenchida uma grelha de observação com a presença dos participantes sinalizada por cores: a cor vermelha significa falta e a verde presença.

NOME	DEZEMBRO		JANEIRO		FEVEREIRO		MARÇO		ABRIL		MAIO		TOTAL
	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	
P1	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	5/5
P2	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	3/5
P3	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	3/5
P4	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	4/5
P4	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	3/5
P6	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	4/5
P7	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	0/5
P8	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	5/5
P9	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	1/5
P10	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	4/5
P11	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	1/5
P12	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	2/5

Tabela 10 - Registo de participações nas sessões (Re)começa Refletindo

Através desta tabela consegue-se perceber que a mancha vermelha vai aumentando nas últimas sessões; no entanto, o feedback dos participantes não é substancial para compreender o porquê desta ausência. Algumas faltas foram justificadas, contudo, algumas pessoas simplesmente não respondiam aos e-mails enviados. Foi um dos desafios enfrentados no estágio *online*, pois não há outra forma de possibilidade de contacto.

Na tabela 10 consegue-se perceber a discrepância da participação, principalmente entre o P1 e o P7, sendo que o P1 participou em todas as sessões (Re)começa refletindo e o P7 faltou a todas as sessões, tendo apenas comparecido à sessão de apresentação. Os outros participantes ou deixaram de aparecer às sessões, ou eram intermitentes por variados motivos: trabalho, viagem, família, entre outros.

A expectativa era conseguir feedbacks e percepções, através dos questionários de satisfação, para poder melhorar as sessões tendo em conta as respostas dos participantes o que não aconteceu, pois as pontuações eram altas e quando desciam não existia feedback do que melhorar. Esse foi um aspeto alertado aos participantes, dizendo que era fundamental justificar a sua pontuação qualquer que ela fosse para que o trabalho fosse orientado de forma a ir ao encontro dos seus interesses. Apesar de

alertados, a atitude não mudou. Os resultados encontram-se sistematizados na tabela seguinte, sendo que 1 corresponde a 'muito mau/pouco' e 4 corresponde a 'muito bom/muito'

TEMA	Questão																			
	Avaliação da sessão				Avaliação do desafio				Pertinência do tema				Abordagem ao tema				Motivação			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Conflito	-	-	1	8	-	-	-	9	-	-	2	7	-	-	2	7	-	-	1	8
Empatia	-	-	2	3	-	-	-	4	-	-	-	5	-	-	1	4	-	-	1	4
Escuta ativa	-	1	1	5	-	1	2	4	-	1	1	5	-	2	-	5	-	2	-	5
Comunicação não violenta	-	-	-	3	-	-	-	3	-	-	-	3	-	-	-	3	-	-	-	3
Associativismo	-	-	-	8	-	-	2	6	-	-	2	6	-	-	1	7	-	-	-	7

Tabela 11 - Registo de pontuações recolhidas nos questionários de satisfação das sessões (Re)começa refletindo

Nesta tabela podemos verificar os valores atribuídos a cada critério de cada uma das 5 sessões. Claramente, os temas que os participantes mais apreciaram foram a Comunicação Não Violenta e o Associativismo relacionado com as temáticas anteriores. No entanto, podemos apercebemo-nos da discrepância da amostra existente, pois existem sessões com 9 avaliações e outras apenas com 3. O tema com menor pontuação a todos os níveis foi a Escuta Ativa. Todavia, no questionário de satisfação não existiram feedbacks acerca da sessão e, por isso, não há como justificar esta pontuação, como se verifica na tabela abaixo.

SESSÃO	ASPETOS A MELHORAR	ASPETOS CONSEGUIDOS	NADA
1	1. "Técnicas e ferramentas de resolução de conflito"	1. "Nenhum, achei a sessão muito interessante e dinâmica"	6
2	_____	1. "O tema foi bem contextualizado. Deve continuar a apostar no tipo de dinâmica estabelecido, ou seja, tempo para expor e tempo de debate." 2. "Até ao momento, não tenho nada a apontar. Considero que as sessões têm sido esclarecedoras, dinâmicas, permitindo-nos refletir individualmente e com os nossos pares, o que consequentemente nos permite conhecermo-nos melhor enquanto	2

		indivíduos.” 3. “Continua pois acho que abordas os temas com conhecimento e os espaços de "debate" /opinião são muito interessantes”	
3	_____	_____	7
4	_____	1. “Acho que deves continuar com a forma de apresentação tal como até agora pois tem sido muito interessante. Muitos parabéns”	2
5	_____	1. “Obrigada Francisca por estas sessões mesmo partilhando pouco foram uma mais valia para a minha vida” 2. “Muito produtivas no sentido de refletir sobre temas que não são habituais” 3. “Deviam continuar. São momentos de aprendizagem e partilha que raramente, enquanto grupo profissional, não nos permitimos a fazer. Parabéns!”	

Tabela 12 - Feedbacks recolhidos nos questionários de satisfação das Sessões (Re)começa Refletindo

No entanto, os frutos que se puderam observar destas sessões foi a mudança de vocabulário que os participantes começaram a adotar quando se queriam referir a algo relacionado com o conflito, encontrar formas de aplicar a mediação ou até de formas de comunicação que se poderiam adotar. Estas mudanças eram percebidas de sessão para sessão quando relacionavam temáticas, mas também nas sessões (Re)começa partilhando em que os temas debatidos eram muitas vezes fruto de conflitos ou poderiam desencadeá-los e as temáticas abordadas eram integradas na discussão como forma de resolução da situação ou como uma nova perspetiva de olhar para a realidade.

Também no questionário final foi procurada uma avaliação destas sessões, já numa perspetiva retrospectiva e mais fundamentada. Assim, numa avaliação geral, os 7 inquiridos avaliaram-nas como “muito boas” e existiu uma dispersão quanto à temática favorita: a empatia e o conflito foram as favoritas para 2 dos participantes e as restantes (a escuta ativa, a comunicação não violenta e as temáticas e o associativismo) para 1 participante cada uma delas. Estes resultados confirmam a

satisfação global com todas as sessões e todas elas tiveram a preferência de pelo menos um dos participantes.

Colocando questões abertas, procurou-se compreender os aspetos positivos e negativos destas sessões. A resposta aos pontos positivos contou com 5 pessoas:

- “A possibilidade de existir partilha de opiniões, sessões bem organizadas e PowerPoints atrativos” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “A partilha que permitiu conhecer melhor as outras pessoas envolvidas” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Perspetivar situações de outra forma” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Ajuda-nos a refletir sobre várias situações gerando um resultado positivo” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “De alguma forma paramos para pensar nas nossas ações e pelo menos tentar melhorar” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Os temas e as partilhas” (Participante, Questionário final, junho 2022).

Apesar destas sessões serem dedicadas à reflexão, a palavra “partilha” está bastante presente. De facto, o resultado obtido pela abordagem de temas e de situações do dia a dia provocou nos participantes identificação e reflexão de como melhorar a atuação perante várias situações, sentindo que não estão sozinhos, isto é, gerando empatia.

Já nos aspetos negativos a salientar, não existiram conforme indicam as 4 respostas obtidas:

- “Penso que não existiram pontos negativos” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Não encontro” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “—” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Acho que tudo foi aprendizagem, por isso, não retive aspetos negativos” (Participante, Questionário final, junho 2022).

O último comentário pode ser considerado uma amostra da comunicação mais positiva gerada pelas sessões “...tudo foi aprendizagem...”.

Em consequência das perguntas anteriores, 100% dos inquiridos (7) disseram que sentiram que aplicaram os conhecimentos adquiridos na sua vida. Como exemplos, 6 deles referiram:

- “Aprendi a ser mais empática em várias situações e até com pessoas que não me identifico. Pratiquei ainda mais a escuta ativa” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Saber dizer não, expressar claramente o que sinto” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Aplicar a empatia e escuta ativa” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Situações de opiniões divergentes, em que pedi que os envolvidos dessem a vez ao outro(s) para se explicar” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Na minha relação diária com as pessoas, quer a nível pessoal quer a nível profissional” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Essencialmente, no trabalho, na relação com colegas e outros profissionais” (Participante, Questionário final, junho 2022).

A maioria das pessoas refere-se à relação com o outro, outras fazem referência ao trabalho interno relativo a essas relações. É positivo perceber que a forma como os participantes exprimem as mudanças é através de conceitos trabalhados nessas sessões, denotando uma apropriação do que foi trabalhado nas sessões e da reflexão sobre si e das relações com o outro. Estas respostas evidenciam também o que está acima referido como uma mudança percebida: aplicação dos conceitos no diálogo e a ligação criada entre eles.

Quanto aos 4 comentários recolhidos sobre as sessões (Re)começa refletindo o feedback revelou-se bastante positivo:

- “Foi bom para compreender que características tenho, se já aplicava as temáticas na minha vida e para poder evoluir como pessoa” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Contribuíram para aprofundar conhecimento sobre as temáticas.” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Estas sessões dão a possibilidade de olharmos para as relações que estabelecemos na nossa rotina diária, quer no contexto profissional ou pessoal, de uma forma mais ponderada mas ao mesmo tempo assertiva.” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Foram sessões muito bem dinamizadas que permitiram a todos os participantes refletir e partilhar.” (Participante, Questionário final, junho 2022).

Considera-se que estas respostas permitem verificar a concretização dos objetivos destas sessões - (Re)começa refletindo – contribuindo para a percepção de si em evolução, criar rotinas ponderadas e assertivas refletindo. Dessa forma, os resultados foram bastante positivos.

Como agradecimento pela presença no projeto e ao longo destas sessões, foi enviado para todos os participantes uma sebenta que resumia todo o conteúdo abordado ao longo dos meses (cf. Apêndice 24). Essa sebenta tinha como objetivo principal que os participantes guardassem as aprendizagens, as pudessem lembrar sempre que quisessem ou, caso tenham faltado, ficar a par da temática. Foi inspirada num participante que logo na primeira sessão começou a tomar notas como se estivesse numa aula, assim procurei recriar de forma digital um caderno manual com anotações e *post-its* de uma forma simples, direta, intuitiva e informal. Após a sessão de encerramento foi enviado um e-mail de agradecimento com a sebenta em anexo e o questionário de satisfação final. Com esse e-mail pretendi reforçar o sentido de recomeço deste projeto e de encorajar os participantes a aplicarem os conhecimentos adquiridos no dia a dia:

“Olá, (nome)!

Como podes ver, em anexo está a surpresa final da caminhada (Re)começar: a compilação de tudo o que foi abordado nas sessões (Re)começa refletindo para que tenhas sempre acesso às ferramentas, temáticas e conhecimentos transmitidos. Realizei esta sebenta com muito carinho, espero que te seja útil!

Para finalizar o projeto envio o último questionário de satisfação, um pouco mais extenso e mais detalhado, pois ajuda-me a perceber a avaliação de todo o projeto e também será utilizado para a redação do Relatório de Estágio que irei fazer. Peço, por favor, a tua participação. É muito importante para mim ter o contributo de todos os participantes.

Por último, só me resta agradecer por te teres aventurado comigo nesta jornada e por me teres confiado o teu tempo e as tuas partilhas. Saio desta experiência mais rica graças a ti e a cada um dos participantes.

Deixo-te com uma citação do Confucius citado no livro "5 segredos que precisa descobrir antes de morrer" de John Izzo:

"Temos três métodos para nos tornarmos sábios. Primeiro, pela reflexão, que é o mais nobre; segundo, por experiência, que é o mais amargo; e terceiro, por imitação, que é o mais fácil."

Obrigada por este (re)começo.

Até breve!

Francisca”

As reações à sebenta foram positivas, conforme denotam as respostas ao e-mail enviado, transcritas a seguir:

- “Obrigada pela sebenta, Francisca, e por ter participado desculpa ter faltado às vezes.” (Participante, E-mail, junho 2022);
- “Obrigada pelo teu empenho e contributo nestas sessões. Obrigada pela sebenta.” (Participante, E-mail, junho 2022);
- “Agradeço a sebenta. É muito atrativa e de leitura fácil e agradável. Não nos destes fórmulas mágicas, mas os ingredientes essenciais estão todos lá.” (Participante, E-mail, junho 2022);
- “Muito obrigada pelo envio do email e com a surpresa da sebenta. Obrigada também pelo teu cuidado e profissionalismo ao longo destes meses.” (Participante, E-mail, junho 2022).

A maioria das respostas foram de agradecimento e o feedback recolhido foi positivo indo ao encontro do pretendido. Viu-se, assim, nesta sebenta uma forma de retribuir a participação e o empenho dos participantes, evitando enviar um certificado já mais recorrente.

6.3. Resultados das sessões (Re)começa partilhando

As sessões (Re)começa partilhando, apesar de serem consideradas pelos participantes bastante importantes, foram as sessões que tiveram menos participação. Da mesma forma, os feedbacks fornecidos pelos participantes foram escassos.

É importante salientar que as sessões (Re)começa partilhando iniciaram em janeiro. A figura seguinte identifica o número de participantes em cada sessão.

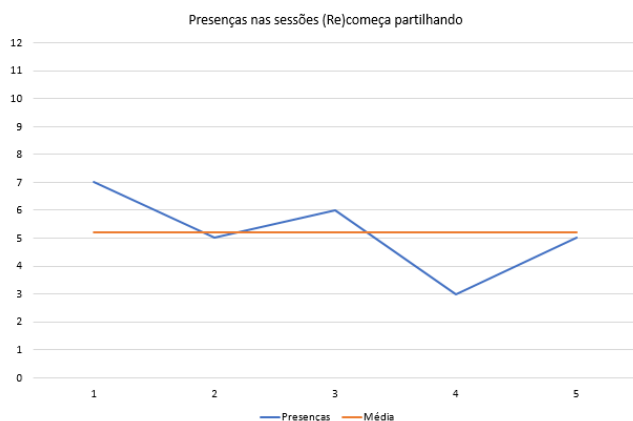


Figura 6 - Presenças nas sessões (Re)começa partilhando

No que se refere à participação, é visível que esta foi diminuindo ao longo das sessões e que as sessões (Re)começa refletindo tiveram mais adesão. No entanto, os debates realizados nas sessões facilmente ultrapassavam o tempo estipulado e ficavam constantemente questões por refletir.

NOME	DEZEMBRO		JANEIRO		FEVEREIRO		MARÇO		ABRIL		MAIO		TOTAL
	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	RR	RP	
P1				■		■		■		■		■	4/5
P2				■		■		■		■		■	5/5
P3				■		■		■		■		■	3/5
P4				■		■		■		■		■	1/5
P4				■		■		■		■		■	2/5
P6				■		■		■		■		■	1/5
P7				■		■		■		■		■	1/5
P8				■		■		■		■		■	2/5
P9				■		■		■		■		■	1/5
P10				■		■		■		■		■	2/5
P11				■		■		■		■		■	3/5
P12				■		■		■		■		■	1/5

Tabela 13 - Registo de participações nas sessões (Re)começa partilhando

Ao olhar para a tabela 13 verifica-se que existiu ainda mais intermitência nas participações e existiram 5 participantes (P4, P6, P7, P9 e P12) que apenas compareceram a 1 sessão. As justificações passaram por trabalho, viagens pessoais ou compromissos, no entanto, existiram várias pessoas que não justificaram ausência e não responderam aos e-mails enviados.

Apesar de poucos participantes, estas sessões foram muito produtivas e conseguiram criar uma ponte entre a realidade e os temas abordados, aplicando-os em situações quotidianas e permitiu que os participantes percebessem que não são os únicos nessas situações, estimulando a interação e a empatia.

Nº/MÊS	Questão							
	Avaliação da sessão				Motivação			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1/Janeiro	-	-	3	4	-	-	3	4
2/Fevereiro	-	-	-	4	-	-	-	4
3/Março	-	-	-	6	-	-	-	6
4/Abril								

Tabela 14 - Registo de pontuações recolhidas nos questionários de satisfação das sessões (Re)começa partilhando

Na tabela 14 encontram-se os resultados da avaliação efetuada pelos participantes através dos questionários de satisfação. Na primeira sessão, a avaliação da sessão foi 3,6 e o nível de motivação para participar nas seguintes foi igualmente de 3,6. E, de facto, observou-se uma diminuição da participação passando de 7 participantes para 4. Todavia, voltou a aumentar para 6 e seguidamente para 5 nas sessões seguintes. A satisfação manteve-se alta e a motivação também.

É possível observar que a avaliação “motivado”, correspondente à pontuação 3, teve influência na presença dos participantes, uma vez que, após esta avaliação ser atribuída não compareceram à sessão seguinte 3 pessoas, o mesmo número de participantes que no mês anterior indicou estar “motivado” (pontuação 3) a participar na sessão seguinte.

No entanto, pode-se ler na tabela seguinte os comentários relativos à sessão e a ter em conta para a sessão seguinte, sendo que a maioria dos inquiridos não respondeu à questão e quando existiram aspetos a melhorar foram sempre relacionados com a participação, seja pela falta de dinâmicas que quebrassem o gelo ou a necessidade de mais participantes.

SESSÃO	ASPETOS A MELHORAR	ASPETOS CONSEGUIDOS	NADA
1	1. “Criar alguma dinâmica de grupo que incentive à participação de todos.” 2. “Que todos os participantes partilhassem ideias.”	-	5
2	-	-	4
3	1. “Mais participantes, ainda que não possa ser controlado pela dinamizadora.”	1. “A temática abordada foi muito interessante e gostei da partilha entre todos.” 2. “Penso que nada. A dinâmica fluiu muito bem.”	3
4	—	—	

Tabela 15 - Feedbacks recolhidos nos questionários de satisfação das Sessões (Re)começa Partilhando

A única crítica que pude melhorar foi atendida, sendo que na segunda sessão foi realizada uma dinâmica de quebra-gelo onde cada participante foi desafiado a escolher um objeto que estava ao seu redor com que se identificasse e apresentá-lo ao grupo. Com esta dinâmica foi pretendido que cada participante se apresentasse sem o uso do método tradicional e que desse a conhecer aspetos que de outra forma poderia não dizer como gostos, características da personalidade, hábitos, etc.

Quanto às outras críticas de falta de participação, estas foram atendidas da forma possível, apelando à participação, à resposta ao questionário de satisfação e ao feedback sem receio. Foram também enviados e-mails a pedir sugestões para as sessões seguintes, onde era apelada a participação em cada sessão para que as partilhas fossem mais ricas e diversas.

Apesar destes aspetos, a avaliação geral das sessões no questionário final foi “muito boas” (7 respostas), salientando 4 aspetos positivos:

- “A partilha, conhecer um pouco melhor as pessoas” (Participante, Questionário final, junho 2022);

- “Discussão de diferentes situações” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “O contato com colegas de trabalho de diferentes áreas de ação.” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Os temas abordados” (Participante, Questionário final, junho 2022).

Não existiram aspetos negativos, apesar de 3 respostas:

- “Não encontro” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “—” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Não tenho nada a apontar” (Participante, Questionário final, junho 2022).

Salientaram-se assim a partilha, a discussão, o contacto e os temas como os aspetos-chave mais positivos das sessões. Contudo, comparando com as respostas sobre as sessões (Re)começa refletindo as respostas foram mais sintéticas.

Todavia, 7 participantes responderam que para si foi importante terem existido sessões de partilha, 6 deles justificaram a sua resposta:

- “Porque às vezes pensamos que só nós temos problemas e, na verdade, todos temos situações que nos incomodam. Estas sessões ajudaram a também aprender a partilhar” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Oportunidade de conhecer melhor os outros. debater assuntos importantes para o meu crescimento pessoal e profissional” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Para ter outras visões de situações e como lidar com as mesmas” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Pois só permite que avaliemos as nossas ações e possamos melhorar” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Porque considero a partilha de informação ou conhecimento um grande valor para qualquer profissional” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Porque na correria do dia a dia, acabamos por não nos permitirmos, enquanto profissionais, a partilhar com outros que não os colegas de trabalho, e estes momentos permitiram-nos precisamente isso” (Participante, Questionário final, junho 2022).

Foi através destas justificações que se reconhece a importância de momentos de partilha, que proporcionam a criação de empatia, de contacto com outros membros da Associação e de reflexão,

cumprindo os objetivos destas sessões. Infelizmente, o único aspeto que possa ter falhado foi o número de participantes nestas sessões, tendo até sugestão para alargar estas sessões para mais pessoas fora do projeto. No entanto, era pretendido que estas sessões fossem quebra-gelo e desbloqueadoras de relações para o programa de mentorias e também entre os participantes. Foram, por vezes, partilhadas situações pessoais e ao participarem novas pessoas e, porventura desconhecidas, poderia existir inibição em abrirem-se e partilharem opiniões mais controversas. São reflexo disso os comentários recolhidos sobre as sessões:

- “Ter liberdade e sentir à vontade para partilhar situações da nossa vida foi muito bom. Às vezes parece que só nós temos situações de conflito ou problemas mas não é verdade. Estas sessões ajudaram a perceber isso e a sentirmo-nos à vontade para o fazer” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Sessões que nos levaram a olhar para dentro e a partilhar com o outro” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Dinâmicas” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Nestas sessões aprendi sobretudo a refletir sobre questões ao nível profissional” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “A partilha de experiências e informação permite percebermos a importância de respeitar o outro e de viver em sociedade” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Foram sessões muito enriquecedoras” (Participante, Questionário final, junho 2022).

De facto, um dos objetivos principais destas sessões era desenvolver a autoconfiança e a liberdade dos participantes, como referido no primeiro comentário.

6.4. Resultados das sessões (Re)começa

As sessões (Re)começa tinham como público-alvo os membros dos órgãos sociais como anteriormente referido. Todavia, dos 4 participantes responderam ao questionário final 3 deles perfazendo 75% de respostas.

Este questionário contou com menos perguntas, uma vez que apenas existiram 2 sessões e o trabalho não foi realizado por um longo período de tempo, como na vertente (Re)começar lado a lado. No entanto, 100% das respostas avaliaram estas sessões como “Muito boas” atribuindo-lhes a pontuação máxima e indicam que estas corresponderam às suas expectativas.

