



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**EQUIPAS INTERCULTURAIS: O CASO DO PROJETO DE
MEDIAÇÃO INTERCULTURAL EM SERVIÇOS PÚBLICOS
(MISP)**

FÁTIMA GONÇALVES DE CAMPOS

OUTUBRO DE 2015



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**EQUIPAS INTERCULTURAIS: O CASO DO PROJETO DE
MEDIAÇÃO INTERCULTURAL EM SERVIÇOS PÚBLICOS
(MISP)**

FÁTIMA GONÇALVES DE CAMPOS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA SOFIA ISABEL COELHO BENTO

OUTUBRO DE 2015

The most valuable natural resource in the world is not oil, diamonds, or even gold; it is the diverse knowledge, abilities, and skills that are immediately available from cultural diversity.

Richard, O. C., Murthi, B. P. S. e Ismail, K. (2007). "The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: The moderating role of environmental context", Strategic Management Journal, 28, 1213-1233.

RESUMO

O aumento das migrações internacionais, que teve início durante o século XX, veio dar origem a novas realidades sociais. Estes novos cenários passam, inevitavelmente, por aspetos culturais, que irão implicar novos desafios para a gestão dos recursos humanos. O objetivo deste trabalho é perceber como funcionam equipas de cariz intercultural, analisando alguns elementos como as dinâmicas de trabalho, a resolução de conflitos, a emergência das regras de funcionamento e as vantagens deste formato de equipa.

Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, recorrendo ao estudo de caso e ao método etnográfico, utilizando a observação em campo e entrevistas semi-diretivas para a recolha de dados, junto de duas equipas interculturais que realizam trabalho de mediação. Contabilizam-se três exercícios de observação e três entrevistas aos elementos das equipas.

Os resultados demonstram que a diversidade cultural se revelou um elemento importante na resolução de problemas das atividades desta equipa e que, os diferentes *backgrounds* culturais dos mediadores, não impediram a existência de bom relacionamento entre eles.

Palavras-chave: Equipa, Interculturalidade, Equipas Interculturais, Mediação.

ABSTRACT

The increase of international migration which began during the twentieth century gives rise to new social realities. Inevitably, these new realities will involve new challenges for the management of human resources. The aim of this work is to understand how intercultural oriented teams operate by analysing some elements such as work dynamics, conflict resolutions, the emergency of operating rules and the advantages of this kind of team.

A qualitative research has been developed, the case study and ethnographical method were used, field observations and semi-directive interviews were made for data collection with two intercultural teams that perform mediation work. For the record there are three observation exercises and three interviews with the members.

The results show that cultural diversity is an important element regarding the problem resolution of the activities from this team. The different cultural backgrounds of the mediators did not prevent the existence of a good relationship between them.

Keywords: Team, Intercultural, Intercultural Teams, Mediation.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha orientadora de estágio, a professora doutora Sofia Coelho Bento, por ter acreditado que seríamos capazes de terminar esta tese de mestrado.

Gostaria igualmente de agradecer a todos os membros das equipas MISP de Cascais e da Amadora que se mostraram sempre disponíveis para responder às minhas questões e esclarecer as minhas dúvidas. Sem a sua colaboração, não teria sido possível realizar este trabalho.

Quero agradecer à Joana Henriques por me ter facilitado o contacto com a equipa de mediação intercultural e à Maribel Gomes e ao Miguel Cunha Velho por me terem ajudado com a construção e tradução do resumo.

Por último, não podia deixar aqui passar o meu muito obrigado a todos os meus familiares e amigos que me apoiaram de forma incansável durante esta etapa académica.

Aos meus pais.

ÍNDICE

Capítulo I - Introdução.....	1
Capítulo II – Revisão da Literatura.....	5
2.1. Equipas.....	5
2.2. Trabalho em Equipa.....	8
2.3. Conceito de Interculturalidade	9
2.4. Equipas Interculturais	11
2.5. Problemas e Objetivos do Estudo.....	14
Capítulo III – Estudo Empírico	15
3.1. Metodologia	15
3.2. Caracterização do Estudo de Caso.....	16
3.3. Observação 1: Reunião de Equipa MISP.....	17
3.3.1. Apresentação da Equipa	18
3.3.2. Reunião de Equipa	21
3.4. Observação 2: Projeto “Âncoras”.....	25
3.4.1. Atividade “(re)Encontros”.....	25
3.4.2. Atividade “Diferenças & Indiferenças”	28
3.5. Observação 3: Fórum “Diálogo Inter-Religioso: Um Contributo para a Cidadania em Tempos de Globalização	31
Capítulo IV – Conclusões	33
4.1. Conclusões ao Estudo	33
4.2. Limitações ao Estudo.....	35
4.3. Sugestões para Investigações Futuras.....	35
Bibliografia.....	36
Anexo I – Guião das Entrevistas	39
Anexo II – Resultados das Entrevistas.....	40
Anexo III – Tabelas e Quadros.....	47

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

De acordo com dados das Nações Unidas (2013), o número de migrações internacionais cresceu substancialmente a partir do século XX, mais propriamente entre a década de 60 e 70, onde o número de migrantes internacionais passou de 76 milhões para 82 milhões de pessoas, respetivamente. Na entrada do século XXI (ano 2000), o número de migrantes internacionais chegava já aos 175 milhões de pessoas, sendo que em 2013 o aumento face a 2000 foi cerca de 33%, contabilizando aproximadamente 232 milhões de migrantes internacionais.

Portugal não é exceção. No ano de 2013, a população portuguesa era constituída por cerca de 8,4% de imigrantes (Nações Unidas, 2013). Estes dados são de extrema importância quando se observam características sociais e culturais da comunidade onde vivemos e na possibilidade de convívio e interação sustentável entre seres humanos oriundos de culturas diferentes.

Segundo um relatório das Nações Unidas (2004: V) sobre migrações internacionais, “o aumento da mobilidade de pessoas entre fronteiras tem afetado, não apenas os próprios migrantes, mas também a vida e o bem-estar de cidadãos e sociedades de acolhimento, tal como o funcionamento dos Estados e grupos de Estados”, dando origem a novas realidades sociais. É preciso perceber que estes indivíduos irão fazer parte da população ativa e conviver diariamente no trabalho, escola ou serviços públicos com a população nativa (Bäckström & Castro-Pereira, 2012). A interculturalidade é por conseguinte o reflexo destas realidades sociais que tocam tanto empresas como organismos do Estado.

A interculturalidade pode ser entendida como um “conceito orientador para a ação, que incorpora todos os mecanismos e ações, destinados a promover a interação

positiva entre os vários grupos presentes nas sociedades” (Malheiros, 2011: 25) com vista a fortalecer a cidadania e a coesão social.

Ao aperceberem-se deste fenómeno, alguns autores como Kirchmeyer & Cohen (1992), Mäkelä et al. (2010), Stahl et al. (2009) e Watson et al. (1993), têm focado os problemas associados a esta nova realidade. Aliado à crescente utilização do trabalho em equipa (segundo dados de 2013, Eurofound, 73% das empresas recorrem ao trabalho de equipa), verificou-se que era necessário perceber como é que a diversidade cultural dos recursos humanos poderia afetar o funcionamento das equipas e quais as mais-valias (ou desvantagens) que daí ocorrem.

Equipa pode ser definida como “um grupo de pessoas que trabalham em conjunto com responsabilidades partilhadas para o desempenho de tarefas que lhes foram atribuídas, dentro ou fora das unidades da organização” (Eurofound, 2015: 43). As equipas são mais flexíveis e suscetíveis à mudança do que os departamentos tradicionais ou outras formas de grupos de continuidade (Robbins & Judge, 2009), questão fundamental numa altura em que se procura obter respostas rápidas aos desafios do mercado (Gassmann, 2001).