Quanto a perguntas de resposta aberta, apenas foi obtida resposta de 50% dos inquiridos (2 respostas). Quando questionados sobre os pontos positivos destas sessões, esses dois participantes ressaltaram:

- “Satisfeita pela conversa proporcionada e por conhecer ainda melhor os elementos dos órgãos sociais” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Diversidade de temas abordados” (Participante, Questionário final, junho 2022).

A primeira resposta levanta aqui uma nova necessidade, agora descoberta: conhecer outros elementos do grupo. Assim, estas sessões com discussão e temáticas que normalmente não refletem em grupo proporciona um momento de conhecimento dos colegas. Um bom trabalho parte também por conhecer o outro e por saber mais sobre o mesmo, principalmente em contexto associativo e de trabalho. Ao referir esse ponto positivo, este participante salienta que este pode ser um aspeto pouco trabalhado e que não tinha sido referido antes.

No que concerne aos aspetos negativos sobre as sessões foram referidos:

- “Nada a apontar” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Pouca adesão dos associados” (Participante, Questionário final, junho 2022).

É possível excluir a primeira resposta que não indica aspetos a melhorar, enquadrando-se nos aspetos positivos. No entanto, a segunda resposta demonstra que a compreensão das sessões e do seu objetivo pode ter estado comprometido, pois foi referido e salientado que o foco não eram os associados, mas sim os órgãos sociais. Subentende-se que pode haver no trabalho realizado um maior foco nos associados em detrimento dos órgãos sociais o que cria um automatismo para achar que tudo o que acontece é destinado aos primeiros.

Continuando com as questões fechadas, retomamos as 3 respostas à questão “Sentes que irás conseguir aplicar os conhecimentos adquiridos no trabalho futuro?” onde todos afirmam que sim. Quando questionados “Se sim dá exemplos, se não escreve um ou mais motivos.” apenas responderam 2 participantes:

- “Aspetos da liderança.” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Situações que exijam reflexão antes de agir” (Participante, Questionário final, junho 2022).

As repostas foram bastante curtas e com pouco conteúdo; no entanto, conseguem-se retirar as palavras “Liderança” e “Reflexão”. A primeira foi uma temática abordada e sempre conciliada com as outras, e a segunda é o verbo base de todo o projeto. Assim, refletir sobre a liderança pode ser considerado um passo para que exista mudança e um recomeço.

Apenas foi obtido 1 comentário sobre estas sessões: “Estas sessões comprovaram o que estamos a fazer bem e ajudou a refletir sobre o que poderemos melhorar para motivar os associados a participar em mais iniciativas da associação”. Apesar de ser apenas 1 comentário, salienta algo que se considera importante: ganhar autoconsciência individual e de grupo, validar o que está bem e procurar melhorar o que é necessário para colmatar as necessidades.

Quanto à estagiária e ao seu trabalho, o seu trabalho no geral, a sua comunicação e a sua capacidade de escuta foram avaliados como “Muito bom” por 100% dos inquiridos. Já a interação da estagiária com o grupo e o incentivo da estagiária ao grupo foram avaliados em “bom” por 1 participante e “muito bom” por 2 participantes.

Quando pedido um comentário sobre a estagiária, apenas foi obtido 1. Este tipo de questão pode servir como justificação das cotações ou complemento de aspetos anteriormente não mencionados, no entanto o feedback é bastante reduzido apesar de construtivo:

- “Dinâmica com necessidade de explorar o seu à vontade para gerir as discussões” (Participante, Questionário final, junho 2022).

De facto, quando surgiam discussões mais longas que o esperado, era difícil colocar um ponto final, principalmente quando o foco é a reflexão e autoconsciência que leva o seu tempo. Desta forma, interromper uma troca de ideias seria como terminar com o processo que levaria a um desenvolvimento pessoal e de grupo. Daí ser tão complexo gerir o tempo de reunião, uma vez que quando levantada uma questão mais profunda, a discussão parecia não ter fim e cruzava caminhos e ideias muito interessantes de serem exploradas.

6.5. Discussão dos resultados

Os principais resultados obtidos foram identificados através de um questionário de satisfação final que procurou compreender o efeito deste projeto nos participantes e, consequentemente, na Associação.

Dos 12 participantes no projeto apenas se obteve a resposta de 7 deles, correspondendo assim a 58% dos participantes.

O projeto (Re)começar correspondeu às expectativas de 100% dos inquiridos os quais salientaram como maiores aprendizagens realizadas as seguintes:

- “Perceber o que é a mediação, praticar mais a escuta ativa e tentar ser mais empática” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Compreender melhor todo o conceito de mediação de conflito e os tipos de empatia” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Parar para refletir sobre diversas situações” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Presença” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Que não existem problemas ou conflitos que não tenham uma solução construtiva e convergente para as partes envolvidas desde que exista uma atitude voluntária de ambos os lados” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “A parar um pouco na rapidez do dia a dia, a observar-me e a observar mais os outros” (Participante, Questionário final, junho 2022).

Nestas aprendizagens, o foco gira em torno da mediação, dos conceitos falados nas sessões (Re)começa refletindo, principalmente a empatia e a resolução positiva dos conflitos que possam surgir. Existem dois conceitos que chamam à atenção, são eles a participação e a reflexão, que foram muito ao encontro do esperado neste projeto. A participação quando associada à motivação foi trabalhada ao longo do todo o projeto como explicitado anteriormente e, apesar de apenas existir uma referência nos feedbacks, considera-se importante sobretudo numa amostra muito reduzida, pois como afirmou Berganini (1988, p.64 cit. por Soares, 2015, p. 14) a motivação encontra-se no interior de cada pessoa como uma força que pode estar ligada a um desejo da mesma, por esse motivo, ninguém consegue motivar alguém, o contributo que pode existir é uma estimulação da pessoa para agir em conformidade com o seu desejo. Quanto à reflexão era algo importante para que a transformação acontecesse, uma vez que permite a autorreflexão e a reflexão sobre o outro, como dito no último testemunho “(...) observar-me e a observar mais os outros” (Participante, Questionário final, junho 2022), estimulando assim a inteligência emocional na perspetiva de Miguel, Rocha e Röhrich (2014) que consiste em “conhecer e administrar as nossas emoções e as do outro com o objetivo de melhorar o desempenho” (p.8). Tal como explorado no Enquadramento Teórico do presente relatório as

emoções, quando acompanhadas de reflexão através da Inteligência Emocional são neutralizadas e permitem a prevenção do conflito com maior empatia, decisões mais claras, maior capacidade de superar desafios e mais equilíbrio emocional, que contribuem para que os ILGP tenham uma saúde mental saudável para superar os desafios inerentes à sua profissão com a atitude de “Parar para refletir sobre diversas situações” (Participante, Questionário final, junho 2022).

Na resposta relativa à questão “Consideras que o teu conceito de Mediação de Conflitos se alterou com a participação neste projeto?” 100% dos inquiridos respondeu que sim e as aprendizagens realizadas foram diversas:

- “Na verdade aprendi tudo. A palavra mediação era conhecida mas o seu conceito não era. Através das sessões consegui realmente compreender o que é a mediação” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Aprendi a olhar para a mediação não apenas como um método e ou estratégia que qualquer um de nós pode utilizar, mas a valorizar a mediação numa vertente profissional” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Importância da prevenção” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “saber ouvir” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Que a mediação de conflitos desempenha um papel muito importante na qualidade de facilitador da comunicação e usa métodos e técnicas que contribuem para que se estabeleçam as melhores relações sociais nos mais variados contextos” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Aprendi que as opiniões das partes são importantes e que eventualmente terão pontos em comum, contudo, o papel de quem medeia é fundamental para trazer ao "confronto" as verdadeiras razões que levaram ao conflito e de que forma é possível gerir esse mesmo conflito” (Participante, Questionário final, junho 2022).

Este foi o aspeto mais evidenciado pelos participantes e que manifesta os efeitos deste projeto nas pessoas que participaram, uma vez que ficaram a conhecer a mediação ou aprofundaram os seus conhecimentos sobre este conceito, mas acima de tudo sobre a prática, o que valoriza a mediação, mas também a vertente preventiva da mesma, atuando como uma prática que se pode adotar no quotidiano em diversas situações, dando como conseguido o objetivo de intervenção “dar a conhecer a mediação e os seus benefícios” . De facto, esse ponto foi um dos mais comentados ao longo da

sessão, tendo sido bastante positivo perceber e perceber que os participantes conseguiam aplicar os conceitos e aprendizagens em situações reais e pessoais do seu dia a dia, agindo em conformidade com o aprendido e partilhando essas experiências nas sessões, seja com a consciência de não escutar o filho com a atenção plena ou de refletir a melhor forma de agir quando alguém demonstra pouca empatia por outra.

Relativamente ao conflito as respostas foram dispares: embora 2 participantes (28,6%) tenham referido que a sua postura face ao conflito não se alterou com a participação neste projeto, 5 participantes (71,4%) admitiram que sim. Os aspetos que foram alterados, segundo os participantes foram:

- “Aprendi a escutar mais o outro, a ser mais empática com a pessoa ou situação” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Em escutar ainda mais o outro.” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Antecipar momentos de tensão e ser empática” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Na comunicação” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Na minha abordagem/atitude perante as situações, procuro escutar mais ativamente o outro no sentido de compreender a mensagem que me está a ser transmitida ou transmitida a outra pessoa” (Participante, Questionário final, junho 2022).

Os conceitos mais abordados pelos 5 participantes que responderam positivamente à questão e, conseqüentemente, os que manifestaram os efeitos do projeto, foram a escuta ativa, empatia e comunicação. Todos estes conceitos foram abordados nas sessões (Re)começa refletindo e trabalhados através dos desafios mensais, contribuindo para o sucesso do objetivo de intervenção “dar a conhecer a mediação e os seus benefícios”. Normalmente, segundo Vincensi (s.d) os envolvidos no conflito têm tendência para o negar uma vez que a perspetiva deste é negativa, pois os sentimentos vividos não são confortáveis, o que leva a que o conflito seja evitado. Os participantes passam agora a ter outra perspetiva deste, a não o evitar, mas sim prevenir ou impedir a sua escalada, salientando a abordagem preventiva e transformativa da mediação.

Procurou-se também compreender quais as estratégias que atualmente usam numa situação de conflito, de forma a perceber os efeitos do projeto na prática quotidiana dos participantes face a este. As respostas obtidas foram as seguintes:

- “Tento perceber a perspectiva do outro, ouvir mais e não minimizar o problema” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Observar, escutar, refletir e depois atuar” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Empatia e escuta ativa” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Dar vez e voz a todos/as” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Principalmente colocar-me no lugar do outro para perceber melhor a sua perspectiva e compreender as suas emoções” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Quando não implicada, procuro inicialmente entender como se chegou ao conflito, entender a posição das partes e, a partir daí, procurar acalmar, levar ao diálogo e procurar mediar da melhor forma.” (Participante, Questionário final, junho 2022).

Mais uma vez, os conceitos-chave nestas estratégias foram a escuta ativa e a empatia. Consegue-se perceber assim o efeito que existe na vida dos participantes e na sua atuação diferenciada perante o outro, sobretudo uma procura por ouvir e refletir antes de intervir ou falar e que as sessões de reflexão geraram mudança e maior consciência nos participantes que compreenderam os benefícios da mediação. Os participantes que deram seu feedback demonstraram ter desenvolvido as capacidades necessárias para desenvolver inteligência emocional: compreender (“Tento perceber a perspectiva do outro (...)” (Participante, Questionário final, junho 2022) e (“Observar, escutar (...)” (Participante, Questionário final, junho 2022)), avaliar e expressar de forma clara e objetiva as emoções que está a sentir ((...) refletir e depois atuar” (Participante, Questionário final, junho 2022)); gerar as emoções necessárias para mais facilmente se compreender e compreender o outro (“(...) procuro inicialmente entender como se chegou ao conflito, entender a posição das partes e, a partir daí, procurar acalmar, levar ao diálogo e procurar mediar da melhor forma.” (Participante, Questionário final, junho 2022)); entender quais as emoções que está a sentir e atribuir-lhes conhecimento (“Principalmente colocar-me no lugar do outro para perceber melhor a sua perspectiva e compreender as suas emoções” (Participante, Questionário final, junho 2022)) (Miguel, Rocha & Röhrich, 2014).

Quanto ao projeto no seu geral, foi pedido no final um comentário relativo a este projeto. Foram obtidas 5 respostas, as quais se transcrevem a seguir:

- “Foi um ótimo projeto, ajudou-me a compreender o que é a mediação e deu-me ferramentas para ter uma melhor postura no conflito” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Momentos de partilha agradável e útil” (Participante, Questionário final, junho 2022);

- “Esclarecedor” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Gostei do nome deste projeto, julgo que se adequa muito ao conteúdo que foi apresentado nas sessões e ao conceito de mediação” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “E é um projeto que reflete bastante sensibilidade e preocupação na melhoria das relações entre as pessoas” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Foi um projeto que considero importante para qualquer cidadão, mas essencialmente para qualquer profissional, visto lidarmos diariamente com pequenos conflitos ou de maior gravidade. Foi fantástico, produtivo e reflexivo.” (Participante, Questionário final, junho 2022).

Obter 5 comentários positivos foi muito gratificante e reflete que projeto (Re)começar proporcionou um recomeço nestes 5 participantes na forma como lidam consigo, com o outro e com as relações. Todavia, quanto à questão central: “De que forma é que a mediação pode influenciar e estimular a maior participação dos sócios?” em que é reconhecida a pertinência de ser alterada para “De que forma é que a mediação pode influenciar e estimular a maior participação na Associação?”, as respostas não corresponderam às expectativas referentes às questões anteriores. Quando questionados “Este projeto proporcionou-te uma nova visão do associativismo?” a maioria dos inquiridos respondeu não (6 pessoas, 85,7%), apenas 1 pessoa admitiu sentir uma transformação sobre o associativismo (14,3%). De forma a concretizar o objetivo de criar uma nova visão do associativismo estas respostas não foram demonstrativas dessa transformação desejada, não tendo sido conseguido na totalidade o objetivo de investigação “compreender como a mediação pode contribuir para o aumento da participação dos associados”. Todavia, quando questionados “Este projeto proporcionou-te uma nova visão da Associação?” as respostas estiveram praticamente equivalentes, 4 pessoas (57,1%) responderam sim e 3 pessoas (43,9%) responderam não. As respostas “sim” foram justificadas pelas afirmações:

- “Têm iniciativas que têm em conta interesses diversos dos associados” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Na (não)participação da vida da associação” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Que a associação pode ainda desempenhar um papel mais agregador e convergente nas relações e objetivos comuns dos seus associados” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Principalmente, quanto à minha atitude e participação enquanto sócia” (Participante, Questionário final, junho 2022).

As afirmações “Na (não)participação da vida da associação” (Participante, Questionário final, junho 2022) e “Principalmente, quanto à minha atitude e participação enquanto sócia” (Participante, Questionário final, junho 2022) revelam uma nova consciência sobre a participação na associação e as afirmações “Que a associação pode ainda desempenhar um papel mais agregador e convergente nas relações e objetivos comuns dos seus associados” (Participante, Questionário final, junho 2022) e “Têm iniciativas que têm em conta interesses diversos dos associados” (Participante, Questionário final, junho 2022) revelam principalmente uma nova visão do associativismo. Neste sentido, considera-se que pode ter ocorrido uma confusão entre as palavras ‘associativismo’ e ‘associação’, pelo que seria necessário explorar, depois deste questionário, os significados de associação e associativismo para que se percebesse o porquê destas respostas de certa forma incoerentes.

Foi aplicada a palavra incoerente, pois as afirmações “Ser mais empática e praticar uma escuta ativa junto dos colegas” (Participante, Questionário final, junho 2022) e “Que a união dos associados permite o crescimento de uma força mais transformadora na comunidade” (Participante, Questionário final, junho 2022) vão ao encontro da ideia pretendida com este projeto: criação de uma nova visão do associativismo. Todavia, anteriormente foi referido que apenas 1 pessoa percecionou transformação quanto à sua visão do associativismo, o que leva a entender que o participante que indicou uma das afirmações acima referenciadas não considerou essa apreciação como uma transformação da sua perspetiva sobre o mesmo, no entanto o que se alterou foi a sua perspetiva da associação, como aconteceu com as restantes respostas.

No final do questionário foi pedido que os participantes escrevessem um ou mais comportamentos que pretendam adotar ou alterar face à Associação devido à participação neste projeto e foram obtidas 4 respostas:

- “A motivação é igual, pois a motivação e o investimento estão sempre presentes. Só assim faz sentido. Pretendo continuar a dar o melhor de mim e que a minha comunicação com os órgãos sociais e os associados, flua sempre” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Ser mais empática e praticar uma escuta ativa junto dos colegas” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Na participação, cooperação nos objetivos comuns” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Sem dúvida, ser mais presente” (Participante, Questionário final, junho 2022).

Tal como anteriormente referido, a visão face ao associativismo não alterou para a maioria dos participantes, segundo os dados, no entanto 4 deles identificaram uma ou mais atitudes que pretendem melhorar. Percebe-se assim uma reflexão e uma motivação para alterar a atuação face ao associativismo, podendo por isso admitir que estes 4 participantes conseguiram alterar a sua visão de forma a obter comportamentos a adotar em concordância com a sua nova perspetiva do associativismo e da associação, conseqüentemente. Assim, os objetivos de investigação “Analisar o significado de pertença à associação” e “Compreender como a mediação pode contribuir para o aumento da participação dos associados” foram parcialmente conseguidos, uma vez que existiu uma demonstração de reflexão e consciência sobre estes, no entanto não existiu nenhuma atitude que permita uma conclusão objetiva. Todavia, os objetivos de intervenção “Promover o trabalho em equipa” e “Promover sessões de reflexão com os associados” foram conseguidos na sua totalidade, sendo visível nas afirmações “(...) cooperação nos objetivos comuns” (Participante, Questionário final, junho 2022), “Pretendo continuar a dar o melhor de mim e que a minha comunicação com os órgãos sociais e os associados, flua sempre” (Participante, Questionário final, junho 2022); “Ser mais empática e praticar uma escuta ativa junto dos colegas” (Participante, Questionário final, junho 2022).

Relativamente à motivação a participar nas atividades da Associação após a participação no projeto, nenhum inquirido escolheu a opção “menos motivação” o que é um fator positivo na avaliação deste projeto, já as outras duas opções apresentaram respostas semelhantes: 4 inquiridos (57,1%) selecionaram “mais motivação” e 3 inquiridos (42,9%) consideraram que mantiveram a “motivação igual”.

A motivação também passou pela estagiária que desempenhou uma influência nos participantes, seja pela empatia, adaptabilidade ou forma de comunicação. Para perceber de que forma esses fatores podem ter influenciado as respostas suprarreferidas, no questionário de satisfação final os participantes foram questionados sobre o desempenho da estagiária. De uma forma geral, o trabalho desta foi avaliado por 6 pessoas (85,7%) como muito bom e por 1 pessoa (14,3%) como bom.

Embora se possa verificar alguma contradição nas respostas quando todos os inquiridos (7 pessoas) respondem que a comunicação da estagiária é muito boa, e apenas 6 pessoas (85,7%) avaliam na mesma cotação a interação da estagiária com o grupo, já que 1 pessoa (14,3%) avaliou como boa. No que se refere à capacidade de escuta da estagiária, todos os inquiridos (7 pessoas) afirmaram que esta possuía muito boa capacidade de escuta no grupo.

Relativamente à motivação dos participantes, 6 pessoas consideraram que a estagiária incentivou muito bem o grupo e 1 pessoa considerou que foi apenas bom.

Para terminar esta secção do questionário e procurar justificações para as respostas dadas, foi colocada a questão aberta “Escreve um comentário relativamente ao desempenho da estagiária” que obteve 5 respostas, todas elas positivas:

- “Tinha sessões muito bem preparadas, conhecimento relativo ao tema falado nas sessões, sempre disponível e atenta, escuta ativa, incentivadora da participação de todos. Parabéns” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Organizada, focada e dedicada. Conseguiu trilhar um caminho de atuação que proporcionou boas aprendizagens e partilhas a todos os participantes” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Disponível, confiante, esclarecedora, comunicativa” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Demonstra sobretudo que gosta muito do que faz e muito cuidadosa e atenta na sua relação com o grupo” (Participante, Questionário final, junho 2022);
- “Fantástico. Atenta a tudo o que foi sendo partilhado, trazendo questões para o grupo, refletindo com o grupo. Sem dúvida, a essência deste projeto” (Participante, Questionário final, junho 2022).

Tendo em conta estas avaliações não é possível deduzir o que poderia ser melhorado para que todas as avaliações fossem “muito bem”, principalmente porque 2 pessoas não responderam a esta questão.

Em suma, existiram objetivos quer de investigação, quer de intervenção que foram conseguidos de forma parcial ou total em alguns aspetos, mas não em outros. As aprendizagens dos participantes, focadas na empatia, na resolução positiva do conflito e na maior reflexão, permitem uma transformação, sendo este um projeto que procura a mediação de carácter preventivo, mas também transformativo. E, de facto, todos os participantes aprenderam o conceito de mediação e em que consiste a mesma, sendo o objetivo de intervenção “Dar a conhecer a mediação e os seus benefícios” o que teve maior reflexo de sucesso. Assim, a postura de alguns participantes face ao conflito alterou-se, procuram escutar de forma ativa, criar empatia e melhorar a comunicação (aspetos abordados nas sessões (Re)começa refletindo) e as estratégias adotadas para lidar com o conflito que foram referidas

são consequência dessas aprendizagens e estimularam o trabalho da inteligência emocional, sendo efeito do objetivo de intervenção “Dar a conhecer a mediação e os seus benefícios” bem sucedido.

Quanto à questão central: “De que forma é que a mediação pode influenciar e estimular a maior participação dos sócios?” podendo ser alterada para “De que forma é que a mediação pode influenciar e estimular a maior participação na Associação?”, as respostas que foram possíveis de analisar ao longo de toda a investigação-intervenção não são conclusivas e objetivas, através dos feedbacks foi perceptível que a visão face ao associativismo se transformou, mas de uma forma pouco clara tendo de fazer uma análise e interligação de conceitos e respostas para que conseguir compreender uma possível resposta à questão central desta investigação. Devido às partilhas quanto à mudança da sua postura face à associação, foi possível investigar e analisar de forma parcial os objetivos de investigação “Compreender como a mediação pode contribuir para o aumento da participação dos associados” e “Analisar o significado de pertença à associação”, sendo que a participação poderá estar ligada ao sentido de pertença à associação entre outros conceitos interligados e abordados ao longo de todo o trabalho, ainda que não hajam atitudes ou respostas objetivas. Já os objetivos de intervenção “Promover o trabalho em equipa” e “Promover sessões de reflexão com os associados” foram totalmente conseguidos com o trabalho realizado em todas as sessões do projeto e do programa de mentorias através dos desafios mensais.