Alguns estudos feitos sobre o trabalho em equipas interculturais demonstraram que o nível de conflito inicial, dentro de grupos culturalmente heterógenos, é bastante superior ao existente dentro de grupos homogéneos em ambiente de resolução de problemas (Gassmann, 2001; Watson & Kumar, 1993; Mäkelä et al., 2010; Staples & Zhao, 2006), mas que com o passar do tempo esse conflito desvanece e alguns dos resultados apresentados em determinadas áreas são superiores aos dos grupos homogéneos.

Em Portugal existem poucas investigações realizadas sobre equipas interculturais (Bäckström & Castro-Pereira, 2012), ocultando uma parte da realidade da sociedade

portuguesa visto que existe, em território português, tal como na maioria dos países da comunidade europeia, um número significativo de imigrantes e cidadãos estrangeiros¹.

Para além do mais, há em Portugal, muitos preconceitos quanto à integração de pessoas de diferentes nacionalidades e etnias nas empresas (especialmente nas pequenas e médias) (EQUAL, 2008). Por exemplo, segundo dados da EQUAL (2008), 37,4% dos portugueses considera como sendo “difícilmente integrável” numa empresa, uma mulher de etnia cigana, e 10,8% tem a mesma opinião quanto à integração de uma cidadã muçulmana. É neste quadro que se tem sublinhado a criação de políticas públicas e entidades que ajudem e promovam a capacitação dos recursos humanos no que toca à integração da interculturalidade nas instituições. O projeto de Mediação Intercultural em Serviços Públicos (MISP) é um exemplo pioneiro de um mecanismo que tem como objetivo responder a esta necessidade.

Criado em 2012, o objetivo do MISP é “desenvolver uma intervenção assente nos princípios da interculturalidade e da mediação em territórios municipais, promovendo novas relações de convivência intercultural construtivas e transformadoras, que contribuem para a melhoria da qualidade de vida das comunidades, para o desenvolvimento local e a coesão social” (ACIDI, 2011)². O MISP é um projeto inicialmente promovido pelo Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural (ACIDI) (que passou a designar-se como Alto Comissariado para as Migrações (ACM), em 2014), em parceria com Câmaras Municipais e Associações de Imigrantes, cofinanciado pelo Fundo Europeu para a Integração de Nacionais de Países Terceiros (FEINPT). O ACM foi criado no ano de 1996 com o nome de Alto Comissariado para a Imigração e Minorias Étnicas (ACIME), como forma de desenvolver políticas de acolhimento e integração de imigrantes mais sólidas. É um

¹ Anexo II: Tabelas 1 e 2

² Disponível em: <http://www.acidi.gov.pt/es-imigrante/servicos/projeto-de-mediacao-intercultural-em-servicos-publicos---misp>

órgão dependente do Primeiro-Ministro e do Ministro da Presidência O FEINPT foi criado em 2008, como um incentivo à criação de meios que ajudem a integração de nacionais de países estrangeiros na sociedade.

O papel dos agentes de mediação intercultural pertencentes a estas equipas incide no apoio a profissionais e a instituições com vista à potenciação dos canais de comunicação e promoção da adequação institucional às diferenças culturais, apoio à formação individual, prevenção, mediação e resolução de conflitos, suporte a programas já existentes na comunidade e promoção da interculturalidade “pela participação livre e espontânea, pela aprendizagem da convivência, novas formas de relação onde as pessoas se reconhecem como interlocutores, dialogam e se enriquecem mutuamente” (ACIDI, 2011)³.

O projeto MISP para objeto de estudo desta pesquisa prende-se com a possibilidade de observação de, por um lado, do trabalho em equipa e, por outro, da diversidade cultural. Assim, optou-se por um trabalho de investigação de cariz qualitativo que permitisse a entrada na prática destas equipas e o aprofundamento dos conhecimentos em dinâmicas de equipas interculturais. A principal finalidade da tese é, portanto, perceber como funciona uma equipa de mediadores interculturais e quais são os contornos da sua intervenção e da organização do seu trabalho em equipa.

O trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo são apresentadas a introdução e os objetivos do estudo. No segundo capítulo, a revisão da literatura que versa sobre os principais conceitos mobilizados para esta pesquisa, sendo o terceiro capítulo correspondente ao estudo de caso e aos dados empíricos recolhidos. Por último, finaliza-se com a apresentação das conclusões, limitações do estudo e, ainda, sugestões para investigações futuras.

³ *Idem.*

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão desenvolvidos, em primeiro lugar, os conceitos relacionados com as equipas e o trabalho em equipa. Os autores referenciados situam-se no comportamento organizacional e gestão de recursos humanos. O segundo conceito a ser exposto é o da interculturalidade, cuja matriz de discussão situa-se sobre migrações, estudos de desenvolvimento e geografia. De seguida, é apresentado o conceito de equipas interculturais, onde a argumentação vai de encontro à apresentação das características apresentadas por diversos investigadores, deste tipo de equipa. Por último, são definidos o problema e os objetivos do estudo, construídos com base na pesquisa bibliográfica apresentada.

2.1. Equipas

O conceito de equipa tem vindo a ser definido de diferentes formas por diversos autores.

Robbins & Judge (2009: 357) definem equipa como um “grupo cujos esforços conjuntos de cada membro resultam numa performance superior do que a soma dos seus resultados individuais”. Bailey & Cohen (1997: 241) definem equipa como “um conjunto de indivíduos que desempenham as suas tarefas de forma independente, que partilham a responsabilidade de resultados, que se vêm a si próprios e aos outros membros da equipa como uma entidade social totalmente integrada num sistema social (como uma unidade de negócio ou organização) e que gerem as suas relações dentro da organização”. Gibson & Zellmer-Bruhn (2002: 101) definem equipa como um mecanismo desenhado de forma a promover uma colaboração eficaz entre os seus membros. Lawler (1999) argumenta que o trabalho em equipa é uma forma de reduzir a

distância ao poder, aumentando o grau de participação dos empregados nas tomadas de decisões.

Antes de avançar, é de notar que a diferença entre o conceito de equipa e grupo tem vindo a ser discutido na literatura. Robbins & Judge (2009) distinguem estes dois conceitos dizendo que um grupo consiste num conjunto de pessoas, que podem ou não ter diferentes áreas de formação, que se uniram com vista a partilhar informação para alcançarem objetivos particulares e que, por sua vez, uma equipa atua com vista a alcançar o melhor resultado possível, em conjunto. No entanto, alguns autores, como Cunha et al (2007) e Baley & Cohen (1997) consideram estes dois conceitos sinónimos, não existindo uma fronteira clara entre as duas designações, podendo ser utilizados indistintamente para definir situações idênticas.

Neste trabalho, seguiremos o ponto de vista de Halverson & Tirmizi (2008) que reconhecem no conceito de equipa um “alto nível de interdependência” entre os elementos da mesma.

Gibson & Zellmer-Bruhn (2002) concluíram que a imagem mental que as pessoas têm de uma equipa é constituída por três partes: o que é que a equipa faz (“âmbito da atividade”); quem é o quê na equipa (“o seu papel”); e porque é que a equipa existe (“o objetivo da mesma”). Existe, no entanto, um leque gigante de possibilidades no que toca à interpretação da mesma. Segundo estes autores:

“quando alguém pensa numa equipa, enquanto uns desenham a imagem de um conjunto de pessoas cuja atividade está limitada ao tempo em que os membros trabalham no projeto, outros idealizam uma equipa mais como uma família cuja atividade abrange e estende-se através de vários domínios da vida. De igual modo, alguns conceitos de trabalho em equipa podem atribuir papéis claramente diferenciados aos membros da mesma, tais como os líderes e subordinados, enquanto outros definem-na como um grupo menos estruturado. Finalmente, algumas pessoas definem o trabalho de equipa através de determinados resultados; outros têm argumentado que múltiplos, às vezes

implícitos, benefícios são consequência do trabalho em equipa. A literatura sobre o trabalho em equipa diz-nos que aproximadamente todas as imagens mentais que as pessoas abraçam pelas equipas contêm estes três elementos” (Gibson & Zellmer-Bruhn, 2002: 104).