O projeto no seu geral, foi possibilitador de aprender “(...) o que é a mediação e (...) ferramentas para ter uma melhor postura no conflito” “que se adequa muito ao conteúdo que foi apresentado nas sessões e ao conceito de mediação” (Participante, Questionário final, junho 2022) adjetivado de “Esclarecedor” “(...)fantástico, produtivo e reflexivo.” e com o reflexo “bastante sensibilidade e preocupação na melhoria das relações entre as pessoas” (Participante, Questionário final, junho 2022), também através de “Momentos de partilha agradável e útil” (Participante, Questionário final, junho 2022) considerados importantes “(...) para qualquer cidadão, mas essencialmente para qualquer profissional, visto lidarmos diariamente com pequenos conflitos ou de maior gravidade” (Participante, Questionário final, junho 2022).

7. Considerações Finais

Agora, à luz do término do projeto e refletindo sobre a conclusão do mesmo, este foi um projeto relacionado com o sentir, isto porque as transformações realizadas aconteceram no íntimo de cada um, o que é impossível de projetar na totalidade. Acredita-se que se a amostra fosse mais significativa, existiriam muitas mais conclusões e considerações sobre este projeto, pois a dinâmica seria diferente e existiriam mais avaliações e partilhas das transformações íntimas.

No que concerne a uma mudança de comportamento, atitude e pensamento, é exigido tempo e respeito pelo tempo de cada um. De facto, o período de estágio foi reduzido para que fosse possível colher os frutos deste projeto; sente-se que ficaram a brotar, mas ainda sem florir. Foi um desafio arriscado trabalhar algo tão pessoal e vulnerável como a motivação, a participação e a visão do associativismo. Todavia, pode confirmar-se que estes conceitos se interligaram e foi percebido que existe uma teia gigantesca de conceitos que se influenciam mutuamente, trabalhá-los em 9 meses foi de facto insuficiente.

Considera-se que a questão central da investigação-intervenção foi precipitada quanto à identificação dos sujeitos, colocar os “sócios” como os que necessitavam de intervenção para uma maior participação na Associação pode ter desviado o foco do coletivo da Associação. No entanto, quando existiu essa análise e esse *insight*, tudo se tornou mais claro, mas também mais evidente que o tempo era escasso para a profundidade exigida. Apesar de tudo isso, as transformações aconteceram e foram perceptíveis durante as sessões, como referido ao longo do relatório, mas também numa fase posterior, simultânea à redação deste relatório. No convívio associativo e profissional com alguns participantes do projeto, verificou-se a aplicação de conceitos no discurso, a natureza dos reencontros entre mentores e mentorados que não se conheciam antes do projeto, e se abraçaram como amigos, e a aplicação e criação de iniciativas da Associação que de certa forma estão relacionadas com o projeto. Relativamente a estas últimas salienta-se a criação de uma sessão comemorativa onde foi realizada uma sessão de *Team Building* entre todos os associados e membros dos órgãos sociais e foram realizadas dinâmicas de grupo, troca de prendas, reflexões e convívio com o objetivo de promover e existir maior conhecimento e interação entre todos. Foi também criado um grupo para a redação de um livro associativo onde alguns dos temas que serão abordados nele foram abordados ao longo das sessões do projeto (Re)começar como a liderança, a motivação e questões éticas. Para além disso, é procurado dar a conhecer a todos a história da Associação, podendo concluir que procuram criar “uma nova visão do associativismo” tal como no projeto.

Foi desafiante relacionar dois temas em que não existia bibliografia que conjugasse o Intérprete de Língua Gestual com a Mediação de Conflitos, sendo que fui pioneira nesse aspeto e, por isso, ver que os órgãos sociais e os participantes foram influenciados de uma forma positiva e proativa deixa-me orgulhosa e satisfeita. É essencial que esta classe profissional tenha visibilidade para que exista maior valorização e inclusão. Como referido no Enquadramento Teórico, os ILGP estão próximos dos surdos por conhecerem a sua língua e com isso vêm-se envolvidos como mediadores de conflitos, no entanto não lhes compete essa função e não têm ferramentas para evitar ou piorar o conflito. São recorrentemente chamados de mediadores de comunicação, existindo uma ligação nominal com os mediadores de conflitos, no entanto em nada se relacionam. Também a mediação precisa de chegar a outras áreas de estudo e a outros profissionais que lidam diretamente com pessoas e desta forma desenvolver-se e enriquecer-se.

Desbravar caminho num local onde não conheciam a mediação de conflitos implica desconstruir o conceito, o que é importante refletir quando se pretende tornar mestre nesta área. No entanto, tornar claros os objetivos, a importância e a interligação dos conceitos é desafiante e é algo que requer muita atenção. A motivação, de facto, é algo inconstante, pessoal, intrínseco, influenciável e que está relacionada com muitos fatores que um terceiro não controla como o cansaço, o tempo, as preocupações, os problemas quotidianos, entre outros. Apesar de não ser possível quantificar a motivação que levará à participação, esta pode espelhar-se na mesma. Quando alguém participa, está motivado a estar ali por algum motivo, mesmo que não intrinsecamente forte.

Daí surge o associativismo e a forma como os seus participantes o vêem. Quais as suas motivações? Porque continuam ali? São perguntas frequentemente formuladas em atividades relativas a esse tema, por exemplo, e a resposta pode quase sair de forma automática, sem uma reflexão profunda sobre elas e, por isso, a participação na associação pode não ser reflexo dessas respostas. Na Newsletter nº 6 da associação pode ler-se alguns motivos que levaram alguns associados a inscreverem-se na Associação:

- “Inscrevi-me na Associação para aprender e evoluir constantemente como Intérprete de LGP.” (Sócio 1, Newsletter nº 6, 2021);
- “Inscrevi-me na [REDACTED] para me manter a par das lutas, dos constrangimentos, das formações, do meio onde trabalho, de tudo o que engloba esta profissão.” (Sócio 2, Newsletter nº 6, 2021);
- “Porque acredito que a união faz a força e para poder evoluir e estar atualizada quanto a novas informações acerca da profissão” (Sócio 3, Newsletter nº 6, 2021);

- “Inscrevi-me para ter mais orientação, mais aprendizagem e mais contacto com colegas da profissão.” (Sócio 4, Newsletter nº 6, 2021);
- “Tornei-me associado da ATILGP para poder estar em contacto com outros profissionais que sentem os mesmos desafios do dia a dia no mercado de trabalho, que ainda é demasiado precário devido à falta de reconhecimento profissional. Por outro lado, pelos serviços que vão surgindo.” (Sócio 5, Newsletter nº 6, 2021);
- “Inscrevi-me para conhecer pessoas que partilhavam a profissão, para aprender com as suas experiências e desenvolver-me enquanto profissional.” (Sócio 6, Newsletter nº 6, 2021);
- “Inscrevi-me para lutar pelos direitos dos Intérpretes, fazer serviços noutros contextos e para ter um grupo de apoio profissional com que possa debater e partilhar.” (Sócio 7, Newsletter nº 6, 2021);
- “Sentido de pertença e vontade de evoluir.” (Sócio 8, Newsletter nº 6, 2021).

Não foram transcritas todas as citações devido ao grande número das mesmas, no entanto nestes exemplos referenciados é perceptível a ligação a vários aspetos que foram trabalhados no projeto (Re)começar: vontade de evoluir e aprender, conhecer os constrangimentos e desafios, ter contacto com colegas e sentir sentido de pertença. No entanto, apesar das citações não serem reflexo da totalidade dos membros, a amostra desta investigação-intervenção é reduzida, o que incita a reflexões sobre o associativismo e a participação no mesmo.

Transformando essa visão do associativismo, estrategicamente acreditava que poderia influenciar a motivação e consequentemente a participação dos associados; contudo reconhece-se algumas condicionantes como o tempo e a adesão ao projeto. O que reforça a ideia de que todos fazem a diferença e todos são agentes de mudança como se salientou ao longo de todo o projeto. Ao participarem nas sessões e ao adquirirem conhecimento, são responsáveis por criarem a mudança no meio onde se inserem e por construírem relações de paz. Este foi um projeto feito para pessoas que queiram recomeçar com uma nova perspetiva de si, da relação com os outros, do conflito e aprofundando mais a forma de encarar a vida.

Estes profissionais estão muito pouco preparados para o peso que o cargo deles acarreta, principalmente como “mediadores interculturais” à força, pois são híbridos, convivem com as duas comunidades: ouvinte e surda. Cada uma com as suas características, cultura e particularidades e é o ILGP que assume a explicação, sendo o elemento apaziguador entre culturas. A união dos mediadores de conflitos com os ILGP é algo que traria muitos benefícios tanto para a comunidade surda que

muitas vezes se sente excluída pelos ouvintes, como para a comunidade ouvinte que sente dificuldade em ser compreendida pelos surdos.

Em suma, o projeto (Re)começar permitiu, como o nome indica, um recomeço: meu que a nível pessoal e académico, pois enveredei por uma área diferente da minha formação inicial de base; da Associação que me acolheu, pois os frutos estão a começar a tornar-se evidentes ainda que a participação possa não estar a ser visível; nos participantes, por adquirirem novos conhecimentos que lhes permitem ver o mundo de outra forma; e para o estudo nestas áreas, pois começa aqui uma articulação de duas temáticas em que a bibliografia era inexistente, abrindo novos campos de intervenção no âmbito da mediação organizacional.

Bibliografia

- Aguilar, M. (1999). *Motivação humana nas organizações: análise crítica do comportamento humano no contexto das teorias e técnicas motivacionais aplicadas em organizações*. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual de Campinas.
- Almeida, M. J. (2003). Para a História a Formação de Intérpretes de Língua Gestual Portuguesa. *Integrar*, (20), 55-60.
- Alves, S., Barbosa, S., Branco, S., Oliveira, A. & Serrão, C. (2022). *Burnout entre Intérpretes de LGP após a terceira onda Pandémica de COVID-19*. 4º Congresso dos Intérpretes de Língua Gestual Portuguesa, 13-15.
- ATILGP – Associação de Tradutores e Intérpretes de Língua Gestual Portuguesa. (2021, março e junho). *A ATILGP e os seus Associados!*, 6, 5-8. https://atilgp.pt/assets/docs/news/N_05_06_2021.pdf
- Bakhtin, M. M. (2012). *Para uma filosofia do ato responsável*. São Carlos: Pedro & João Editores.
- Barbosa, S. (2019). Raízes da profissão. In S. Barbosa, V. Macedo, J. Silva, S. Branco, & A. Tavares, *Intérprete que sou*. (pp. 11 - 46) Mosaico de Palavras Editora, Lda
- Barros, P. T. (2012). *A investigação-ação como estratégia de supervisão/ formação e inovação educativa: um estudo de contextos de mudança e de produção de saberes*. Tese de Doutoramento. Universidade do Minho.
- Brandão, C., Carvalho, J. L., Arellano, R., Baixinho, C. & Ribeiro, J. (2019). *A prática da Investigação Qualitativa: exemplos de estudos*, (3). Ludomedia
- Cruz, R. M. (2014). Mediação Familiar – Nótulas Soltas. In Calheiros, M. C (Org.) *Uma nova mediação. Notas a partir das experiências portuguesa, espanhola e brasileira*. Coleção Ciências Jurídicas Gerais, n.º 1. Escola de Direito da Universidade do Minho.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Editora da UFRGS.
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (1988). *Cómo Planificar la Investigación-Acción*. Editorial Laertes.

Koten, M. M. L. (2013). *A Motivação do Trabalho dos Funcionários Públicos do Ministério da Justiça de Timor-Leste*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho.

Lascoux, J. L. (2009). *A prática da mediação. Um método alternativo de resolução de conflitos*. Rede Europeia Anti-Pobreza.

Lei n.º 29/2013 artigo 2.º a) de 19 de abril da Assembleia da República. Diário da República: Série I, n.º 77/2013. Acedido a 25 junho de 2022 em <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/29-2013-260394>.

Lei n.º 29/2013 artigo 4.º n.º1 de 19 de abril da Assembleia da República. Diário da República: Série I, n.º 77/2013. Acedido a 25 junho de 2022 em <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/29-2013-260394>.

Marra, A. V. (s.d.). *Organizações comunitárias com base na cooperação*. e-Tec Brasil – Associativismo e Cooperativismo.

Martí, G. N. (2010). *Mediación organizacional: desarrollando un modelo de éxito compartido*. Editorial Reus, S. A.

Miguel, A., Rocha, A., & Röhrich, O. (2014). *Gestão Emocional de Equipa em Ambiente de Projeto*. FCA – Editora de Informática, Lda.

Oliveira, B & Pinto, A. (2022). *O Intérprete de Língua Gestual Portuguesa no Ensino Superior: Regulação Emocional*. 4.º Congresso dos Intérpretes de Língua Gestual Portuguesa, 16-17.

Queirós, L. S. M. (2019). *Comunicação interna no dstgroup: estratégias de motivação de colaboradores*. Relatório de Estágio. Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.

Rosa, A. S. R. (2008). *Entre a visibilidade da tradução da língua de sinais e a invisibilidade da tarefa do intérprete*. Arara Azul.

Sandim, S. T. (2006). Saúde Mental e Qualidade de Vida do Intérprete de Libras.. *2.º Encontro dos Profissionais Tradutores/Intérpretes de Língua Brasileira de Sinais de Mato Grosso do Sul* (pp. 70-77). Associação dos Profissionais Tradutores/Intérpretes de Língua Brasileira de Sinais de Mato Grosso do Sul

- Silva, J. (2019). Intérprete de língua gestual. Eu e os outros. In S. Barbosa, V. Macedo, J. Silva, S. Branco, & A. Tavares, *Intérprete que sou* (pp. 85 - 113). Mosaico de Palavras Editora, Lda.
- Silva, J. R. S., Almeida, C. D. & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas, *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, 1, 1, 1-14.
- Soares, A. H. M. (2004). *Química e a imagem da ciência e dos cientistas na banda desenhada: uma análise de livros de B. D. e de opiniões e interpretações de investigadores, professores de C. F. Q. e alunos do 3º ciclo*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho.
- Soares, B. C. M. (2015). *Motivação nas organizações*. Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.
- Sousa, S. B. (2015). *Representações Sociais do Trabalho do Intérprete de Língua Gestual Portuguesa em Contexto Educativo: Estudo com Professores e Intérpretes*. Tese de Doutoramento. Universidade Fernando Pessoa.
- Tavares, A. (2019). Para além da surdez. In S. Barbosa, S., V. Macedo, V., J. Silva J., S. Branco, & S., A. Tavares, (2019). *Intérprete que sou* (pp. 155 - 188) Mosaico de Palavras Editora, Lda.
- Valadas, S. T., & Gonçalves, F. R. (2014). Aspectos Metodológicos do Inquérito por Entrevista em Avaliação Externa de Escolas. *Avaliação Externa de Escolas* (p.25). Porto Editora.
- Vega, M. C. G. V; Rodríguez, D. S. C; García, J. M. R., Arellano, L. E. V. (2019). Experiencias con uso del método de estudio de caso en la investigación de organizaciones. In C. Brandão, J. L. Carvalho, R. Arellano, C. Baixinho, & J. Ribeiro, *A prática da Investigação Qualitativa: exemplos de estudos*, (3) (pp.147-164). Ludomedia.
- Viegas, J. M. L. (1986). Associativismo e dinâmica cultural. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (Repositórios Científicos), <http://hdl.handle.net/10071/954>
- Villaverde, M. A., & Juste, M. R. P. (2019). Fases de un Proyecto de Investigación Cualitativa. Función de la Triangulación. In C. Brandão, C., J. L. Carvalho, J. L., R. Arellano, R., C. Baixinho, C. & J. Ribeiro. *A prática da Investigação Qualitativa: exemplos de estudos*, (3) (pp.15-19). Ludomedia.
- Vincensi, A. C. O. (s.d). *A mediação aliada à Inteligência Emocional como instrumentos de resolução de conflitos aplicadas às ações de guarda no rio grande do sul*. Faculdade de Direito da

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. https://dsv.pucrs.br/direito/wp-content/uploads/sites/11/2021/01/aline_oliveira_v2.pdf.

Xavier, L. N. (2019). Contribuições ao estudo do associativismo docente. *Pro-Posições*, (30), 1-23.

Apêndices

Apêndice 1 – Categorização dos inquéritos de diagnóstico aplicado

A. Respostas do inquérito por questionário aplicado aos membros da Associação

1. Selecione o seu género.

Género	Frequência	Percentagem (%)
Masculino	1	3,3%
Feminino	29	96,7%
Outro	0	0%

2. Indique a sua idade.

Idade (anos)	Frequência	Média	Total de respondentes
22	1	32,5	6
23	4		
24	1		
25	2		
26	4		
27	1		
28	1		
29	1		
32	2		
33	1		
34	1		
35	2		
36	2		
37	2		

38	1
41	2
43	1
45	1

3. Atualmente, exerce a profissão de Intérprete de Língua Gestual Portuguesa?

Exerce a profissão	Frequência	Percentagem (%)
Sim	26	86,7%
Não	4	13,3%

4. Há quanto tempo exerce ou quanto tempo exerceu a profissão de Intérprete de Língua Gestual Portuguesa? (indicar a unidade temporal: anos ou meses)

Tempo	Frequência	Média	Total de respondentes
Respostas inválidas	4	11,58 anos	26
Sem experiência	1		
1 ano	2		
2 anos	3		
3 anos	1		
4 anos	2		
5 anos	1		
7 anos	1		
8 anos	8		
10 anos	2		
12 anos	1		
13 anos	2		
14 anos	1		
15 anos	3		

16 anos	1
17 anos	2
18 anos	1
21 anos	1

5. Presta serviços pela Associação?

Prestação de serviços	Frequência	Percentagem (%)
Sim	21	70%
Não	9	30%

6. Em que medida está motivado para participar em atividades promovidas pela Associação?

Motivação	Frequência	Percentagem (%)
Nada motivado	0	0%
Pouco motivado	3	10%
Motivado	6	20%
Muito motivado	21	70%

7. Em que medida está satisfeito em relação às atividades promovidas pela Associação?

Satisfação	Frequência	Percentagem (%)
Nada satisfeito	1	3,3%
Pouco satisfeito	0	0%
Satisfeito	10	33,3%
Muito satisfeito	19	63,3%

8. Indique quais os aspetos que considera positivos em relação à Associação.

Aspeto	Frequência
Resposta inválida	1
Entreajuda/Cooperação	2
Organização	2
Empreendedorismo	1
Transparência (dos assuntos a resolver)	4
Zelo	1
Preocupação	1
Dedicação	2
Luta pela dignificação e defesa da profissão	7
Dinamismo	3
Ideais	1
Promoção de partilha de ideias	1
Boa comunicação com os associados	2
Valorização dos associados e da profissão	1
Promoção de oportunidades (serviços e formações)	9
União	1
Diversidade de atividades	1
Temáticas abrangidas	1
Iniciativa	1
Tomada de posição junto dos partidos em defesa dos ILGP	1
Empenho	1
Criatividade	1
Inovação	1
Promoção de debates pertinentes sobre problemáticas atuais	1
Rápida resposta a todos os pedidos	1
Praticidade na divulgação de serviços	1

Informações atualizadas	1
Clareza das informações	1

9. Indique quais os aspetos que considera que devem ser melhorados em relação à Associação.

Aspeto	Frequência
Resposta inválida	6
Sem aspeto a apontar	9
Comunicação com os associados	2
Chegada de informação (mais detalhada) aos sócios (ex: reuniões com partidos políticos)	2
Relação mais aberta com os sócios	1
Mais formações/workshops/encontros durante o ano	3
Demasiada valorização dos serviços em detrimento de questões mais importantes	1
Associativismo	1
Formações com menos horas	1
Participação dos associados	2
Tornar os sócios mais ativos nas decisões da direção	1
Ajuda para os associados conciliarem serviços	1

10. Já experienciou algum conflito na Associação?

Conflito	Frequência	Percentagem (%)
Sim	5	16,7%
Não	25	83,3%

a. Indique a natureza do conflito.

- Confronto de ideias em Assembleias Gerais.
- Humano - Relações pessoais
- Conflito de interesses
- Divergência de opiniões
- Associados a não cumprir o regulamento interno, reuniões de assembleia geral com acusações graves a colegas por fazerem outros preços/hora noutros serviços fora da Associação

11. Numa semana de trabalho, quantos conflitos experiência no seu contexto de trabalho enquanto Intérprete de Língua Gestual Portuguesa?

Conflitos	Frequência	Percentagem (%)
0	10	33,3%
1 a 3	18	60%
4 a 6	1	3,3%
≥ 7	1	3,3%

12.0 que pensa sobre os conflitos?

Respostas	Frequência
Resposta inválida	1
Prejudicial	3
Dificulta o exercício da profissão	2
Deve-se evitar	3
Faz parte da vida/algo natural	10
Devem ser resolvidos de uma forma positiva	5
Devem ser resolvidos no momento	2
Devem ser futuramente prevenidos	2
Devem ser encarados com profissionalismo	1

Mais frontalidade e verdade na comunicação	1
Falha de comunicação	1
Causado por desconhecimento da profissão	2
Difícil de gerir	1
Causa ansiedade	1
Não resolvem os problemas	1
Tratados com uma comunicação aberta	1
Tratados com sensatez	1
Desnecessário	3
Inesperados	2
Sem resolução	1
Causados por percepções diferentes da realidade	2
Permitem melhorar/desenvolvimento	3
Complicados	1
Deve-se perceber a sua causa	1
Devem ter um fundamento	1

13. Selecione a forma que considera mais eficaz na resolução de conflitos.

Forma de resolução de conflitos	Frequência	Percentagem (%)
Afastamento das partes	0	0%
Diálogo entre as partes	28	93,3
Discussão e confronto entre as partes	0	0%
Intervenção de um terceiro	2	6,7%

14. Sabe o que é a mediação?

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	29	96,7%
Não	1	3,3%

a. Descreva o que para si é mediação.