Para além disso, é possível ainda identificar diferentes tipos de equipas de acordo com algumas características presentes na sua constituição. Robbins & Judge (2009: 358) identificam quatro tipos: *equipas de resolução de problemas* – grupos de 5 a 12 elementos de um mesmo departamento que se encontram durante um determinado número de horas, todas as semanas, para discutir maneiras de melhorar coisas como qualidade, eficiência e ambiente organizacional; *equipas autodirigidas* – grupos de 10 a 15 pessoas que assumem responsabilidades dos criadores da equipa; *equipas multifuncionais* – conjunto de empregados de um mesmo nível hierárquico mas de áreas de trabalho distintas que se juntam para completar uma determinada tarefa; e *equipas virtuais* – equipas que utilizam as tecnologias para, estando de forma fisicamente dispersa, se reunirem como forma de alcançarem um objetivo comum.

Para além dos conceitos de *equipas autodirigidas* e *equipas virtuais*, Halverson & Tirmizi (2008) identificam ainda mais quatro tipos de equipas: *equipas formais* – equipas que constituem a estrutura inicial de uma organização e que têm normalmente versatilidade para operar em todos os departamentos ou áreas da empresa; *equipas informais* – grupos de trabalho formados para resolver problemas, podendo a sua constituição ser modificada ao longo do tempo, de acordo com as tarefas que a equipa vai tendo; *equipas de reforço de tarefas* – equipas organizadas para um projeto específico e que são geridas, normalmente, pela organização; e *equipas de comissão* – equipas com alto nível de interdependência e autonomia perante a organização, formadas para desenvolverem uma tarefa específica.

Esta categorização ajuda a entender qual o objetivo e modo de funcionamento de uma equipa. No entanto é necessário entender que, na prática, as equipas podem ter vários modos de funcionamento diferentes, encontrando-se numa mesma equipa características de mais de um dos tipos referidos anteriormente.

2.2. Trabalho em Equipa

São vários os autores que têm vindo a salientar a importância do trabalho em equipa.

Man & Lam (2003: 981) destacam essa importância referindo que as equipas são construídas com o intuito de alcançar vantagens sobre o trabalho individual, “através da combinação de forças de cada membro e da partilha de recursos” entre eles para que sejam alcançados resultados superiores. Robbins & Judge (2009: 357) acrescentam que as instituições identificam no trabalho em equipa “a melhor maneira de utilizar o trabalho dos seus empregados talentosos, como forma de competir de uma maneira eficaz e eficiente”.

A consideração dada a este método de trabalho está também visível através de dados, apresentados por Lawler (1999: 19) que demonstram que entre 1987 e 1990 houve um aumento de cerca de 28 por cento para 47 por cento no trabalho em equipa nas empresas. Este número continuou a aumentar e em 1990-1993 a percentagem sobe para 68, passando em 1993-1996 de 68 para 78 por cento (Lawler, 1999: 19). Dados do Terceiro Questionário Europeu às Empresas (Eurofound, 2015) mostram que em 2013, 73% das empresas inquiridas recorrem ao trabalho em equipa. Dentro deste número, é importante também notar que, dividindo as empresas pela sua dimensão, 91% das grandes empresas incluídas no questionário recorrem ao trabalho em equipa, 84% as médias empresas e 71% as pequenas empresas (Eurofound, 2015).

As equipas oferecem às empresas maneiras eficazes de combinar várias capacidades, talentos e perspetivas de um grupo de indivíduos para alcançar os objetivos da organização (Staples & Zhao, 2006), com capacidade de trabalharem de forma mais autónoma e de resolverem problemas mais complexos (Man & Lam, 2003).

Tal como Staples & Zhao (2006) afirmam, a globalização veio dar origem a uma nova forma de trabalhar em equipa, em diferentes contextos, deixando de lado as equipas exclusivamente “nacionais” para dar lugar às equipas “transnacionais”, isto é, compostas por elementos de diferentes regiões do planeta, valores, cultura. E isto reflete-se sobretudo nas empresas, não devendo estas descurar a possibilidade de a diversidade cultural poder exercer uma influência significativa no desempenho das equipas (Staples & Zhao, 2006).

2.3. Conceito de Interculturalidade

De forma a prosseguir com este estudo, importa agora definir o conceito de interculturalidade.

É possível encontrar na literatura a distinção entre três modelos de gestão da diversidade que geralmente se confundem quando se fala de diversidade cultural. São eles a assimilação, a multiculturalidade e a interculturalidade (Barbosa, 1996; Malheiros, 2011).

Barbosa (1996: 22) apresenta a definição de assimilação como “o primado de uma das culturas em presença” numa comunidade “e a incompatibilidade entre as diferentes culturas”. A multiculturalidade é definida por este como a “afirmação por parte de cada grupo de que a sua cultura é essencialmente diferente das outras”. Por fim, a interculturalidade é vista como “sinónimo de reconhecimento do pluralismo cultural”, isto é, a “afirmação de cada cultura, considerada na sua identidade própria e na sua

abertura às outras a fim de estabelecer com elas relações de complementaridade” (Hannoun, 1987: 95; citado por Barbosa, 1996: 23).

Também Malheiros (2011: 22) nos apresenta a diferença entre estes três conceitos. Segundo o autor, assimilação é o processo que assegura “que os imigrantes absorvam todas as características sociais, económicas e culturais da sociedade maioritária, perdendo os elementos originais que estavam associados à sua cultura de origem”.

A definição de multiculturalidade surge como uma forma de tentar combater o lado “negativo” da assimilação, que obriga a que a cultura dos cidadãos imigrantes seja “esquecida” em prol da cultura local. O conceito de multiculturalidade apresenta-se, então, como “o respeito pelas especificidades socioculturais dos diversos grupos étnicos presentes na sociedade”, “a sua proteção e mesmo promoção”, conferindo “centralidade aos denominados ‘direitos dos grupos étnicos’, garantindo representação política e social destes em diversos níveis de decisão institucional” (Malheiros, 2011: 23).

Ainda assim, este conceito apresenta alguns riscos, pois apesar das diferenças culturais serem aceites, não existe uma verdadeira integração das mesmas na sociedade. É possível que o mesmo seja entendido como discriminatório, tratando as culturas como diferentes e cultivando o sentimento de que nem todos pertencem à mesma sociedade (Malheiros, 2011). Para eliminar este problema, desenvolveu-se o conceito de interculturalidade, que “acabou por se afirmar sobretudo no domínio instrumental, associado ao reforço – prático – das competências que permitem melhor comunicação – e compreensão – entre indivíduos de culturas diferentes, sobretudo nas escolas, mas também noutros domínios do espaço público” (Malheiros, 2011: 25). A interculturalidade pode então ser entendida como um “conceito orientador para a ação, que incorpora todos os mecanismos e ações, destinados a promover a interação positiva entre os vários grupos presentes nas sociedades” (Malheiros, 2011: 25)

De acordo com Bäckström & Castro-Pereira (2012: 88), “a interculturalidade pode ser vista como um modelo que permite uma mais-valia e com a qual se ganha em crescimento e multiplicação de perspetivas, onde há um enriquecimento cultural e social e laços de partilha entre pessoas e grupos”.

Desta forma,

“a interculturalidade surge enquanto um desafio onde é necessário ser capaz de reconhecer e valorizar a diferença. Não basta somente que as diferentes culturas consigam uma convivência no respeito mútuo e na solidariedade, a interculturalidade implica uma interação significativa das culturas em presença, através do diálogo e do conhecimento mútuo. De acordo com esta perspetiva, cada cultura vale por si própria e juntas enriquecem-se umas às outras, formando uma cultura em comum. Desta feita, a interculturalidade pressupõe o reconhecimento dos contributos de todos, incluindo imigrantes e minorias” (Bäckström & Castro-Pereira (2012: 88).