1. Tal como um intérprete, um mediador é alguém que estabelece uma "ponte"/ um elo de ligação entre 2 ou mais pessoas.
2. A mediação é algo que pode ser feito por uma pessoa externa ao conflito e que tem como objetivo solucionar o problema.
3. Para mim a mediação consiste em compreender a origem do conflito, ouvir as partes envolvidas e tentar mediar o conflito de modo a sugerir propostas de resolução e entendimento.
4. Capacidade de orientar determinado conflito no sentido da resolução, realçando os aspetos positivos de cada intervenção e os pontos comuns, procurando um entendimento entre as partes
5. É uma forma de intervir nos problemas /situações para que se consiga alcançar uma solução. Essa solução deve ser alcançada através de um diálogo e não de uma discussão
6. Mediar é auxiliar. Pode ser um terceiro elemento que ajuda duas partes.
7. A mediação é uma forma de tentar solucionar um problema, em que as partes tem alguém que ajude no raciocínio é que faça ambos chegarem a um acordo.
8. A intervenção neutral de alguém para ouvir ambas as partes
9. Ser intermediário entre duas ou mais partes. Forma de resolver conflitos
10. Um método de resolução de conflitos de duas ou mais partes e precisa de um mediador para obter acordo
11. A mediação é essencial para o bom funcionamento de tudo o que nos envolve no dia a dia, pois permite a compreensão partilha e evolução de todos. É um processo que permite soluções através do diálogo.
12. Pode ser alguém que tente ajudar a resolver um conflito.
13. Ter um terceiro elemento que ajude chegar a bom porto qualquer desentendimento

- 14.** Ajudar na resolução de problemas, encaminhar a conversa na direção certa
- 15.** Mediação é ação de estabelecer diálogo entre indivíduos/grupos com opinião oposta, de forma a que ambos possam expor os seus argumentos e refletir numa solução conjunta mais ou menos ajustada ou que satisfaça minimamente ambos.
- 16.** Mediação é estar entre as duas partes de um conflito percebendo o que cada parte necessita e ajudá-las a chegar a um compromisso que satisfaça ambas.
- 17.** Uma pessoa neutra que tenta ajudar ambas partes a se entender.
- 18.** Para mim a mediação é a forma de se resolver conflitos de uma forma ponderada, em busca de uma solução que agrade todas as partes.
- 19.** resolução de conflitos de forma amigável em que ambas as partes chegam a um acordo
- 20.** Facilitador/ promotor de diálogo
- 21.** Recurso a alguém imparcial para a resolução de conflitos
- 22.** Intervenção de um terceiro elemento para resolução de situações conflituosas
- 23.** Método de resolução de conflitos em que os intervenientes, da situação de conflito, recorrem a uma terceira pessoa imparcial, de forma a resolver a situação.
- 24.** Assertividade
- 25.** É uma forma de resolver conflitos e problemas entre pessoas através de um mediador imparcial, que vai orientando as pessoas em conflito a chegar a uma solução que ponha termo ao conflito.
- 26.** Mediação de conflitos é quando um terceiro isento intervém para a boa resolução de um conflito.
- 27.** Estar entre dois mundos, duas pessoas diferentes e gerir a sua comunicação, sentimentos, emoções
- 28.** É algo que visa resolver situações de conflito e colocar as partes intervenientes em diálogo
- 29.** Haver um terceiro interveniente, um facilitador para gerir o diálogo entre as partes.

15. Participaria num processo de mediação?

Resposta	Frequência	Percentagem (%)
Sim	28	93,3%
Não	2	6,7%

B. Respostas dos inquiridos por entrevista aplicado aos membros dos órgãos sociais da Associação

1. Qual a sua idade?

Idade (anos)	Frequência	Média	Total de respondentes
25	1	32,50 anos	6
29	1		
32	1		
34	2		
41	1		

2. Atualmente, exerce a profissão de Intérprete de Língua Gestual Portuguesa?

Sim		Não		Total de respondentes
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	6
4	66,70%	2	33,33%	

3. Há quanto tempo exerce ou quanto tempo exerceu a profissão de Intérprete de Língua Gestual Portuguesa?

Tempo	Frequência	Média	Total de respondentes
Não sabe	1	10 anos	6

4 anos	1
8 anos	1
10 anos	1
14 anos	2

4. Há quanto tempo pertence à direção da Associação?

Tempo	Frequência	Média	Total de respondentes
5 meses	1	10 anos	6
4 anos	1		
5 anos	3		
7 anos	1		

5. Como se sente enquanto membro da direção?

Resposta	Detalhes	Frequência
Bem		4
Responsabilidade	Representar uma classe profissional	1
Voz ativa	Possibilidade de dizer aquilo que sente que está mal, que é necessário mudar e dar propostas	1
	Liberdade	
	Aceitação da voz ativa	
Ter de dar muito de si	Tempo e investimento	1
Orgulhosa		1
Privilegiada		1

a. Necessidades dos associados:

- regularização da sua situação laboral
- informação após o prevpap

6. Sente que há aspetos no trabalho em equipa que poderiam ser melhorados?

Resposta	Detalhes	Frequência
tempo		1
Compreender as tarefas e realizá-las no prazo	“compreender que aquela necessidade daquele momento tem de ser realizada naquele momento, não é quando eu quiser”	1
Expressões negativas	“esta não é a minha vida” “esta não é a minha prioridade”	1
Objetivos comuns	Existir a mesma missão para todos	1
Circulação da informação atempadamente		2
Distribuição de tarefas	Sobrecarga da direção	2
	Interligação de tarefas	
	Grande volume de trabalho	
Partilha	Informação	3
	Dinâmicas de grupo	
Nada		1
Reuniões online com todos os membros dos OS	Criar soluções	1
	Criar sugestões	
	Maior colaboração	
	Ajudar a direção na sobrecarga de trabalho	
	Momentos de partilha e reflexão	

Aspetos positivos	Frequência
Bom trabalho de equipa	3
Trabalho digno	1
Fluidez da informação	1
Distribuição de tarefas	1
Conhecimento dos membros	1
Boa relação entre os membros	1

- a. E sente que a entrada, que referiu, desses dois membros, por exemplo, ou seja, esta rotatividade que pode existir beneficia ou prejudica esse tal caminho para os mesmos objetivos?**

Vantagem	Desvantagem
Mais pessoas a conhecer o associativismo	Perda do ritmo de trabalho
Mais pessoas a compreender o trabalho elaborado	Necessidade de constante transmissão de informação
Renovação de ideias	Investimento de tempo escasso na adaptação
	Quantidade elevada de informação a ser transmitida

7. O que gostaria de ver melhorado na Associação?

Resposta	Detalhes	Frequência
Participação voluntária dos associados	dinâmicas	5
	Resposta breve (“amanhã eu faço”)	
	Falta de tempo	
	Pouca opinião partilhada	
Espírito de missão por parte dos associados		1
Constrangimento na partilha de acontecimentos → Partilha	“(…) como colega e amiga em alguns casos eu ouço determinadas coisas	2

anônima? Sim. Mas dificuldade em responder em conformidade	em que os associados desabafam e me confidenciam e eu digo sempre “Remete isso para a associação, partilha isso” “Ah não, não, não” .”	
Divulgação atualizada da informação	Atraso na atualização de informações por não existirem momentos de partilha e convívio.	1
	Demasiadas situações para se enviar um email por cada atualização.	
Comunicação com o outro	“(…) porque a forma como nós comunicamos com o outro também vai fazer com que haja maior ou menor receptividade e maior ou menor participação dos associados nas diferentes iniciativas.”	1

a. Quais poderão ser os fatores que motivam essa falta de participação?

Fator	Detalhes	Frequência
Outras tarefas de mais interesse		2
Instabilidade financeira		1
Tempo	“Ah eu não tenho tempo agora vou responder amanhã”	2
Dinâmicas não necessárias ao Currículo	As dinâmicas de formação são procuradas e com bastante participação.	1
Pouca consciência da participação	“(…) porque secalhar elas até pensam “mas eu adiro”, “eu já faço parte do associação, eu vou participando”, mas secalhar não é o suficiente para nós.”	1

b. Como referiste há pouco que pertences à direção há relativamente pouco tempo, sentes que esta perspetiva da Associação no seu geral de que deveria haver mais participação, como referiste, ou seja, vias isso enquanto sócia? Ou só tiveste essa perspetiva depois de que passaste para a direção?

Sim. “se eu não estou tão presente e tão ativa, também considerava que não tinha tanta... não é o direito, direito nós temos, mas eu também tinha uma postura de não critica, ou seja, pudesse estar bem ou pudesse estar mal como eu não estava presente em todos os momentos, acaba por não sentir o que se passava.”

“Eu acho que a grande diferença de estar na direção ou de estar num dos órgãos e de estar como mero espectador, que eu acho que por vezes é isso que acontece, é nós termos maior consciência do que se passa e perceber realmente o percurso que vai sendo trilhado, porque, por vezes, eu acho que é fácil fazer a critica, porque realmente não se teve o cuidado, a curiosidade, sei lá, de conhecer o que foi sendo feito.”

8. Acha que esses aspetos podem levar a algum conflito?

Sim		Não		Total de respondentes
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	6
5	83,33%	1	16,70%	

Resposta	Detalhes	Frequência
Desmotivação dos OS	Vontade de desistir	2
	Desvalorização do tempo investido	
Dificuldade em antever problemas	Pouco tempo dos órgãos sociais	1
	Trabalho voluntário	1
Desinformação dos associados devido à não participação		2
Confronto de ideias	Debate acesso	1

Conflitos internos	“que é que podemos fazer, do que é que está a falhar para a fraca adesão, para a ausência de adesão, o que é que podemos fazer para ir de encontro aos sócios, mas que os sócios participem de verdade”	1
Pouco contacto dos membros dos OS/trabalho em pequenos grupos	Dificuldade em encontrar soluções	1
	Dificuldade em pensar “fora da caixa”	
	Dificuldade dos membros dos OS em estar a par do que acontece na Associação	

Não foi exposto diretamente aos associados a necessidade de participação destes.

9. Sabe o que é a mediação?

Sim		Não		Total de respondentes
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	
6	100%	0	0%	6

a. Pode explicar o que significa para si a mediação?

1. “A mediação julgo que é quando existe um conflito, não tem de ser um conflito no sentido de problema em si, mas que... ou até melhor, que exista um conflito com um problema e que as duas partes não conseguem chegar a um acordo. Então aqui uma terceira pessoa vai tentar mediar as duas partes para tentar chegar a um acordo para o bem das duas partes.”
2. “No caso da mediação de conflito acho que acaba por esse um bocadinho isso também. Quando há conflitos é um bocadinho ouvir as duas partes, não tomar partidos que isso é pior e ficar ali no meio e tentar sempre que as coisas se resolvam a bem, que nesse conflito se vejam os dois lados. Imagina: o conflito é entre duas pessoas e essas duas pessoas mais a pessoa que vai fazer a mediação estão os três

presentes para também haver essa partilha de opiniões, porque eu acho que falta muito isso.”

3. “Pronto, se falam em mediação eu vou pensar logo no meu trabalho, porque o que é que é o intérprete? Um mediador da comunicação. Porque é que é um mediador de comunicação? Porque é uma pessoa que está ali para mediar a comunicação. Por isso, essa palavra a mim remete-me automaticamente para isso. É uma pessoa que está ali para mediar algo, para estar entre dois polos, não é? Mas pode até nem ser, atenção! Mas é logo que me remete a palavra é isso.”
4. “Mediação é o papel feito, vamos tentar explicar assim, por uma pessoa imparcial, neutra que vai tentar ouvir as duas partes, tentar obter a razão ou saber a razão do conflito, do que seja, vai mediar, fazendo um bocadinho o papel de tentar criar empatia no outro, do reposicionamento, de pensar o que é que o outro pensou para ter dito o que disse ou porque agiu daquela forma, tentando ser neutra, tentando fazer as partes ouvirem-se sem entrar em discussão. Principalmente fazer o outro ouvir e escutar.”
5. “Mediação para mim pressupões sempre duas partes em que temos informação a circular e há que ponderar... Lá está, para mim existem duas partes e que têm de ser expostas e ponderadas e comparadas para depois se tomar uma decisão.”
6. “eu deduzo que tem a ver com tudo que esteja relacionado com a forma como nós comunicamos entre nós e como nós trabalhamos. De certa forma nós, intérpretes, também acabamos por ser mediadores da comunicação. Deduzo que a mediação organizacional também tenha a ver com isso, a parte da gestão de problemas, de como fazer, como comunicar, como agir enquanto Associação.”

10. Quais as expectativas que tem para o estágio que irei realizar?

Resposta	Detalhes	Frequência
Maior participação dos associados		1
Maior visibilidade da associação	Incentivo para a participação dos associados	
Compreensão do que está a	Novidades	4

acontecer na Associação	Perceber as necessidades dos associados	
	Perceber como é que os OS podem satisfazer as necessidades dos associados.	
Novas perspetivas		2
Resposta a questões/dilemas		1
Mediar conflitos internos		1
Saber o que melhorar enquanto Associação		1
Dinâmicas de grupo	Refletir sobre a sua profissão	1
	Refletir sobre o associativismo	
Ensinar a mediar conflitos		1
Mais interação entre os O.S. e a direção	Menos sobrecarga da direção	1
	Mais soluções e sugestões	

11. Há algo que queira acrescentar?

- Importância da crítica construtiva
- Conflitos com clientes
 - Dificuldade de comunicação
 - Cedência por parte da direção para que não haja um conflito
- Poder do intérprete na comunicação
 - “Eu acho que nós, intérpretes, podemos fazer a paz e podemos fazer a guerra, porque nós temos muito poder.”
 - “nós somos decisivos na forma como todos estão nas relações que se estabelecem”
- Nem todos os sócios estão dispostos a investir nesta participação
 - Diferentes níveis de compreensão do outro
 - Sensibilidade para o assunto
 - Influência sobre a participação

Apêndice 2 – Matriz do questionário de diagnóstico aplicado aos membros da Associação

DIMENSÃO	CATEGORIA	OBJETIVO	QUESTÕES
Informações gerais	Sexo	Identificar o género dos inquiridos.	Indique o seu género.
	Idade	Verificar a faixa etária dos inquiridos.	Indique a sua idade.
	Emprego	Verificar a média de inquiridos que exerce a profissão de ILGP.	Atualmente, exerce a profissão de Intérprete de Língua Gestual Portuguesa?
	Tempo de exercício de profissão ILGP	Identificar a média de experiência profissional.	Há quanto tempo exerce ou quanto tempo exerceu a profissão de Intérprete de Língua Gestual Portuguesa? (indicar a unidade temporal: anos ou meses)
	Prestação de serviços	Verificar se os inquiridos prestam serviços pela Associação.	Presta serviços pela Associação?
Referente à associação	Motivação de participação	Identificar qual o grau de motivação para participar em atividades promovidas pela Associação.	Em que medida está motivado para participar em atividades promovidas pela Associação?
	Grau de satisfação	Identificar qual o grau de satisfação referente à participação na Associação.	Em que medida está satisfeito em relação às atividades promovidas pela Associação?
	Aspetos positivos	Identificar os aspetos que os inquiridos consideram positivos na Associação.	Indique quais os aspetos que considera positivos em relação à Associação.
	Aspetos a melhorar	Identificar os aspetos que os inquiridos consideram que devem ser melhorados na Associação.	Indique quais os aspetos que considera que devem ser melhorados em relação à Associação.
Mediação	Conflitos	Verificar se os inquiridos já vivenciaram algum conflito na Associação e qual a sua natureza.	Já experienciou algum conflito na Associação? Se respondeu sim, indique a sua natureza.
		Verificar qual a incidência de conflitos experienciados no contexto de trabalho.	Numa semana de trabalho, quantos conflitos experiêcia no seu contexto de trabalho enquanto ILGP?
		Compreender qual o sentido que os inquiridos têm sobre “conflito”.	O que pensa sobre os conflitos?
		Identificar quais as formas de resolução de conflitos são maioritariamente preferidas.	Selecione a forma que considera mais eficaz na resolução de conflitos. 1. Afastamento das partes

			<ol style="list-style-type: none"> 2. Diálogo entre as partes 3. Discussão e confronto entre as partes 4. Intervenção de um terceiro
	Mediação	Verificar qual a ideia que os inquiridos têm face à mediação.	Sabe o que é a mediação? Se sim, descreva o que para si é a mediação.
	Participação na mediação	Verificar a recetividade dos inquiridos à mediação	Participaria num processo de mediação?

Apêndice 3 – Consentimento informado usado para os inquéritos por entrevistas de diagnóstico

Consentimento Informado, Livre e Esclarecido para participação em investigação

Por favor, leia com atenção a seguinte informação. Se achar que algo está incorreto ou que não está claro, não hesite em solicitar mais informações. Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira consentir participar neste estudo.

Título do estudo: A mediação organizacional como base para a criação de um novo olhar sobre o associativismo.

Explicação do estudo:

O presente estudo enquadra-se num projeto de mestrado em Educação, área de especialização em Mediação Educacional que decorre de um Acordo de Cooperação entre o Instituto de Educação da Universidade do Minho e a Associação, sob a orientação da Professora Ana Maria Costa e Silva. Este estudo tem como objetivo contribuir para a compreensão das necessidades presentes na Associação que podem ser trabalhadas através da mediação organizacional.

Para concretizar os objetivos deste estudo será realizada uma entrevista gravada na plataforma ZOOM, com duração de cerca de uma hora.

Condições e financiamento:

Os participantes não terão uma compensação monetária pela participação neste estudo nem custos associados à sua participação.

Confidencialidade e anonimato:

Garantimos a confidencialidade e uso exclusivo dos dados recolhidos para o presente estudo e publicações dele resultante.

Caso pretenda notificar algum aspeto relativo à proteção dos seus dados, deverá fazê-lo, por escrito, dirigindo notificação ao Encarregado de Proteção de Dados da Universidade do Minho (protecaodados@uminho.pt).

Agradecemos a atenção dispensada à apresentação desta investigação e, se decidir participar nela, agradecemos a sua colaboração.

As investigadoras: Francisca Borges (estagio.mediacao@gmail.com), Ana Maria Silva (anasilva@ie.uminho.pt), Instituto de Educação da Universidade do Minho

-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela pessoa que acima assina. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pelas investigadoras.

Nome:

Assinatura: Data: __ / __ / __

ESTE DOCUMENTO É COMPOSTO DE UMA PÁGINA E FEITO EM DUPLICADO: UMA VIA PARA O/A INVESTIGADOR/A, OUTRA PARA A PESSOA QUE CONSENTE.

Apêndice 4 – Matriz da entrevista de diagnóstico aplicado aos membros dos órgãos sociais da Associação

DIMENSÃO	CATEGORIA	OBJETIVO	QUESTÕES
Informações gerais	Idade	Identificar a faixa etária do grupo “Direção”	Qual a sua idade?
	Emprego	Verificar quantos elementos do grupo “Direção” exerce a profissão de ILGP.	Atualmente, exerce a profissão de Intérprete de Língua Gestual Portuguesa?
	Tempo de exercício de profissão ILGP	Identificar a média de experiência profissional do grupo Direção	Há quanto tempo exerce ou quanto tempo exerceu a profissão de Intérprete de Língua Gestual Portuguesa?
Direção	Tempo de integração no grupo	Perceber se existe rotatividade nos membros da direção.	Há quanto tempo pertence à direção da Associação?
	Sentimento na equipa	Perceber qual o sentimento que este cargo suscita no entrevistado.	Como se sente enquanto membro da direção?
	Trabalho em equipa	Identificar necessidades a serem trabalhadas.	Sente que há aspetos no trabalho em equipa que poderiam ser melhorados?
	Associação		O que gostaria de ver melhorado na Associação?
Mediação	Conflitos	Compreender qual o sentido que o entrevistado tem sobre “conflito”.	Acha que esses aspetos podem levar a algum conflito?
	Mediação	Compreender o que o entrevistado conhece sobre mediação.	Sabe o que é a mediação? Pode explicar o que significa para si a mediação?
	Expectativas	Identificar as expectativas e a motivação para o projeto de estágio	Quais as expectativas que tem para o estágio que irei elaborar?

Apêndice 5 - Matriz da entrevista de diagnóstico aplicado aos membros dos órgãos sociais da Associação para a nova vertente

DIMENSÃO	CATEGORIA	OBJETIVO	QUESTÕES
O futuro grupo	Presidência	Compreender se irá existir continuidade no trabalho.	Irá concorrer de novo à Direção?
	Membros		Os membros dos Órgãos Sociais irão manter-se?
	Listas	Identificar a motivação dos outros membros para criarem uma lista concorrente.	Há mais alguma lista a concorrer?
		Conhecer os métodos de seleção e quais as exigências do grupo.	Como elege pessoas para a sua lista?
O mandato	Dificuldades	Identificar dificuldades sentidas.	Quais são as maiores dificuldades que sentiu no último mandato?
		Compreender como a equipa ultrapassa desafios.	Como se poderão atenuar essas dificuldades?
	Trabalho em equipa	Compreender a forma de trabalhar da equipa e como estimulam a sua motivação.	Normalmente são definidos metas ou objetivos para o ano ou mandato?
		Identificar aspetos do trabalho em equipa que podem ser trabalhados.	Sente que tem alguma lacuna na gestão de equipa em que precise de ajuda/trabalhar?