No quadro seguinte, é possível perceber de forma clara como os três “modelos de gestão da diversidade” influenciam a convivência cultural em determinado espaço.

	Manutenção da cultura de origem	Adoção de elementos de identidade cultural maioritária
Assimilacionismo	<i>Não</i>	<i>Sim</i>
Multiculturalidade	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
Interculturalidade	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>

←→
Interação

Quadro 1 – Modelos de Gestão de Sociedades culturalmente diversas. Fonte: adaptado a partir de Malheiros, 2011.

2.4. Equipas Interculturais

Tal como Mäkelä et al. (2010) afirmam, o aumento das interações multinacionais e globais fez com que o estudo da equipa intercultural se tornasse um foco de investigação.

Equipa intercultural pode ser definida como “um conjunto de indivíduos com diferentes antecedentes culturais, que são interdependentes nas suas tarefas, partilham responsabilidades de resultados, vêem-se a si próprios e são vistos pelos outros como uma entidade social intacta integrados num ou mais sistemas sociais, e que gerem as suas relações dentro e fora de fronteiras organizacionais” (Halverson & Tirmizi, 2008: 5).

Vários estudos têm mostrado que a diversidade cultural nas equipas pode ser uma mais-valia para os resultados finais das tarefas desempenhadas por estas. Watson & Kumar (1993) mostraram que se as equipas culturalmente diversas tiverem tempo para resolver “questões processuais do grupo”, a sua performance poderá vir a ser superior à de grupos homogéneos na resolução dos mesmos problemas. Estas diferenças evidenciam-se, sobretudo, na resolução de questões relacionadas com criatividade e soluções alternativas (Kirchmeyer & Cohen, 1992; Staples & Zhao, 2006; Watson & Kumar, 1993).

Stahl et al. (2010: 692) mostra-nos que a criatividade, dentro do trabalho de uma equipa,

“é a consideração de uma ampla variedade de hipóteses e critérios para avaliar alternativas e construir ideias novas e úteis que não são parte da ideia original do grupo. Criatividade é um importante componente de inovação e pode aumentar a performance. Os benefícios criativos da composição de uma equipa heterogénea têm sido suportados por numerosos estudos. As diferenças culturais estão associadas a diferenças nos modelos mentais, modos de perceção e resolução de problemas, fazendo com que estejam fortemente providos de *inputs* para a criatividade”.

O facto de os elementos das equipas interculturais apresentarem *backgrounds* diversificados, baseados em experiências e redes de contactos diferentes, faz com que mais informação, ideias e estímulos ao pensamento sejam trazidos para a equipa (Kirchmeyer & Cohen, 1992; Staples & Zhao, 2006). A diversidade cultural faz com

que a qualidade da investigação aumente (Day et al., 1994) e sejam “esperados resultados de alta qualidade” (Staples & Zhao, 2006).

No entanto, é preciso notar que podem existir alguns problemas associados às equipas interculturais.

Tal como já referido acima, estas equipas necessitam de maior tempo de adaptação aos membros do grupo do que as equipas homogéneas. As diferenças culturais podem, por vezes, revelar um entrave inicial a uma boa relação entre os membros da equipa e levar mais tempo a que estes consigam trabalhar em conjunto. Para tal, é preciso, ultrapassar possíveis barreiras inerentes às diferenças culturais para que o desempenho da equipa possa ser positivo (Mäkelä et al., 2010).

Kirchmeyer & Cohen (1992: 155) acrescentam que “as equipas homogéneas são muitas vezes preferidas como forma de evitar o conflito. Mas isso evita muitas vezes que haja uma discussão de ideias. A diversidade deve ser vista como uma mais-valia” para que possa dar origem a um “conflito construtivo” que enriqueça a partilha de conhecimentos da equipa.