Apêndice 6 - Matriz dos questionários de satisfação aplicados aos participantes das sessões (Re)começa refletindo

DIMENSÃO	CATEGORIA	OBJETIVOS	QUESTÕES
A sessão	Avaliação Geral	Identificar o grau de satisfação quanto à sessão de um forma geral.	De forma geral, como avalias a sessão?
		Perceber o que os participantes têm a acrescentar sobre as sessões.	Tens algum comentário sobre as sessões (Re)começa refletindo?
O desafio	Desafio mensal	Perceber a satisfação e a pertinência do desafio proposto para o mês.	Como avalias o desafio proposto para o mês de (...)?
		Identificar a coerência e comparar a avaliação do desafio realizada no mês anterior.	Qual é a tua opinião sobre o desafio anterior que foi lançado para o mês de (...)?
As temáticas	Pertinência	Avaliar a pertinência do tema para os participantes.	Qual a pertinência que o tema (...) tem para ti?
	Abordagem	Perceber a percepção que os participantes têm sobre a abordagem à temática.	Como avalias as abordagens às temáticas?
A motivação	Motivação para participar	Perceber a evolução da motivação para participar nas sessões.	Quão motivada estiveste para participar nas sessões (Re)começa refletindo?

Apêndice 7 - Matriz dos questionários de satisfação aplicados aos participantes das sessões (Re)começa partilhando

DIMENSÃO	CATEGORIA	OBJETIVOS	QUESTÕES
A sessão	Avaliação Geral	Identificar o grau de satisfação quanto à sessão de um forma geral.	De forma geral, como avalias a sessão?
		Perceber o que os participantes têm a acrescentar sobre as sessões.	Tens algum comentário sobre as sessões (Re)começa partilhando?
	Próximas sessões	Identificar aspetos a melhorar nas próximas sessões.	O que deve ser melhorado numa próxima sessão?
		Recolher temas/experiências/questões para futuras sessões.	Escreve aqui um tema/experiência/questão que gostasses de ver debatida numa próxima sessão.
A motivação	Motivação para participar	Perceber a evolução da motivação para participar nas sessões.	Quão motivada estiveste para participar nas sessões (Re)começa refletindo?

Apêndice 8 - Matriz dos questionários de satisfação aplicados aos participantes das sessões (Re)começa

DIMENSÃO	CATEGORIA	OBJETIVOS	QUESTÕES
A sessão	Avaliação Geral	Identificar o grau de satisfação quanto à sessão de um forma geral.	De forma geral, como avalias a sessão?
		Perceber o que os participantes têm a acrescentar sobre as sessões.	Tens algum comentário sobre as sessões (Re)começa?
As temáticas	Pertinência	Avaliar a pertinência do tema para os participantes.	Qual a pertinência que as temáticas abordadas tiveram para ti?
	Abordagem	Perceber a percepção que os participantes têm sobre a abordagem às temáticas.	Como avalias as abordagens às temáticas?
A motivação	Motivação para participar	Perceber a evolução da motivação para participar nas sessões.	Quão motivada estiveste para participar nas sessões (Re)começa?

Apêndice 9 - Matriz dos questionários de satisfação finais aplicados aos participantes do projeto

A. Participantes do programa (Re)começar lado a lado

Público-alvo: Participantes dos Órgãos Sociais e Sócios

Objetivos:

- Compreender o grau de satisfação dos participantes relativamente às várias sessões e dinâmicas;
- Identificar alterações de conhecimento, conceitos e atitudes que os participantes sentiram por participarem no projeto (Re)começar;
- Avaliar o desempenho da estagiária;
- Compreender se existiu uma mudança de olhar sobre a Associação e o associativismo pela participação no projeto.

DIMENSÃO	CATEGORIA	OBJETIVO	QUESTÕES
As sessões (Re)começa refletindo	Avaliação	Conhecer a avaliação geral que os participantes tiveram das sessões (Re)começa refletindo.	De forma geral como avalias as sessões (Re)começa refletindo?
	Tema favorito	Identificar o(s) tema(s) pelos quais os participantes tiveram preferência.	Qual destes temas foi o teu favorito?
	Pontos positivos	Identificar os pontos positivos das sessões.	Quais são os pontos positivos que queres ressaltar das sessões (Re)começa refletindo?
	Pontos negativos	Identificar os pontos negativos das sessões.	Quais são os pontos negativos que queres ressaltar das sessões (Re)começa refletindo?
	Aplicação das aprendizagens	Verificar se os participantes conseguiram aplicar na sua vida os conhecimentos adquiridos nas sessões.	Sentes que aplicas-te os conhecimentos adquiridos na tua vida? Se sim dá exemplos, se não escreve um ou mais motivos.
	Comentário	Conhecer o que os participantes querem escrever sobre as sessões (Re)começa refletindo de forma livre.	Escreve um comentário relativamente às sessões (Re)começa refletindo.
As sessões (Re)começa partilhando	Avaliação	Conhecer a avaliação geral que os participantes tiveram das sessões (Re)começa	De forma geral como avalias as sessões (Re)começa partilhando?

		partilhando.	
	Pontos positivos	Identificar os pontos positivos das sessões.	Quais são os pontos positivos que queres ressaltar das sessões (Re)começa partilhando?
	Pontos negativos	Identificar os pontos negativos das sessões.	Quais são os pontos negativos que queres ressaltar das sessões (Re)começa refletindo?
	Pertinência	Perceber o quão foi importante existirem momentos de partilha.	Foi importante para ti existirem momentos de partilha? Porquê?
	Comentário	Conhecer o que os participantes querem escrever sobre as sessões (Re)começa partilhando de forma livre.	Escreve um comentário relativamente às sessões (Re)começa partilhando.
(Re)começar lado a lado – programa de mentorias	Avaliação	Conhecer a avaliação geral que os participantes tiveram da dinâmica de mentorias.	De forma geral como avalias a dinâmica das mentorias (Re)começar lado a lado?
		Conhecer a dedicação dos participantes no programa de mentorias.	Como avalias a tua dedicação ao programa de mentorias (Re)começar lado a lado?
		Perceber a perceção que o participante tem do/a seu/sua mentor(a)/mentorada	Escreve um breve comentário relativo à/ao tua/teu mentor/a ou mentorada.
	Pontos positivos	Identificar os pontos positivos daa mentoria.	Quais são os pontos positivos que queres ressaltar da mentoria realizada?
	Pontos negativos	Identificar os pontos negativos da mentoria.	Quais são os pontos negativos que queres ressaltar da mentoria realizada?
	Comentário	Conhecer o que os participantes querem escrever sobre a mentoria de forma livre.	Escreve um comentário relativamente à mentoria realizada.
O projeto (Re)começar	Mediação de conflitos	Perceber se o conceito de mediação de conflitos alterou pela participação no projeto.	Consideras que o teu conceito de Mediação de Conflitos se alterou com a participação neste projeto?
		Identificar quais foram as aprendizagens relativamente à Mediação de Conflitos.	O que aprendes-te de novo relativamente à Mediação de Conflitos?
	O conflito	Perceber se os participantes têm um novo olhar e uma nova postura face ao conflito.	Sentes que a tua postura face ao conflito se alterou devido à participação neste projeto? Em que aspetos?
		Identificar as estratégias utilizadas pelos participantes numa situação de conflito.	Que estratégias utilizas numa situação de conflito?
	As aprendizagens	Identificar quais são as aprendizagens adquiridas ao longo do projeto.	Quais foram as maiores aprendizagens que realizas-te neste projeto?

	As expectativas	Perceber se o projeto correspondeu às expectativas que os participantes tinham.	O projeto (Re)começar correspondeu às tuas expectativas iniciais?
	Comentário	Conhecer o que os participantes querem escrever sobre o projeto de forma livre.	Escreve um comentário relativamente ao projeto (Re)começar.
A estagiária	Avaliação	Conhecer a avaliação geral que os participantes atribuem ao trabalho da estagiária.	De forma geral como avalias o trabalho da estagiária?
		Conhecer a avaliação geral que os participantes atribuem à comunicação da estagiária.	De forma geral como avalias a comunicação da estagiária?
	Comentário	Conhecer o que os participantes querem escrever sobre a estagiária de forma livre.	Escreve um comentário relativamente à estagiária.
A Associação	A associação	Perceber se a visão da associação se alterou com a participação do projeto.	Sentes que tens uma nova visão da Associação com a participação no projeto? Se sim, em que aspetos?
	O associativismo	Perceber se a visão do associativismo se alterou com a participação do projeto.	Sentes que tens uma nova visão do associativismo com a participação no projeto? Se sim, em que aspetos?
	Motivação	Perceber se os participantes têm mais ou menos motivação para participar nas atividades da Associação com a participação do projeto.	Como avalias a tua motivação para participar nas atividades dinamizadas pela Associação depois de participares neste projeto?
	Comportamento	Identificar os comportamentos que cada participante pretende alterar com a participação neste projeto.	Escreve um ou mais comportamentos que pretendas adotar ou alterar face à Associação devido à participação neste projeto.

B. Participantes da nova vertente (Re)começa

Público-alvo: Participantes dos Órgãos Sociais

Objetivos:

- Compreender o grau de satisfação dos participantes relativamente à nova vertente do projeto (Re)começar;
- Perceber se os conhecimentos transmitidos serão mobilizados no trabalho em equipa;

- Avaliar o desempenho da estagiária.

DIMENSÃO	CATEGORIA	OBJETIVO	QUESTÕES
As sessões (Re)começa	Avaliação	Conhecer a avaliação geral que os participantes tiveram das sessões (Re)começa.	De forma geral como avalias as sessões (Re)começa?
	As expectativas	Perceber se as sessões corresponderam às expectativas que os participantes tinham.	As sessões corresponderam às tuas expectativas iniciais?
	Pontos positivos	Identificar os pontos positivos das sessões.	Quais são os pontos positivos que queres ressaltar das sessões (Re)começa?
	Pontos negativos	Identificar os pontos negativos das sessões.	Quais são os pontos negativos que queres ressaltar das sessões (Re)começa?
	Aplicação das aprendizagens	Verificar se os participantes conseguiram aplicar na sua vida os conhecimentos adquiridos nas sessões.	Sentes que irás conseguir aplicar os conhecimentos adquiridos no trabalho futuro? Se sim dá exemplos, se não escreve um ou mais motivos.
	Comentário	Conhecer o que os participantes querem escrever sobre as sessões (Re)começa refletindo de forma livre.	Escreve um comentário relativamente às sessões (Re)começa refletindo.
A estagiária	Avaliação	Conhecer a avaliação geral que os participantes atribuem ao trabalho da estagiária.	De forma geral como avalias o trabalho da estagiária?
		Conhecer a avaliação geral que os participantes atribuem à comunicação da estagiária.	De forma geral como avalias a comunicação da estagiária?
	Comentário	Conhecer o que os participantes querem escrever sobre a estagiária de forma livre.	Escreve um comentário relativamente à estagiária.

Apêndice 10 – Cartaz convite para a sessão de apresentação do projeto (Re)começar



Apêndice 11 – Matriz do questionário de inscrição no programa (Re)começar lado a lado

DIMENSÃO	CATEGORIA	OBJETIVO	QUESTÕES	
Informações identificativas	Nome	Identificar os inscritos.	Indique o seu nome.	
	E-mail	Recolher o contacto dos inscritos.	Indique o seu e-mail.	
	Tempo de experiência profissional.	Identificar o tempo de experiência para a atribuição de mentor/mentorado.	Quanto tempo de experiência profissional tem? (indique a unidade temporal: meses ou anos)	
Autorização	Autorização de contacto	Validar a autorização para contactar os inscritos via e-mail.	Aceita ser contactado via email no âmbito do projeto de estágio (Re)começar?	
Horário	Horário das sessões	Escolher o horário das sessões que é mais pertinente para os inscritos.	Que horário seria mais conveniente para a realização das sessões?	
Grupos	Grupo de mentores ou mentorados	Registar em que grupo o participante quer pertencer.	Eu quero ser mentor/mentorado?	
	Mentores	Identificar as qualidades que são autovisionadas.	Que qualidades considera ter enquanto mentor?	
		Identificar aspetos que podem causar conflitos ou que devem ser trabalhados nas sessões.	Que aspetos acha que deve melhorar para ser um melhor mentor?	
		Compreender as expectativas dos inscritos face ao outro.	Que qualidades espera do seu mentorado?	
	Mentorados	Identificar as qualidades que são autovisionadas.	Que qualidades considera ter enquanto mentorado?	
		Identificar aspetos que podem causar conflitos ou que devem ser trabalhados nas sessões.	Que aspetos acha que deve melhorar para ser um melhor mentorado?	
		Compreender as expectativas dos inscritos face ao outro.	Que qualidades espera do seu mentor?	
	O projeto	Expectativas	Compreender as expectativas dos inscritos face ao projeto.	Quais são as suas expectativas para este projeto?
		Temáticas	Identificar temáticas do interesse dos inscritos.	Que temáticas gostaria de ver abordadas?
Acompanhamento		Identificar a melhor estratégia de	De que forma gostaria de ter um	

		acompanhamento dos pares.	acompanhamento por parte da estagiária?
	Partilhas	Recolher temáticas para as sessões (Re)começa partilhando.	Tem alguma experiência, dilema ou questão que gostaria de ver debatidos numa sessão de partilha?

Apêndice 12 – Planificação da sessão (Re)começa refletindo de dia 10 de dezembro 2021

Planificação da Sessão (Re)começa refletindo sobre o conflito

Data	10 de dezembro de 2021
Regime	Online – plataforma ZOOM
Duração	1 hora (19:10h – 20:10h)
Tema	O conflito
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Dar início ao programa (Re)começar lado a lado. • Introduzir a temática do conflito: o que é o conflito, etapas de evolução do conflito, o que pode piorar o conflito e estratégia de dissociação para lidar com o conflito. • Determinar a forma como cada um lida com o conflito (instrumento de Thomas-Kilman). • Dar a conhecer a atribuição mentor-mentorado.
Atividades a desenvolver	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação da temática (15 minutos) • Resposta ao instrumento de Thomas-Kilman para determinar a forma como enfrentam o conflito (30 minutos) • Apresentação dos mentores-mentorados e Dinâmica de quebra-gelo: encontrar 5 coisas em comum (15 minutos) • Visualização de um vídeo de forma a rematar a sessão (https://www.youtube.com/watch?v=_X_AfRk9F9w).
Desafio mensal	Ao longo do mês devem caracterizar a sua semana numa palavra e enviá-la ao seu mentor/mentorado para que seja criada uma primeira dinâmica e rotina de interação.

Bibliografia usada para a elaboração da apresentação:

Martí, G. N. (2010). Mediación organizacional: desarrollando un modelo de éxito compartido. Editorial Reus, S. A.: Madrid

Miguel, A., Rocha, A., Röhrich, O. (2014). Gestão Emocional de Equipa em Ambiente de Projeto. Lisboa: FCA – Editora de Informática, Lda

Apêndice 13 – Planificação da sessão (Re)começa refletindo de dia 7 de janeiro 2022

Planificação da Sessão (Re)começa refletindo sobre a empatia

Data	7 de janeiro de 2022
Regime	Online – plataforma ZOOM
Duração	1 hora (19:10h – 20:10h)
Tema	A empatia
Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Introduzir o tema “a empatia”;• Refletir sobre a importância de cada um na resolução e prevenção de conflitos;• Refletir sobre a importância da empatia na resolução e prevenção de conflitos;• Refletir sobre os obstáculos/inibidores de empatia em cada um;• Compreender a importância dos pequenos passos na mudança de atitude para uma resolução e prevenção de conflitos pacífica.
Atividades a desenvolver	<ul style="list-style-type: none">• Apresentação da temática (20 minutos)<ul style="list-style-type: none">○ Empatia como base para a resolução e prevenção de conflitos;○ A evolução do conceito de empatia;○ Componentes da empatia;○ Estratégias empáticas e não empáticas de Burleson.• Reflexões sobre o tema (35 minutos)<ul style="list-style-type: none">○ O que nos torna pessoas menos empáticas?○ O que vos condiciona a empatia?○ Quando ofendemos ou somos ofendidos oferecemos/esperamos vingança ou perdão?• Leitura de uma história relacionada com a importância do “eu” na escolha da atitude a adotar na resolução de conflitos (5 minutos)

Desafio mensal	Escrever no seu diário da empatia (folha/caderno) uma situação onde tentaram ou conseguiram ser empáticos.
-----------------------	--

Bibliografia usada para a elaboração da apresentação:

Cosenza, M. R., Pereira, J. D., Rabello, M. F. L. de F. (2010). Resolução de Problemas Interpessoais: Promovendo o Desenvolvimento Sociocognitivo na Escola. In *Psicologia em Estudo*, 15(4),831-839.

Estanqueiro, A. (2019). Saber Lidar com as Pessoas - Princípios da Comunicação Interpessoal. Editorial Presença: Lisboa.

Falcone, E. M. de O. et al. (2008). Inventário de Empatia (I.E.): desenvolvimento e validação de uma medida brasileira. In *Avaliação Psicológica*, 7(3), 321-334.

Falcone, E. M. de O., Pinho V. D. de & Ferreira M. C. et al. (2013). Validade convergente do Inventário de Empatia (IE). *PsicoUSF*. Vol. 18(2),203-209.

Gouveia, V. V., Guerra, V. M., Santos, W. S. dos, Rivera, G. A., & Singelis, T. M. (2007). Escala de contágio emocional: Adaptação ao contexto brasileiro. In *Psico*, 38(1), 45-54.

Martí, G. N. (2010). Mediación organizacional: desarrollando un modelo de éxito compartido. Editorial Reus, S. A.: Madrid

Sampaio, L. R., Camino, C. P. dos S., & Roazzi, A. (2009). Revisão de aspectos conceituais, teóricos e metodológicos da empatia. In *Psicologia: ciência e profissão*, 29(2), 212-227.

Separovic, E. (2020). A empatia e a mediação de conflitos – uma perspectiva baseada na comunicação não-violenta: Empathy and Mediation - A Perspective Based on Nonviolent Communication. *J² - Jornal Jurídico*, 2(1), 63-78.

Apêndice 14 – Planificação da sessão (Re)começa refletindo de dia 4 de fevereiro 2022

Planificação da Sessão (Re)começa refletindo sobre a escuta ativa

Data	4 de fevereiro de 2022
Regime	Online – plataforma ZOOM
Duração	1 hora (19h – 20h)
Tema	A escuta ativa
Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Introduzir o tema “a escuta ativa”;• Refletir sobre a importância da escuta ativa na prevenção e resolução de conflitos;• Relacionar a escuta ativa com a temática da empatia.
Atividades a desenvolver	<ul style="list-style-type: none">• Apresentação da temática (20 minutos)<ul style="list-style-type: none">○ O que é a escuta ativa;○ Filtros que normalmente são usados durante o processo de escuta;○ A escuta ativa no conflito;○ Passos para escutar de forma ativa;○ Estratégias para escutar ativamente.• Reflexões sobre o tema (30 minutos)<ul style="list-style-type: none">○ Autoconsciência sobre a escuta ativa respondendo a duas questões na plataforma menti.○ Como relacionar a escuta ativa com a empatia?• Realização de um exercício onde os participantes irão atribuir pontos referentes à frequência de realização da afirmação apresentada de forma a avaliar a sua escuta ativa em vermelho, amarelo ou verde dependendo os pontos totalizados no final (10 minutos)• Apresentação de um vídeo sobre a diferença entre a escuta simpática e a escuta empática - https://www.youtube.com/watch?v=Tw_20n10sZg (2 minutos)

Desafio mensal	Mentores e mentorados responderem semanalmente às questões que forem lançadas via e-mail num horário a combinar entre si. As questões serão de carácter aleatório, mas com o objetivo de promover e praticar a escuta ativa em ambos, assim como incentivar ao conhecimento do outro e interação.
-----------------------	--

Bibliografia usada para a elaboração da apresentação:

Estanqueiro, A. (2019). Saber Lidar com as Pessoas - Princípios da Comunicação Interpessoal. Editorial Presença: Lisboa.

Martí, G. N. (2010). Mediación organizacional: desarrollando un modelo de éxito compartido. Editorial Reus, S. A.: Madrid

Miguel, A., Rocha, A., Röhrich, O. (2014). Gestão Emocional de Equipa em Ambiente de Projeto. Lisboa: FCA – Editora de Informática, Lda.

Moura, M. & Giannella, V. (2017). A arte de escutar: nuances de um campo de práticas e de conhecimento. *Revista Terceiro Incluído*.

Separovic, E. (2020). A empatia e a mediação de conflitos – uma perspetiva baseada na comunicação não-violenta: Empathy and Mediation - A Perspective Based on Nonviolent Communication. *J² - Jornal Jurídico*, 2(1), 63-78.

Apêndice 15 – Planificação da sessão (Re)começa refletindo de dia 4 de março 2022

Planificação da Sessão (Re)começa refletindo sobre a comunicação não violenta

Data	4 de março de 2022
Regime	Online – plataforma ZOOM
Duração	1 hora (19h – 20h)
Tema	A comunicação não violenta
Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Introduzir o tema “a comunicação não violenta”;• Relacionar a temática desta sessão com as temáticas que foram refletidas nas sessões anteriores;• Refletir sobre o poder das palavras e sobre a importância de contribuir para o bem-estar de alguém, fazendo algo para atender as suas necessidades.
Atividades a desenvolver	<ul style="list-style-type: none">• Apresentação da temática (40 minutos)<ul style="list-style-type: none">○ Como surgiu a comunicação não violenta;○ O que é a comunicação não violenta;○ Componentes da comunicação não violenta;○ Relação da comunicação não violenta com as outras temáticas já abordadas;○ Relação da comunicação não violenta com a prevenção/resolução do conflito.• Reflexões sobre o tema (20 minutos)<ul style="list-style-type: none">○ Qual o impacto que as nossas palavras têm no outro?○ Reflexão sobre o contribuir para o bem-estar dos outros em prol do nosso próprio bem-estar.
Desafio mensal	Em situações de conflito refletir sobre os componentes da comunicação não violenta respondendo às perguntas: <ul style="list-style-type: none">• O que estou a ver os outros dizerem ou fazerem é

	<p>enriquecedor ou não para minha vida? (observação)</p> <ul style="list-style-type: none">• O que estou a sentir? (sentimento)• Do que necessito? (necessidade)• Como comunico ao outro as minhas necessidades? (pedido)
--	---

Bibliografia usada para a elaboração da apresentação:

Barros, I. L. (2015). Comunicação não-violenta como perspectiva para a paz. Ideias E Inovação - Lato Sensu, 2(3), 67.

Estanqueiro, A. (2019). Saber Lidar com as Pessoas - Princípios da Comunicação Interpessoal. Editorial Presença: Lisboa.

Gaspari, T. (2020). Comunicação Não-Violenta: Ajudando Famílias a se Comunicarem Reduzindo Conflitos. Universidade de Caxias do Sul: Brasil.

<https://www.youtube.com/watch?v=AbQTnHirOnw&t=266s>

<https://www.youtube.com/watch?v=wuvh9D9fAbg&t=266s>

<https://www.youtube.com/watch?v=QZh4-ZZjuw8&t=150s>

Apêndice 16 – Planificação da sessão (Re)começa refletindo de dia 8 de abril 2022

Planificação da Sessão (Re)começa refletindo sobre as temáticas abordadas e o associativismo

Data	8 de abril de 2022
Regime	Online – plataforma ZOOM
Duração	1 hora (19h – 20h)
Tema	As temáticas abordadas e o associativismo
Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Relacionar as temáticas abordadas com o associativismo;• Refletir sobre cada temática no âmbito da Associação;• Refletir sobre o comportamento individual na Associação e quais os contributos a dar.
Atividades a desenvolver	<ul style="list-style-type: none">• Apresentação da temática (20 minutos)<ul style="list-style-type: none">○ Listagem das temáticas abordadas;○ Os conflitos nas organizações: conflitos funcionais e disfuncionais;○ Principais conflitos apontados na Associação;○ Relação sobre a prevenção/resolução de conflitos e a comunicação;○ A importância do feedback;○ O que inibe o feedback.• Reflexões sobre o tema (40 minutos)<ul style="list-style-type: none">○ Porque se inscreveram na Associação/ Porque continuam inscritos na Associação?○ Dinâmica “Devemos ou não fazer?” (devemos ou não fazer aquilo que está descrito em determinadas frases);○ Qual o papel dos Associados na Associação?○ Empatia na Associação;○ O que observam na Associação?

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Que necessidades existem na Associação? ○ Como se sentem em relação a isso? ○ O que se pode fazer para atender a essas necessidades? ○ Em que é que os Associados poderiam contribuir mais? ○ Em que é que os Órgãos Sociais poderiam contribuir mais?
Desafio mensal	<ul style="list-style-type: none"> ● Manter o contacto com o/a seu/sua mentor/a ou mentoranda.

Bibliografia usada para a elaboração da apresentação:

Martí, G. N. (2010). Mediación organizacional: desarrollando un modelo de éxito compartido. Editorial Reus, S. A.: Madrid

Apêndice 17 – Planificação da sessão (Re)começa partilhando de dia 21 de janeiro 2022

Planificação da 1ª Sessão (Re)começa partilhando

Data	21 de janeiro de 2022
Regime	Online – plataforma ZOOM
Duração	1 hora (19h – 20h)
Tema	Sugerido por um participante: empatia no trabalho em equipa
Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Dar a conhecer a dinâmica desta sessão;• Tentar cativar mais sugestões de temas ou experiências para as próximas sessões (Re)começa partilhando;• Existir uma partilha de saberes, vivências e opiniões entre os participantes;• Debater a temática da empatia no trabalho em equipa aproveitando aquilo que foi refletido na sessão anterior do (Re)começa refletindo sobre a empatia.
Atividades a desenvolver	<ul style="list-style-type: none">• Apresentação da temática pela participante (5 minutos)• Debate aberto sobre a temática trazida pelo participante com algumas questões dinamizadoras: “Como definir um líder para o trabalho de equipa?”, “Que atributos esse líder deve ter?”, “Será importante que esse líder tenha ferramentas ou conhecimento de mediação de conflitos?” e “Já tiveram alguma situação positiva em que a pessoa reconheceu a sua postura e abriu espaço para o diálogo?” (55 minutos)

Apêndice 18 – Planificação da sessão (Re)começa partilhando de dia 18 de fevereiro 2022

Planificação da 2ª Sessão (Re)começa partilhando

Data	18 de fevereiro de 2022
Regime	Online – plataforma ZOOM
Duração	1 hora (19h – 20h)
Tema	Comercialização do Intérprete de Língua Gestual Portuguesa
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentar o caso aos participantes; • Tentar cativar mais sugestões de temas ou experiências para as próximas sessões (Re)começa partilhando; • Existir uma partilha de saberes, vivências e opiniões entre os participantes; • Criar maior à vontade entre os participantes.
Atividades a desenvolver	<ul style="list-style-type: none"> • Dinâmica de apresentação/quebra-gelo (20 minutos): escolher um objeto com que cada um se identifique e justificar. • Apresentação da temática (5 minutos) • Debate aberto sobre a temática (35 minutos) <ul style="list-style-type: none"> ○ Como reagir perante a situação apresentada? ○ Qual o limite da comercialização do Intérprete de Língua Gestual? ○ Qual será o prejuízo de confiança quando se adota o comportamento exposto? ○ Quem deve agir nessa situação? Porquê? ○ Até que ponto consideram que o Intérprete pode ter exigências?

Apêndice 19 – Planificação da sessão (Re)começa partilhando de dia 11 de março 2022

Planificação da 3ª Sessão (Re)começa partilhando

Data	11 de março de 2022
Regime	Online – plataforma ZOOM
Duração	1 hora (19h – 20h)
Tema	Apropriação cultural por parte do Intérprete de Língua Gestual Portuguesa
Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Apresentar a temática aos participantes;• Tentar cativar mais sugestões de temas ou experiências para as próximas sessões (Re)começa partilhando;• Existir uma partilha de saberes, vivências e opiniões entre os participantes;• Refletir sobre o que pode fazer a Associação quanto a este assunto.
Atividades a desenvolver	<ul style="list-style-type: none">• Apresentação da temática (10 minutos)• Debate aberto sobre a temática (50 minutos)<ul style="list-style-type: none">○ O que é “apropriação cultural”?○ Será um conceito bem aplicado tendo em conta que estamos a referir-nos a uma profissão?○ O que será preferível: ausência de interpretação/acessibilidade ou iniciativas de intérpretes?○ Até que ponto estas opiniões condicionam a atuação do intérprete?○ São os nativos da língua, os surdos, que poderão impor limites de atuação a uma classe profissional?○ Procurar que a situação seja vista de forma invertidas: surdos intérpretes/surdos que oralizam/surdos com identidade híbrida é

	<p>considerado apropriação cultural?</p> <ul style="list-style-type: none">○ Esta opinião estará a criar mais barreiras ou a construir pontes?○ O que terá despontado esta opinião?○ Como se sentem em relação a este assunto?
--	--

Apêndice 20 – Planificação da sessão (Re)começa partilhando de dia 29 de abril 2022

Apêndice 21 – Planificação da sessão (Re)começa partilhando de dia 13 de maio 2022

Planificação da 5ª Sessão (Re)começa partilhando

Data	13 de maio de 2022
Regime	Online – plataforma ZOOM
Duração	1 hora (19h – 20h)
Tema	A motivação
Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Refletir sobre o tema a motivação;• Compreender o que influencia a motivação;• Perceber qual a definição de motivação para cada um;• Conseguir estratégias que ajudem a estimular a motivação.
Atividades a desenvolver	<ul style="list-style-type: none">• Apresentação da temática (10 minutos)• Debate aberto sobre a temática (50 minutos)<ul style="list-style-type: none">○ Para vocês o que é a motivação?○ Que fatores aumentam a vossa motivação em participar numa atividade?○ Que fatores inibem a vossa participação numa atividade?○ Que estratégias encontram para enfrentar esses inibidores?○ Como os sócios motivados podem colaborar para o aumento da motivação nos outros sócios?○ Que estratégias a direção da associação poderiam utilizar para ter mais participação/aumentar a motivação dos sócios?

Apêndice 22 – Planificação da 1ª sessão (Re)começa de dia 18 de maio 2022

Planificação da 1ª Sessão (Re)começa

Data	18 de maio de 2022
Regime	Online – plataforma ZOOM
Duração	1 hora (21h – 22h)
Tema	O passado
Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Refletir sobre o passado do grupo da Direção;• Conseguir estratégias que ajudem na prevenção/resolução dos conflitos que foram diagnosticados;• Trabalhar a autoconsciência e a consciência do grupo voltado para o trabalho em equipa;• Entender-se como agente de mudança.
Atividades a desenvolver	<ul style="list-style-type: none">• Apresentação de temáticas (20 minutos)<ul style="list-style-type: none">○ Diferença entre grupo e equipa;○ A liderança;<ul style="list-style-type: none">▪ Modelo de Liderança Situacional;○ A comunicação em ambiente de equipa;○ A perceção das pessoas e as situações;○ As posições, interesses e necessidades;○ Modos de comunicar e de enfrentar o conflito.• Reflexões sobre o tema (40 minutos)<ul style="list-style-type: none">○ Sentem-se um grupo ou uma equipa?○ Como percecionam a vossa liderança?○ Como se adaptam a cada membro da equipa e às diferentes situações?○ Sentem que a comunicação em contexto de trabalho flui? Que entraves poderão acontecer ou acontecem?

	<ul style="list-style-type: none">○ O que mudariam no trabalho em equipa?○ Quais as maiores dificuldades que enfrentam no trabalho em equipa? E com os Órgãos Sociais?○ Essas dificuldades são comunicadas?
--	---

Bibliografia usada para a elaboração da apresentação:

Martí, G. N. (2010). Mediación organizacional: desarrollando un modelo de éxito compartido. Editorial Reus, S. A.: Madrid

Miguel, A., Rocha, A., Röhrich, O. (2014). Gestão Emocional de Equipa em Ambiente de Projeto. Lisboa: FCA – Editora de Informática, Lda

Apêndice 23 – Planificação da 2ª sessão (Re)começa de dia 27 de maio 2022

Planificação da 2ª Sessão (Re)começa

Data	27 de maio de 2022
Regime	Online – plataforma ZOOM
Duração	1 hora (21h – 22h)
Tema	O presente e o futuro
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Refletir sobre o presente e o futuro do grupo da Direção; • Refletir sobre o seu papel na equipa; • Trabalhar a autoconsciência e a consciência do grupo voltado para o trabalho em equipa; • Entender-se como agente de mudança; • Compreender como funcionam as mudanças; • Entender a importância do envolvimento pessoal na equipa.
Atividades a desenvolver	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação de temáticas (20 minutos) <ul style="list-style-type: none"> ○ Inteligência emocional e eficácia das equipas; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coesão de equipa; ▪ Criação de um clima de confiança; ○ As crenças e atitudes. É possível mudá-las? ○ Liderança e gestão de mudança <ul style="list-style-type: none"> ▪ O que é gestão de mudança?; ▪ Obstáculos comuns à gestão de mudança; ▪ Papel e desafio dos Líderes na Gestão de Mudança; ▪ Gestão das emoções em processo de mudança. • Reflexões sobre o tema (40 minutos) <ul style="list-style-type: none"> ○ Dinâmica: Enviar no bate-papo privado a cada elemento um feedback positivo/elogio sobre o seu trabalho na equipa (O que gostariam de

	<p>dizer hoje à vossa colega?);</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Qual consideram ser o vosso papel da equipa? ○ Que sentimentos predominam em vocês ao longo do trabalho em equipa? ○ Costumam falar em equipa sobre sentimentos? ○ Sentem dificuldades quanto tentam implementar uma mudança? ○ Quais as vossas expectativas para o futuro da equipa?
--	---

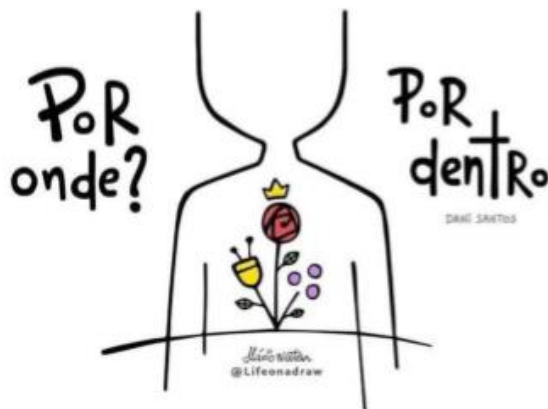
Bibliografia usada para a elaboração da apresentação:

Martí, G. N. (2010). Mediación organizacional: desarrollando un modelo de éxito compartido. Editorial Reus, S. A.: Madrid

Miguel, A., Rocha, A., Röhrich, O. (2014). Gestão Emocional de Equipa em Ambiente de Projeto. Lisboa: FCA – Editora de Informática, Lda

SEBENTA DO PROJETO (RE)COMEÇAR

COMECE de Novo.



Trabalho realizado pela estagiária Francisca Patrício Borges com orientação da Doutora Ana Maria Silva.

Projeto desenvolvido do âmbito do Mestrado em Educação com especialização em Mediação Educacional no Instituto de Educação da Universidade do Minho.

Índice

Introdução	1
A Mediação de Conflitos	2
O que é a Mediação de conflitos?.....	2
O Conflito	3
O que é o conflito?	3
A escalada do conflito	4
Como sou eu em situações de conflito?.....	5
Instrumento de Thomas-Kilmann para detetar o modo de enfrentar situações conflituosas	5
Questões	5
Pontuação do Instrumento da Sessão (Re)começa refletindo	8
O que pode piorar o conflito?.....	10
Estratégia.....	11
Reflexão.....	11
A empatia	12
Como surgiu este conceito e em que consiste?.....	12
Tipos de empatia	13
Empatia Cognitiva.....	13
Empatia Afetiva	13
Empatia Comportamental.....	14
Estratégias	14
Reflexão.....	15
A Escuta ativa.....	16
O que é a escuta ativa?	17
Escuto de forma ativa?.....	18
Questões	18
Resultado	19
Escuta passiva VS escuta ativa	19
Que filtros são esses?	20

Empatia e escuta ativa.....	20
A escuta ativa e o conflito.....	21
3 passos para a escuta ativa	21
Estratégias	21
A Comunicação Não Violenta.....	23
Como surgiu?	23
O que é a Comunicação Não Violenta (CNV)?	24
Componentes.....	25
Reflexão.....	26
O Associativismo e as temáticas abordadas.....	26
Conflito funcional e disfuncional.....	26
Resolução /prevenção do conflito ➔ Ferramentas de mediação ➔	
Comunicação	27
Comunicação = empatia + comunicação não violenta + escuta ativa	27
A importância do feedback.....	28
O que inibe o feedback?.....	29
És parte desta Associação.....	29
És um agente de mudança!	30
Bibliografia	31

Introdução

Nesta sebeta consta aquilo que foi falado e refletido nas sessões (Re)começa refletindo de forma a teres sempre acesso a estas ferramentas ligadas à Mediação de Conflitos.

Quero lembrar que este processo depende inteiramente de ti!

Este projeto não te dará:

- o Formulas mágicas;
- o Técnicas infalíveis de resolver ou prevenir conflitos;
- o Paciência infinita para lidar com o outro e a sua forma de estar perante o conflito.

Mas este projeto dar-te-á:

- o Reflexões para que te compreendas e te conheças melhor;
- o Ferramentas para aplicares no dia a dia e ajustares à tua realidade;
- o *Insights* sobre vários temas;
- o Conhecimento das pequenas coisas que deves ter consciência para começares a mudança em ti.

É muito mais fácil mudar e controlar a forma como tu lidas, tu comunicas, tu ages, tu atuas do que mudar e controlar como o outro lida, o outro comunica, o outro age, o outro atua. Para quê complicar?! *Começa por ti*, és um agente de mudança.

A Mediação de Conflitos

Começando pelo início, a Mediação de Conflitos é regida pela Lei n.º 29/2013 de 19 de abril, a lei que estabelece os princípios gerais aplicáveis à mediação realizada em Portugal. Assim, esta lei entende a mediação como "a forma de resolução alternativa de litígios, realizada por entidades públicas ou privadas, através do qual duas ou mais partes em litígio procuram voluntariamente alcançar um acordo com assistência de um mediador de conflitos". No entanto, esta definição é bastante limitativa uma vez que a mediação de conflitos tem outras vertentes para além da vertente resolutiva.

Esta vertente de resolução de conflitos caracteriza-se pelo acordo final em que as partes chegam quando o conflito é dado como resolvido, no entanto, tem a particularidade de que todos ganham com aquilo que é acordado, pois é realizado pelos intervenientes e procura satisfazer ambas as partes através de um equilíbrio entre cedências e exigências.

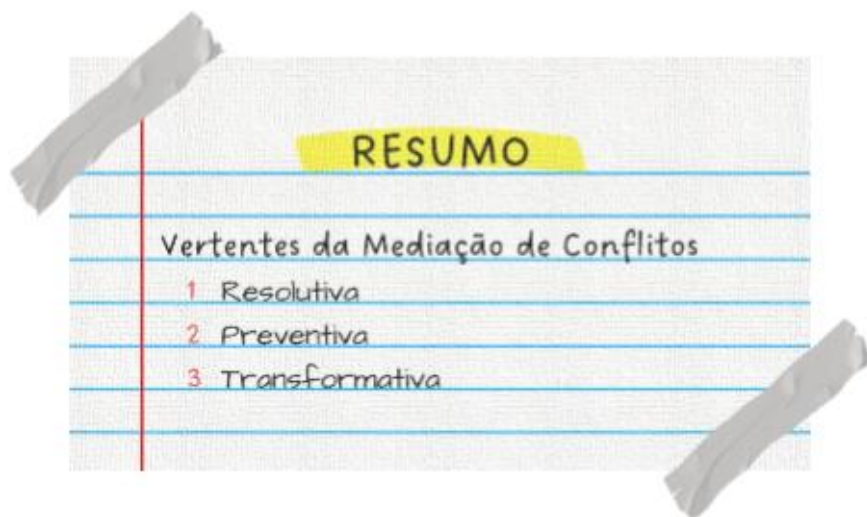
Atenção, a mediação não apaga o conflito, o que acontece é que este processo leva as partes a compreenderem o conflito, a compreenderem-se, a falar ou a voltar a falar e, por isso, o conflito deixa de ser encarado como fardo inevitável do dia a dia.

O que é a Mediação de conflitos?

A mediação, no fundo, é um método de facilitação de comunicação e um modo alternativo de resolução de conflitos que também visa preveni-los, tanto através de um modo externo ao processo de mediação, como por exemplo o projeto (Re)começar, mas também através da compreensão do conflito em si em sessões de mediação. Por isso, a mediação é muito mais abrangente do que apenas um acordo.

Aquilo que procura é criar uma visão cooperativa dos relacionamentos humanos e, por isso, pode assumir um *papel preventivo* que é promotor do diálogo e da coesão social. Da mesma forma, promove uma visão positiva do

conflito e a participação dos cidadãos na *resolução* dos seus próprios problemas. Aquilo que queremos são relações construtivas e transformadoras. Por isso, a mediação permite também uma *transformação* das pessoas e dos contextos.



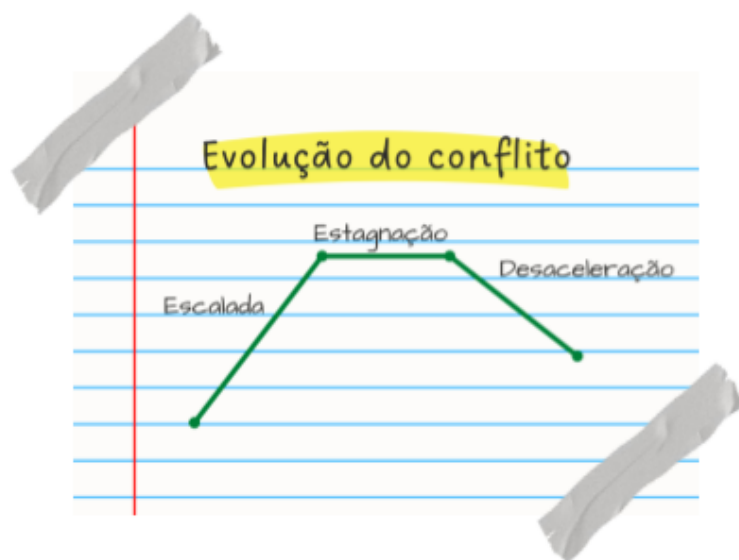
O Conflito

O que é o conflito?

Um conflito é uma situação que resulta de desacordos, da divergência entre interesses, objetivos entre indivíduos ou grupos sociais ou até de modos diferentes de perceber, pensar e abordar a realidade. O conflito relaciona-se profundamente com as emoções, pois desencadeia um estado emocional elevado que perturba a capacidade racional e, por isso, é mais difícil ter uma atuação lógica e neutra. Por esse motivo, é bastante importante que exista conhecimento sobre o conflito e autoconhecimento da forma a controlar a reação, a comunicação e atuação na situação conflituosa.

A escalada do conflito

Essa situação conflituosa não é estanque, existe uma evolução e um crescendo do conflito (caso não se faça nada para evitar em contrário). Assim, este pode evoluir numa escalada em que o conflito se começa a agravar, pois as partes tentam fazer prevalecer a sua razão e posicionamento sobre a outra parte. É nesta fase inicial que é fundamental ter conhecimento do seguimento da evolução e ter ferramentas de mediação do conflito para prevenir que esta situação continue a agravar-se. Caso nada seja feito, normalmente, dá-se entrada na fase de estagnação ou impasse em que as partes deixam de discutir, no entanto, a vontade de ganhar ao outro permanece. É fundamental nesta fase investir na resolução do conflito, pois apesar de o conflito poder estar estagnado, continua ativo e qualquer coisa que aconteça vai gerar novos conflitos. Esta ideia é semelhante à imagem de um incendio em que as brasas ficam inativas, mas um pouco de vento pode reativá-las e gerar um novo foco. Por fim, quando o conflito é tratado da forma devida, dá-se a fase de desaceleração, uma vez que é estabelecido um acordo benéfico para ambas as partes e, desse modo, há uma resolução do conflito eficaz.



Como sou eu em situações de conflito?

Instrumento de Thomas-Kilmann para detetar o modo de enfrentar situações conflituosas

Foi desenvolvido por Kenneth W. Thomas e Ralph H. Kilmann no começo da década de 70 e avalia o comportamento dos indivíduos face a situações de conflito, isto é, situações nas quais as preocupações de duas pessoas são aparentemente incompatíveis.

Para realizares este teste, deves responder às 30 questões, escolhendo uma das opções entre as duas frases de acordo como avalias a tua postura face a uma situação de conflito, assinalando-a na tabela seguinte.

Questões

- A.** Há momentos em que deixo que os outros assumam a responsabilidade da resolução do problema.

B. Em vez de negociar os pontos de desacordo, tento enfatizar os pontos em que concordamos.
- A.** Tento encontrar uma solução de compromisso.

B. Tento ter em consideração todos os pontos que dizem respeito a mim e ao outro.
- A.** Normalmente, sou determinado a atingir os meus objetivos.

B. Posso tentar suavizar as coisas e manter a relação.
- A.** Tento encontrar uma solução de compromisso.

B. Às vezes sacrifico os meus próprios desejos em favor dos desejos dos outros.
- A.** Recorrentemente, procuro ajuda de outra pessoa para encontrar uma solução.

B. Tento fazer o que puder para evitar tensões desnecessárias.
- A.** Tento evitar desagradados.

- B.** Tento impor a minha opinião.
7. **A.** Tento adiar o assunto até que tenha tempo de refletir sobre ele.
B. Cedo em alguns pontos em troca de alcançar outros.
8. **A.** Normalmente, estou determinado a atingir os meus objetivos.
B. Tento que todas as dúvidas e problemas se saibam imediatamente.
9. **A.** Acho que nem sempre vale a pena preocuparmo-nos com as diferenças.
B. Faço o esforço para levar a minha à avante.
10. **A.** Sou determinado para conseguir os meus objetivos.
B. Tento encontrar uma solução de compromisso.
11. **A.** Tento que todas as dúvidas e problemas se saibam imediatamente.
B. Posso tentar suavizar as coisas e manter a relação.
12. **A.** Às vezes evito tomar posições que podem criar controvérsia.
B. Aceito alguns argumentos do outro se ele me permitir manter alguns dos meus.
13. **A.** Proponho uma posição intermédia.
B. Faço pressão para os meus pontos de vista.
14. **A.** Expresso as minhas ideias e solicito as tuas.
B. Tento mostrar a lógica e benefícios da minha posição.
15. **A.** Posso tentar suavizar as coisas e manter a relação.
B. Tento fazer o que for necessário para evitar tensões.
16. **A.** Tento não ferir os sentimentos do outro.
B. Tento convencer a outra pessoa sobre a minha posição.
17. **A.** Normalmente, estou determinado a atingir os meus objetivos.
B. Tento fazer o que puder para evitar tensões desnecessárias.
18. **A.** Se faz a outra pessoa feliz, posso deixá-la manter o seu ponto de vista.
B. Aceito alguns argumentos do outro se ele me permitir manter alguns dos meus.
19. **A.** Tento que todas as dúvidas e problemas se saibam imediatamente.
B. Tento adiar o assunto até que tenha tempo de refletir sobre ele.
20. **A.** Tento resolver as nossas diferenças imediatamente.
B. Tento encontrar uma combinação justa de ganhos e perdas para ambos.

21. **A.** Ao iniciar negociações, tento ter em consideração os desejos da outra pessoa.
B. Inclino-me sempre para uma discussão direta do problema.
22. **A.** Tento encontrar uma posição que seja intermedia entre a minha e a dele.
B. Imponho os meus desejos.
23. **A.** Preocupo-me muitas vezes em satisfazer todos os nossos desejos.
B. Há momentos em que deixo que os outros assumam a responsabilidade da resolução do problema.
24. **A.** Se a posição do outro parece ser muito importante, tento realizar os seus desejos.
B. Tento fazer com que o outro concorde com uma solução de compromisso.
25. **A.** Tento mostrar a lógica e benefícios da minha posição.
B. Ao iniciar a negociação, tento ter respeito pelos desejos da outra pessoa.
26. **A.** Proponho uma posição intermedia.
B. Quase sempre preocupo-me em satisfazer todos os nossos desejos.
27. **A.** Às vezes evito tomar posições que podem criar controvérsia.
B. Se faz a outra pessoa feliz, posso deixá-la manter o seu ponto de vista.
28. **A.** Normalmente, sou determinado a atingir os meus objetivos.
B. Recorrentemente, procuro ajuda de outra pessoa para encontrar uma solução.
29. **A.** Proponho uma posição intermedia.
B. Sinto que nem sempre vale a pena preocupar-me.
30. **A.** Tento não ferir os sentimentos do outro.
B. Compartilho sempre o problema com a outra pessoa para que possamos resolvê-lo.

Pontuação do Instrumento da Sessão (Re)começa refletindo

Faz um círculo ou sublinha a letra com que mais te identificaste na questão exposta. No final, contabiliza quantos elementos tens assinalados em cada coluna. Aquele que tiver mais pontuação corresponde à tua postura.

	P1	P2	P3	P4	P5
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A

P1	P2	P3	P4	P5
----	----	----	----	----

(P1) As *peessoas competitivas* são assertivas e não colaboradoras, são pessoas que tentam atingir os seus objetivos à custa do outro. Esta modalidade de enfrentar o conflito está ligada ao poder e à autoridade como forma de impor a sua posição. A competitividade pode significar defender os seus próprios direitos, defender uma postura que se considera correta ou simplesmente tentar ganhar.

(P2) O *conciliador* não é assertivo nem colaborador, é o oposto do competitivo. Estas pessoas deixam de lado os seus próprios interesses para satisfazer os interesses dos outros. Esta atitude pode tomar a forma de generosidade, caridade, altruísta, como por exemplo acatar uma ordem que não desejava fazer.

(P3) O *evitador* não é assertivo nem colaborador. Não procura, de forma ativa, satisfazer os seus próprios interesses nem os dos outros. Não enfrenta o conflito tendo uma postura de afastamento como por exemplo retirar-se da situação.

(P4) O *colaborador* é assertivo e cooperativo, é oposto do evitador. A colaboração implica um esforço para trabalhar com o outro para encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses de ambos. Requer uma reflexão profunda para encontrar interesses comuns, através de uma exploração dos desacordos para compreender a experiência do outro e resolvê-lo. É a postura ideal para enfrentar o conflito.

(P5) O *negociador* está entre a assertividade e a colaboração. O seu objetivo é entrar uma solução rápida e mutuamente aceitável que satisfaça parcialmente ambas as partes. Está entre a competitividade e a conciliação, pois cede mais que o competitivo, mas explora menos que o colaborador. O objetivo é conseguir de forma rápida uma posição intermédia.

O que pode piorar o conflito?

1. **Sentir-se atacado pessoalmente** – o estado de ânimo de uma pessoa que se sente pessoalmente atacada não vai ajudar para a resolução do problema. É importante distanciar os factos das pessoas. Exemplo: Acontece um conflito no trabalho e a pessoa ataca-te de forma pessoal. Se a outra pessoa te atacar pessoalmente tenta definir regras como “Estamos aqui para resolver este problema. Acho importante respeitarmo-nos e respeitarmos o ponto de vista um do outro”, não reajas da mesma forma.
2. **Não mostrar compreensão pela opinião do outro** – se uma pessoa entra num conflito mostrando a sua opinião e a outra parte não mostra compreensão, a primeira pessoa continuará a queixar-se. Uma técnica utilizada é repetir aquilo que a pessoa disse (“Deixe-me repetir, se percebi bem...”).
3. **Ridicularizar a opinião do outro** – Mesmo que de forma inconsciente, há determinadas expressões que podem fazer com que o outro se sinta ridicularizado, como por exemplo: “Não achas um pouco ridícula a tua reação?” “Mas porque é que estás assim tão agressivo?”. A melhor forma de agir é procurar o racional (“Vamos ver os factos”).
4. **Não deixar o outro falar** – Procura falar e ouvir de uma forma equilibrada. Aplica a escuta ativa, escutando retiras informações importantes.
5. **Falar demasiado** – Há pessoas que quando começam a falar do seu problema não conseguem parar. A autoconsciência e o autoconhecimento são muito importantes neste ponto e para que não aconteça o tópico acima.
6. **Concentrar-se na maximização das diferenças** – Quando se foca nas diferenças, minimizam as similitudes. Procura, por um momento, ver os aspetos que têm em comum.
7. **Conversa demasiado rápida** – Normalmente quando duas pessoas entram num conflito, a velocidade da conversa aumenta. Uma velocidade elevada indica que as pessoas não se escutam realmente, pois quanto mais rápido se fala menos a pessoa se escuta e o outro

consegue compreender o que esta diz. Procura ter uma comunicação não violenta, clara e objetiva.

Estratégia

Há pessoas que têm facilidade em dissociar-se de determinada situação, vendo-a com sangue frio. No entanto, há outras que até tomam as dores dos outros.

A técnica sugerida para ajudar a criar empatia, compreensão e facilitar o estado de ânimo para o diálogo consiste em associar-se e dissociar-se segundo diferentes posições mentais. Ou seja, para além de posicionar no seu estado de ânimo (sentimentos), deverás colocar-te no estado de ânimo do outro como que a vestir a sua pele e, por fim, tenta distanciar-te desses dois ânímos, como se visses a situação de outras duas pessoas.

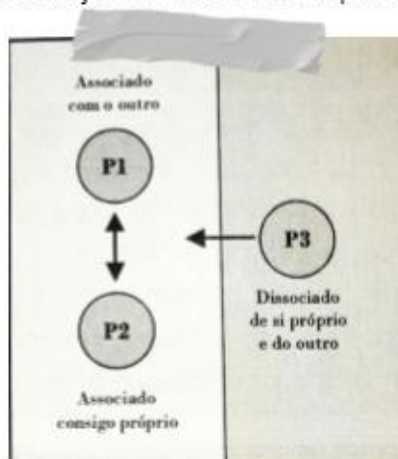


Imagem 1- Técnica de dissociação da situação - Miguel, A., Rocha, A., Röhrich, O. (2014). Gestão Emocional de Equipa em Ambiente de Projeto. Lisboa: FCA – Editora de Informática, Lda

Reflexão

De forma a refletires, podes rever o vídeo apresentado na sessão para compreenderes como a colaboração, a criatividade, a empatia e mudança de atitude podem mudar a situação e o seu desfecho.

https://www.youtube.com/watch?v=X_AfRk9F9wJ

A empatia

A resolução de problemas interpessoais (conflitos) leva a pessoa a reconhecer os seus próprios sentimentos e pensamentos. Essa autoconsciência tem como consequência a modificação do comportamento subsequente.

É importante ter consciência de que conseguimos controlar os nossos comportamentos, atitudes e forma de lidar com as situações, mas não os do outro. Daí nasce a empatia, algo que podemos controlar e trabalhar.

No contexto da Mediação de Conflitos há várias ferramentas de comunicação, entre elas a escuta ativa e o parafrasear. Essas mesmas ferramentas, são também a base para estabelecer empatia, fundamental para resolver e prevenir o conflito.

Como surgiu este conceito e em que consiste?

A Empatia era vista inicialmente como um processo de imitação interna chamado de *Einfühlung* (conceito alemão) que ocorria durante a apreciação de objetos de arte, em que os sentimentos envolvidos surgiam nos observadores. No entanto, no que diz respeito à Psicologia, o primeiro autor a traduzir o termo *Einfühlung* por *empathy* foi Titchener, em 1909. Os psicólogos sustentavam que a empatia era uma capacidade através da qual as pessoas se compreendiam umas às outras, sentiam e percebiam o que acontece com os outros, como se elas mesmas estivessem vivenciando as experiências alheias.

Foi só no início da década de 50 do século XX que a empatia passou a ser investigada com maior aprofundamento a partir da iniciativa de Carl Rogers. A empatia passou a ser vista não apenas como uma resposta reflexa ao comportamento do outro, mas também como uma habilidade aprendida/desenvolvida que envolve o estabelecimento de vínculos cognitivo-afetivos entre duas ou mais pessoas, durante os quais alguém se permite, deliberadamente, sensibilizar-se e envolver-se com a vida de outros.

Não nascemos com empatia inata, nos primeiros anos de vida não existe a distinção entre o eu e o outro e, por isso, as crianças podem ter sentimentos empáticos ao testemunhar a angústia do outro, como se aquele sofrimento estivesse ocorrendo com elas mesmas. Assim, ao ver um colega cair e chorar, a criança pode chorar como se ela mesma tivesse caído. No entanto, para Hoffman isto é outro conceito: angústia empática (e não empatia). Mas, quando começa a existir uma separação entre o eu e o outro, começa a surgir a empatia, pois a criança passa a reconhecer que as experiências do outro são distintas das suas. Reportando ao exemplo anterior, nessa fase de desenvolvimento a criança quando vê outra a cair e a chorar pode pedir à sua própria mãe para confortar outra criança que está a chorar, ainda que a mãe da outra também esteja presente. A diferença é que neste caso existe a necessidade de aliviar a angústia e de ajudar, o sentimento não é apenas vivenciado e sentido.

Tipos de empatia

Existem vários tipos de empatia, são eles a empatia cognitiva, afetiva e comportamental.

Empatia Cognitiva

Este primeiro tipo de empatia define-se como a capacidade de entender o que se passa na mente da outra pessoa, o que importa para ela e como ela se sente. Normalmente, também é denominado de tomada de consciência/perspetiva. Requer uma inter-relação dinâmica entre o "eu" (autoconsciência) e o "outro" (consciência do outro).

Empatia Afetiva

Também chamada de empatia emocional, é a resposta afetiva aos pensamentos e sentimentos da outra pessoa. Não é só entender, mas também sentir em ressonância (por exemplo a dor, a humilhação e a raiva) e esses sentimentos influenciarem a postura, o comportamento e o estado de espírito.

Empatia Comportamental

O último tipo de empatia diz respeito à componente comportamental que é caracterizado pelas expressões verbais e não-verbais que permitem o entendimento do estado da pessoa-alvo.

A empatia comunica através da comunicação não-verbal (por exemplo, uma piscadela de olho, um aceno com a cabeça, uso da linguagem corporal) e verbal (por exemplo, uso da comunicação não violenta, o reconhecimento do outro, proporcionar um feedback que demonstre conexão), entre outros modos de ser, estar e atuar.

Este componente comportamental verbal e não-verbal da empatia torna-se fundamental para que a outra pessoa se sinta verdadeiramente compreendida, o que favorece o diálogo e a prevenção de conflitos.

Estratégias

Existem estratégias relacionadas com a empatia, algumas delas são chamadas de estratégias de consolo propostas por Burleson (professor de comunicação) e passam por tentar explicar os sentimentos e perspetivas da outra pessoa sem julgar, aceitar e legitimar o sentimento do outro, bem como o ponto de vista deste, ajudando-o a entender e encontrar uma explicação para os próprios sentimentos, isto é, fomentar a autoconsciência e o autoconhecimento.

As estratégias de consolo quando são não empáticas são focadas no acontecimento, impõem o próprio ponto de vista, desconsideram ou ignoram os sentimentos e a perspetiva da outra pessoa, tentam minimizar o problema e/ou estão mais centradas em dizer ao outro o que fazer ou como se sentir, por exemplo expressões do género: "Não fiques triste.", "Tens de pensar positivo", "Podia ter sido pior, não fiques assim.". Em vez disso, podes questionar de forma empática a pessoa para que esta ganhe autoconsciência da realidade e para que, através da escuta ativa, consigas perceber as suas necessidades e como conduzir o diálogo.

Deve entender-se a empatia como algo multidimensional e para isso é essencial que os três componentes da empatia (cognitivo, afetivo e comportamental) estejam presentes para uma completa experiência da empatia.

Da mesma maneira, perceber de forma cuidada os pensamentos e sentimentos de alguém, mas não sentir compaixão e interesse pelo bem-estar deste, não traduz manifestação empática.

Uma outra estratégia que podes utilizar para criar empatia é apanhar a pessoa de surpresa, isto é, fazer o contrário do que o outro espera. Normalmente, numa situação de choque de ideias, a postura da outra parte é não ceder e então a pessoa espera que pressiones da mesma forma até ela ceder. Da mesma forma, se a tática é atacar, ela espera um contra-ataque. Se não pressionares nem contra-atacares e, pelo contrário, te colocas do seu lado de uma forma empática, desarma a sua posição e abrem-se caminhos para melhorar as posturas adversas. É importante ter consciência de que comportamento gera comportamento e, por isso, se agires de forma empática essa atitude terá alguma consequência no outro.

Reflexão

História retirada do livro "Saber Lidar com as Pessoas – Princípios da Comunicação Interpessoal" de António Estanqueiro.

"Um velho índio reparou que o seu neto, habitualmente bem-humorado, andava triste e perguntou-lhe:

- O que se passa contigo?

- Avô, um amigo bateu-me e eu ando muito confuso. Sinto raiva, mas não quero fazer-lhe mal. Não sei se devo vingar-me ou se devo perdoar-lhe.

Depois de escutar o neto com atenção, o velho índio explicou:

- Isso que tu sentes é normal. Todos nós temos sentimentos negativos e sentimentos positivos. É como se existissem dois lobos em luta permanente

dentro do nosso coração. Um dos lobos representa o mal, o ódio e a vingança. O outro representa o bem, o amor e o perdão.

Observando o interesse do neto, o avô continuou:

-É difícil viver em paz com estes dois lobos. Há uma guerra interior entre o bem e o mal, entre o amor e o ódio. Cada um dos lobos luta para ser mais forte e vencer o outro.

Ao ouvir estas palavras, o neto, cheio de curiosidade, perguntou ao avô:

-E qual dos lobos vence?

O avô sorriu e, com todo o carinho, respondeu:

-Vence aquele que tu alimentas.”

A Escuta ativa

Para uma boa resolução ou prevenção do conflito é fundamental o diálogo e para dialogar é necessário falar mas também ouvir. Mas nem todas as pessoas sabem dialogar, pois saber dialogar implica escutar com atenção e falar com clareza para que os intervenientes compreendam o que cada um pensa, sente e quer. No dia-a-dia deve-se praticar o bom hábito de



procurar compreender o outro antes de querer ser compreendido. *Escutar antes de falar.*

O que é a escuta ativa?

Ao longo da nossa vida, somos incentivados a trabalhar a boa oratória, mas não a escuta, é praticada uma perspectiva voltada para a persuasão do outro para que aceite e apoie os nossos ideais, como se existisse uma manipulação uns sobre os outros através da linguagem crítica e do discurso, que não valoriza de todo o diálogo nem a escuta.

No entanto, estás sempre a tempo de reaprender e melhorar e o escutar é uma aptidão que tem de ser aprendida, pois é um modo ativo e dinâmico de racionalizar as pessoas para que o foco da atenção esteja no outro de forma a atender as suas necessidades.

Assim, a escuta ativa tem como objetivo principal compreender melhor o que a outra pessoa pretende transmitir. *Não quer dizer que a pessoa que escuta ativamente esteja de acordo com o que este último diz.*

A escuta ativa exige o foco no outro através da disponibilidade, interesse pela pessoa, compreensão da mensagem, espírito crítico e prudência nos conselhos. A sabedoria de escutar de forma ativa está em escutar com os ouvidos e os olhos, com a mente e o coração. *Escutar de corpo e alma.*

Devemos estar realmente disponíveis e, por isso, ter abertura para reconhecer que o outro pode ter uma perceção diferente da realidade e tem algo a contribuir para a nossa visão.

Escuto de forma ativa?

Para avaliares a tua escuta ativa, terás um de responder às seguintes questões anotando as pontuações:

1 = raramente

2 = algumas vezes

3 = muitas vezes

4 = quase sempre

Questões

1. Mostro disponibilidade física e mental para escutar os outros, reconhecendo-lhes o direito de se expressarem livremente.
2. Tenho paciência de não interromper o meu interlocutor, mesmo quando discordo das suas ideias.
3. Incentivo os outros e a falarem de si mesmos ou dos assuntos da sua preferência.
4. Manifesto interesse genuíno pelas pessoas e pelo que dizem, evitando distrações com outras atividades.
5. Modero o uso de telemóvel enquanto escuto alguém.
6. Escuto com empatia. Tento colocar-me no lugar da outra pessoa, de modo a compreender o que ela pensa e sente.
7. Presto atenção às palavras e à linguagem não-verbal (expressões faciais, gestos e silêncios) do meu interlocutor.
8. Tomo a iniciativa de reformular, por palavras minhas, a mensagem recebida, para confirmar se a interpretei de forma correta.
9. Revelo espírito crítico. Não acredito ingenuamente em tudo o que escuto.
10. Sou um ouvinte prudente. Apenas dou conselhos a quem os pede e em assuntos que conheço bem.

Contabiliza agora os pontos que conseguiste.

Resultado

Os pontos são resumidos num semáforo de escuta ativa que te ajudará a ter mais consciência da tua atuação.

- o **Até 14 pontos** – sinal **vermelho** → Agora que tens consciência de que precisas de melhorar procura lembrar-te disso quando escutares alguém!
- o **Entre 15 a 27 pontos** – sinal **amarelo** → Ainda há aspetos a melhorar, mas estás no bom caminho!
- o **A partir de 28 pontos** – sinal **verde** → Boa! Mantém-te a escutar de forma ativa!

Escuta passiva VS escuta ativa

Dependendo da forma como nos entregamos à escuta podemos ter uma das duas formas de escuta. Podemos assumir desde uma atitude passiva em que apenas registamos o que o outro diz, até um padrão de escuta ativa. E é esta última atitude de observação que devemos praticar, uma escuta atenta de cada elemento incluído na relação (o eu, o outro, o contexto, as particularidades do discurso e a forma do discurso), incluindo a reflexão como parte do processo. O propósito não é apenas ouvir para registrar uma opinião, é compreender o que está por trás, para além da aparência e do óbvio, só assim se abre uma porta para o diálogo e revisão das próprias certezas onde tomamos consciência de outras possibilidades e modos de ver as coisas.

A escuta ativa permite ouvir melhor o outro mas também ouvirmo-nos a nós mesmos, pois exige um elevado grau de autoconsciência ao processo de compreender, reconhecer e responder a outra pessoa. A autoconsciência advém da compreensão do modo como permitimos que os nossos filtros pessoais, ideias, valores ou preconceitos alterarem a informação que deveríamos estar a receber de forma neutra, o que nos impede de perceber o substrato emocional das declarações de outras pessoas e, muitas vezes, fazer interpretações pessoais daquilo que ouvimos.

Que filtros são esses?

Existem 4 tipos de filtro:

1. **Filtro da predileção** – com este filtro existe uma tendência para escutarmos apenas aquilo que queremos ouvir, especialmente em situações de ansiedade ou raiva. Em alguns casos pode ser filtrado o melhor e noutros o pior.
2. **Filtro de quem** – este filtro impede-nos de ouvir o que está a ser dito, porque colocamos demasiada importância em quem o diz. Aquilo que sabemos ou julgamos que sabemos sobre quem o diz impede-nos de escutar a verdadeira mensagem.
3. **Filtro dos factos** – com este filtro são filtradas quaisquer mensagens emocionais, tornando-nos insensíveis às mesmas e escutando apenas os factos.
4. **Filtro dos pensamentos errantes** – este é o filtro mais comum de ser usado. A maioria das pessoas já teve a experiência de estar numa conversa e a mente começar a divagar para coisas completamente diferentes do assunto em discussão. É nesses momentos que este filtro entra em ação, impedindo-nos de escutar.

Uma das grandes dificuldades do diálogo é o facto de normalmente as pessoas concentrarem-se mais no que vão dizer depois de escutar o outro, do que realmente ouvir com atenção tudo o que o outro tem para dizer, ou seja, ouvem para responder e não para compreender.

Empatia e escuta ativa

Escutar é também uma forma de conseguir criar uma relação empática, pois quando tentas colocar-te no lugar do outro e colocar nele o foco, melhoras as relações interpessoais. Quando alguém sente que foi compreendido e valorizado, torna-se menos defensivo e agressivo e mais disponível para o diálogo.

A escuta ativa e o conflito

Consequentemente, existindo diálogo vemos que a escuta ativa abre caminhos para reconhecemos os conflitos como oportunidades de aprendizagem seja nas organizações ou como indivíduos. Isto acontece por evidenciar diversos modos possíveis de perceber a realidade. No entanto, para que esta possibilidade seja efetivada, precisamos treinar as capacidades de escuta ativa e, com elas, a competência de gestão criativa de conflitos.

3 passos para a escuta ativa

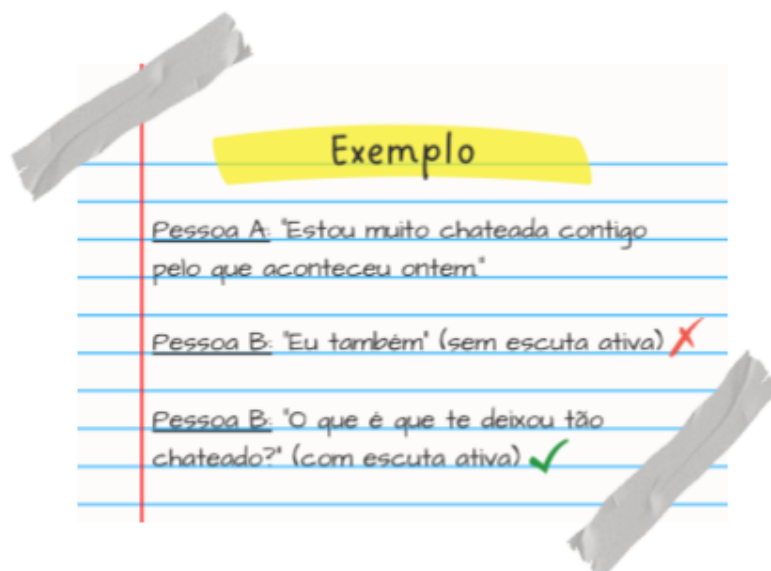
Para focar totalmente no outro e, por isso, escutar ativamente são precisos 3 passos gerais:

1. *Escutar atentamente* o que a outra pessoa tem para dizer;
2. *Repetir o que se percebeu*, fazendo um sumário ou parafraseando o que ouviu;
3. *Verificar* se a outra pessoa está de acordo com aquilo que foi dito no passo anterior.

Estratégias

Escutar de forma ativa passa por questionar o outro, mas quando há uma interação com agressividade e hostilidade, onde são ditas certezas ou feitas perguntas intimidatórias o diálogo está condicionado. Assim, realizar uma pergunta aberta em vez de uma afirmação pode ter resultados imediatos no que toca a tornar o ambiente mais pacífico.

Devemos usar a curiosidade em vez da certeza. As perguntas ajudam a desenvolver o diálogo e ampliam a informação que nos irá ajudar a compreender o outro.



Dicas para uma escuta ativa mais concentrada:

- o **Elimina quaisquer distrações** – antes de começares a ouvir o outro assegura-te que não existem elementos distrativos, como o telemóvel.
- o **Assume uma atitude positiva** – Quanto mais positiva for a tua atitude, maior será o seu nível de concentração relativamente ao que a outra pessoa comunica. Começa esta escuta por ti, pensa em algo como: “Gostava mesmo de saber o que ele tem a dizer”.
- o **Não emitas antecipadamente juízos de valor** – tenta escutar sem associar juízos de valor, porque estes determinam e influenciam negativamente a compreensão do conteúdo da mensagem, levando a perceber algo de forma errada.
- o **Deixa a tua opinião de lado** – Concentra-te primeiro em entender o outro. Ouvir antes de falar.
- o **Mostra-te atento** – demonstra à outra pessoa, através da tua postura corporal que estás aberto para receber a sua opinião, mantém o contacto visual, abana a cabeça, diz que compreendes, etc.
- o **Dá tempo para a outra pessoa falar** – Dá o tempo que for necessário para a pessoa se exprimir, há pessoas que precisam de mais tempo para pensar e clarificar uma ideia.
- o **Evita falar ao mesmo tempo que o outro** – Não interrompas a outra pessoa. Se falas, não escutas.

- o **Coloca perguntas para esclarecer** – Coloca perguntas que poderão ajudar-te a compreender o sentido da mensagem para perceberes melhor o que a outra pessoa pretende transmitir. Mas tem em atenção a forma como constróis as tuas perguntas, evitar questões que façam com que a outra pessoa se sinta ofendida.

A arte de saber escutar, revela autocontrolo, nem sempre é fácil escutar até ao fim, sem interromper o interlocutor, principalmente quando se discorda das suas ideias ou não dizer as frases “Já sei o que vai dizer. Escusa de falar mais!” quando a situação já é recorrente. Mas a delicadeza de ouvir antes de falar exerce influência sobre os outros, tornando-os mais calmos e mais recetivos às nossas palavras. *Simpatia atrai simpatia.*

A Comunicação Não Violenta

Normalmente comunicamos de forma agressiva ainda que não tenhamos essa consciência, pois priorizamos as nossas necessidades, impomos aos outros a concretização das nossas necessidades de forma imediata e sem nos preocuparmos com as necessidades do outro.

Como surgiu?

O termo Comunicação Não Violenta foi criado por Marshall Rosenberg, psicólogo norte-americano, a partir das suas experiências pessoais quando se mudou para o bairro de Detroit com a sua família e onde viveu muito preconceito por ser judeu. Assim, procurou uma forma de comunicação mais pacífica que tentava amenizar a violência existente.

Marshall afirma que tudo começou há 8 mil anos atrás, quando a sociedade começou a ter uma organização mais hierárquica em que algumas pessoas que se diziam superiores começaram a dominar outras pessoas supostamente inferiores nessa hierarquia. No entanto, para esse domínio acontecer, é preciso

existir uma linguagem de dominação em que existe uma classificação das pessoas denominando o que elas são (exemplo: peões ou realeza; bons ou maus; normais ou anormais). Eram as pessoas que estavam no topo que afirmavam saber o que é certo ou errado e de acordo com essa norma mantinham o seu poder através do uso da força, como o uso da punição, recompensa, culpa, vergonha, etc. A linguagem neste caso é usada como justificção para a punição ou recompensa e denomina-se de linguagem da justiça retributiva em que é feito um julgamento sobre o que a outra pessoa merece.

O que é a Comunicação Não Violenta (CNV)?

Este tipo de comunicação procura a essência humana primária, que todos os seres humanos trazem ao nascer, pois as pessoas não nascem violentas, essa violência é desenvolvida como forma de estratégia para atender as suas necessidades imediatas, estratégias estas que vem se agravando e perpetuando há ao longo do tempo. Considerando que as necessidades humanas básicas são universais, as formas para satisfazer estas necessidades é que difere e desencadeia a violência ou não a depender da cultura existente de uma determinada localidade.

Então, entende-se que a CNV sustenta-se na habilidade de se comunicar sem resistências, reações defensivas e violentas.

A CNV não é uma ferramenta para mudar as pessoas e seus comportamentos, nem para obter o que se quer de forma submissa ou imposta, mas sim de forma livre e compassiva, pois o objetivo é constituir relacionamentos sinceros e empáticos, procurando as reais necessidades de cada um.

Usando a CNV pode-se reformular a maneira pela qual os indivíduos se expressam e se ouvem uns aos outros através da consciência do que diz e do que o indivíduo percebe, sente e deseja e de uma expressão objetiva e clara, praticando a comunicação não violenta conjugada com a escuta ativa.

A Comunicação Não Violenta aborda uma maneira peculiar de comunicar que prima, inicialmente, de uma escuta atenta sem pré-conceitos, seguida de

uma verbalização diferenciada capaz de desenvolver a compaixão entre as pessoas em situações de conflito para evitar a violência.

Componentes

Os quatro principais componentes da CNV são: observação, sentimento, necessidades e pedido.

Primeiro devemos *observar* o que está de facto a acontecer: O que estou a ver os outros dizerem ou fazerem é enriquecedor ou não para minha vida? Esta reflexão deve ser feita sem avaliações ou julgamento, mas com a objetividade de dizer o que agrada ou não naquilo que as pessoas estão a fazer ou dizer. Quando julgamos o comportamento de alguém, estamos a julgar quem o realiza.

Após observar os acontecimentos sem qualquer julgamento, é necessário detetar os *sentimentos* gerados pelas necessidades. Desenvolver a inteligência emocional é fundamental para este aspeto, pois é preciso detetar e identificar os nossos próprios sentimentos: “O que estou a sentir?”. Não esquecendo de perceber como o outro se está a sentir também.

É também importante perceber quais são as *necessidades* que estão ligadas aos sentimentos que foram identificados anteriormente. O sentimento que surge advém das necessidades e expectativas que o indivíduo acredita ter naquele momento. Contudo, compreender as necessidades do outro é igualmente fundamental e é conseguido através da escuta ativa e da transmissão daquilo que é compreendido de forma clara e objetiva.

O indivíduo, tendo consciência desses três componentes da CNV, consegue compreender o quarto e último componente: o *pedido*. Ele observa-se a si mesmo e à situação de forma clara e honesta, entende o que sente e percebe o que necessita. Após isso consegue, então, comunicar ao outro o

que, de facto, precisa. Abre-se uma porta para o diálogo e para uma relação cooperativa.

Reflexão

Se quiseres aprofundar o tema, vendo e ouvindo o autor deste conceito, Marshall Rosenberg, assiste aos vídeos utilizados nesta sessão:

Parte 1: <https://www.youtube.com/watch?v=AbQTnHirOnw&t=266s>

Parte 2: <https://www.youtube.com/watch?v=wuvh9D9fAbg>

Parte 3: <https://www.youtube.com/watch?v=QZh4-ZZjuw8>

O Associativismo e as temáticas abordadas

A Associação é construída por pessoas e relações. Naturalmente, que essas relações nas suas interações podem ser constituídas por conflitos. Mas apesar de esse facto acontecer, existem dois tipos de conflito nas organizações que são importantes perceber.

Conflito funcional e disfuncional

O que distingue o conflito funcional do conflito disfuncional?

O conflito funcional é o resultado de uma divergência que, de uma forma positiva, contribui para o rendimento da organização. Por exemplo, quando dois grupos têm diferenças mas as manifestam de forma aberta para conseguir de forma mais eficaz de prestar um serviço. Neste caso o conflito acaba por criar uma tensão criativa que ajuda a estimular a criatividade, isto porque as diferenças identificadas foram bem geridas de forma a serem produtivas.

Já no conflito disfuncional o confronto ou interação entre grupo limita, prejudica ou impede que a organização alcance os seus objetivos. Neste caso, as diferenças não foram geridas de forma colaborativa e, por isso, causam ruturas na relação dos membros das equipas.

Resolução /prevenção do conflito → Ferramentas de mediação → Comunicação

A consciência da importância da resolução/prevenção dos conflitos é no fundo o primeiro passo para que se consigas aplicar as ferramentas de mediação expostas no projeto e nesta sebenta. Todas as temáticas abordadas se resumem à comunicação.

Mesmo não sendo mediador, és um agente de mudança capaz de prevenir a escalada de um conflito e de ver a comunicação como a base das relações e como uma ferramenta poderosa para criar uma visão positiva do conflito e aliviando as tensões e pressões causadas por este. Também na associação podes fazer a diferença: procurar o diálogo quando algo surgir, comunicar de uma forma não violenta, procurar ouvir o outro lado e *seres a mudança que*

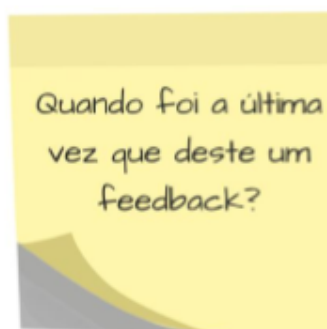
queres ver.

Comunicação = empatia + comunicação não violenta + escuta ativa

Esta é a fórmula para existir uma comunicação pacífica e de mudança. Como já estava escrito em cima, na temática da escuta ativa, na comunicação fala-se e ouve-se, mas é acrescentada agora o último componente: a empatia. Estabelecer empatia com o outro ajuda a compreender e aceitar os seus sentimentos e necessidades para que seja mais simples comunicares de uma forma não violenta, onde as necessidades do outro são atendidas, fazes uma autorreflexão e a relação empática é fortificada. Ao longo da comunicação fala-se, mas principalmente escuta-se e preferencialmente de forma ativa onde se clarifica, questiona e se ouve com atenção plena. E comunicar não é só no diálogo, é também quando damos a nossa opinião através de um feedback.

A importância do feedback

Se achas que algo poderia ser melhorado, dizes?
Se achas que algo correu muito bem, dizes? Se a tua resposta foi "não" como esperas que aqueles que estão à frente da Associação saibam disso?
Se foi "sim" tens consciência se estás a dar um bom feedback?



Feedback é um processo comunicativo em que existe uma devolução de perspetiva sobre uma determinada situação com o objetivo de existirem mudanças de comportamento sobre algo.

No entanto, um bom feedback não é aquele em que apenas dás a tua opinião, é necessário:

- o **Escuta ativa** para compreenderes os motivos dos comportamentos e perceberes sobre o que vais dar feedback e como este está a ser aceite;
- o **Reconhecimento do outro**, valorizá-lo, respeitá-lo e assumir a realidade, tendo consciência de que a perfeição não existe. É importante valorizares o que tens e ver os pontos a melhorar de forma racional.
- o **Empatia** para equilibrares a comunicação e não dizeres algo ao outro de uma forma que não gostarias de ouvir;
- o **Tolerância** para reconheceres que existe diversidade, vários pontos de vista e que cada pessoa tem os seus próprios valores e crenças. A diferença deve ser vista como uma mais-valia por permitir a troca de ideias e conhecimento;
- o **Comunicação não violenta**, comunicando de forma clara e objetiva a compreensão do feedback é facilitada e evita-se interpretações erradas.

O que inibe o feedback?

Existem aspetos que normalmente inibem a transmissão de feedback. Dois deles e os mais comuns são os receios, medos e inseguranças e a tendência para criticar.

O feedback pode ser bem aceite, mas pode também causar constrangimentos dependendo da forma como é transmitido, como é rececionado ou de experiências passadas. Este fator negativo cria o receio naquele que comunica por recear o que o outro vai pensar, sentir e interpretar. Este medo acontece principalmente quando o feedback não é pedido, pois a pessoa pode ser entendida como alguém que se considera superior e com poder de criticar outra.

Este último aspeto pode influenciar também o feedback, uma vez que normalmente existe uma tendência para a crítica, isto é, para ressaltar e falar apenas do negativo ou do que deve ser melhorado. Nestes casos, a realidade torna-se distorcida, pois o negativo é enfatizado e o positivo diminuído. Assim, como apenas se olha para o lado negativo e do menos bom, surge o constrangimento em dar feedback, conjugado com o receio e a insegurança referidos acima.

És parte desta Associação

Associativismo é sobre pessoas, sobre contributos e lutas. Ninguém que lute sozinho chega longe, é preciso unir esforços e tornar a carga menos pesada. Por isso, a Associação não é só os Órgãos Sociais, como não é só os Associados. Todos tornam esta organização possível e sustentável.

Todas as temáticas abordadas podem ser aplicadas na tua vida pessoal, profissional, mas também associativa. Não esperes que o outro adivinhe aquilo que pensas sobre uma atividade ou situação, comunica-o. Não tentes adivinhar o que aconteceu numa situação, pergunta. *Tens as ferramentas*

para o fazer!

És um agente de mudança!

Depois de todas as temáticas resumidas nesta sebenta, restam as reflexões, as partilhas e tudo o que é difícil de transcrever. No entanto, a teoria está cá, as estratégias e dicas estão escritas para te guiar, mas há um aspeto que é impossível de controlar: *a tua ação*. Por mais temas que trouxesse, essa ação depende ti.

Como comecei, termino: não te trago fórmulas mágicas. *A magia começa em ti* com o autoconhecimento, a autoconsciência e com a vontade de mudar. Se não mudares de atitude não podes esperar que os outros mudem ou que a situação se transforme.

O cansaço e a correria da vida são entaves, mas se acreditares nestes temas e nesta nova forma de olhar a vida tudo flui. Acredita que quando vives por amor ao outro, o amor também chega até ti!

E se te inscreveste neste projeto, se participaste nas sessões e agora estás a ler o resumo destes meses, é porque algo queres transformar e tens interesse em que essa transformação aconteça em ti e nos outros. Por isso, persiste! Mesmo quando o cansaço e o desânimo aparecem, porque não sentir retorno ou sentir que o outro não age da mesma forma connosco é frustrante, olha com empatia: o outro não participou nesta experiência, não teve *insights* sobre estas temáticas ou sequer nem conhece a mediação e esta forma de ver as relações! Mas tu sim e tens a responsabilidade de agora *ser um agente de mudança*.

Mais do que uma forma alternativa de resolução de conflitos, para mim, a mediação tornou-se uma forma de encarar a vida, os outros e de olhar para o mundo. Espero que as mesmas luzinhas tenham acendido em ti.

Obrigada!

Bibliografia

Barros, I. L. (2015). Comunicação não-violenta como perspectiva para a paz. *Ideias E Inovação - Lato Sensu*, 2(3), 67.

Cosenza, M. R., Pereira, J. D., Rabello, M. F. L. de F. (2010). Resolução de Problemas Interpessoais: Promovendo o Desenvolvimento Sociocognitivo na Escola. In *Psicologia em Estudo*, 15(4), 831-839.

Estanqueiro, A. (2019). *Saber Lidar com as Pessoas - Princípios da Comunicação Interpessoal*. Editorial Presença: Lisboa.

Falcone, E. M. de O. et al. (2008). Inventário de Empatia (I.E.): desenvolvimento e validação de uma medida brasileira. In *Avaliação Psicológica*, 7(3), 321-334.

Gaspari, T. (2020). *Comunicação Não-Violenta: Ajudando Famílias a se Comunicarem Reduzindo Conflitos*. Universidade de Caxias do Sul: Brasil.

Gouveia, V. V., Guerra, V. M., Santos, W. S. dos, Rivera, G. A., & Singelis, T. M. (2007). Escala de contágio emocional: Adaptação ao contexto brasileiro. In *Psico*, 38(1), 45-54.

Martí, G. N. (2010). *Mediación organizacional: desarrollando un modelo de éxito compartido*. Editorial Reus, S. A.: Madrid

Miguel, A., Rocha, A., Röhrich, O. (2014). *Gestão Emocional de Equipa em Ambiente de Projeto*. Lisboa: FCA – Editora de Informática, Lda

Moura, M. & Giannella, V. (2017). A arte de escutar: nuances de um campo de práticas e de conhecimento. *Revista Terceiro Incluído*.

Sampaio, L. R., Camino, C. P. dos S., & Roazzi, A. (2009). Revisão de aspectos conceituais, teóricos e metodológicos da empatia. In *Psicologia: ciência e profissão*, 29(2), 212-227.

Separovic, E. (2020). A empatia e a mediação de conflitos – uma perspectiva baseada na comunicação não-violenta: Empathy and Mediation - A Perspective Based on Nonviolent Communication. *J² - Jornal Jurídico*, 2(1), 63-78.

Anexos

Anexo 1 – Estrutura do diário de bordo

Diário de bordo

Mestrado em Educação, área de especialização de Mediação Educacional

Data:

Local:

Expectativas e motivações
Principais tarefas desenvolvidas
Dificuldades e dúvidas sentidas
Avanços conseguidos (aprendizagens, decisões...)

Anexo 2 – História retirada do livro “Saber Lidar com as Pessoas – Princípios da Comunicação interpessoal” de António Estanqueiro

“Um velho índio reparou que o seu neto, habitualmente bem-humorado, andava triste e perguntou-lhe:

- O que se passa contigo?

- Avô, um amigo bateu-me e eu ando muito confuso. Sinto raiva, mas não quero fazer-lhe mal. Não sei se devo vingar-me ou se devo perdoar-lhe.

Depois de escutar o neto com atenção, o velho índio explicou:

-Isso que tu sentes é normal. Todos nós temos sentimentos negativos e sentimentos positivos. É como se existissem dois lobos em luta permanente dentro do nosso coração. Um dos lobos representa o mal, o ódio e a vingança. O outro representa o bem, o amor e o perdão.

Observando o interesse do neto, o avô continuou:

-É difícil viver em paz com estes dois lobos. Há uma guerra interior entre o bem e o mal, entre o amor e o ódio. Cada um dos lobos luta para ser mais forte e vencer o outro.

Ao ouvir estas palavras, o neto, cheio de curiosidade, perguntou ao avô:

-E qual dos lobos vence?

O avô sorriu e, com todo o carinho, respondeu:

-Vence aquele que tu alimentas.”