Outro elemento a ter em consideração é a natureza das tarefas desempenhadas (Staples et al., 2006). Os estudos mostram que em determinado tipo de tarefas, menos relacionadas com a resolução de problemas criativos, o desempenho de equipas heterogéneas é semelhante ou igual ao de equipas homogéneas, não sendo visíveis diferenças significativas que demonstrem vantagens neste tipo de equipa (Staples et al., 2006; Watson & Kumar, 1993). No entanto, isso prova que é possível trabalhar em equipa, apesar das diferenças, pois em nenhum dos casos existem resultados negativos ou bastante inferiores a equipas homogéneas, diminuindo o possível preconceito existente.

2.5. Problemas e Objetivo do Estudo

Após a análise da literatura e a conjugação dos vários temas abordados, é apresentada a seguinte questão de partida para este estudo empírico: ***Qual a natureza da dinâmica de uma equipa intercultural, como é o caso das equipas mediadoras?***

O propósito desta investigação qualitativa é aprofundar o conhecimento acerca de equipas de cariz intercultural, sendo alguns elementos tidos em conta: a dinâmica de trabalho, a resolução de conflitos, a emergência das regras de funcionamento e as vantagens que deste formato de equipa. Não existe, ainda, em Portugal, uma verdadeira gestão da diversidade, nem esta é vista de uma forma estratégica (EQUAL, 2008).

No que toca à diversidade cultural, Bäckström & Castro Pereira (2012) salientam que em Portugal, não obstante existirem um grande número de diferentes nacionalidades, existe “pouco contacto entre sujeitos de diferentes origens, portadores de visões do mundo distintas”.

Também se tem assinalado, que existe um défice elevado de estudos sobre esta temática em Portugal, o que faz com que uma parte da nossa realidade esteja ainda desconhecida (Bäckström & Castro Pereira, 2012). Bäckström & Castro Pereira (2012: 95) ressaltam ainda que “os estudos sobre as comunidades imigrantes nas últimas duas décadas têm sobretudo focado grupos de diversas nacionalidades, mas de forma isolada e quando falam de múltiplas origens, fazem-no numa perspetiva comparativa, lado a lado e nunca entrecruzada, demonstrando sobretudo as diferenças em vez de encontrar as convivências e os pontos de contacto”.

Posto isto, este trabalho pretende preencher esta lacuna presente na investigação, mostrando as potenciais vantagens e também possíveis desvantagens do cruzamento de culturas, nomeadamente numa equipa cujos objetivos de trabalho são exatamente os benefícios que a diversidade cultural pode trazer.

CAPÍTULO III – ESTUDO EMPÍRICO

O terceiro capítulo deste trabalho encontra-se dividido em cinco pontos. Os primeiros dois pontos começam por descrever a metodologia e a caracterização do estudo de caso. Os restantes três apresentam os resultados das observações efetuadas em trabalho de campo e das entrevistas realizadas.

3.1. Metodologia

A pesquisa desenvolvida para este trabalho é de teor qualitativo. Recorre-se ao estudo de caso e ao método etnográfico através do qual se usam a observação em campo e as entrevistas semi-diretivas, com a finalidade de melhor captar a cultura da equipa analisada.

A opção pelo estudo de caso deriva das suas próprias características adaptadas à exploração de fenómenos contemporâneos em contextos da vida real, onde os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes (Barañano, 2004; Yin, 2009). O tema deste estudo enquadra-se com este tipo de investigação empírica, pois trata-se de um evento contemporâneo inserido num contexto real (crescente importância do trabalho em equipa, da diversidade cultural e do cruzamento dos dois) que não pode ser controlado pelo investigador, mas que pode usufruir de uma observação mais em detalhe de uma única realidade. Quanto a instrumentos de recolha, foram utilizadas a observação direta (não participativa) e a entrevista. Fundamentalmente, estes instrumentos enquadram-se numa abordagem etnográfica aos fenómenos das equipas interculturais. A etnografia é, de uma maneira mais sintética, “uma forma especial de operar, em que o investigador entra em contacto com o universo dos investigados e compartilha as suas atividades, não para permanecer lá ou mesmo para atestar a lógica da sua visão do mundo, mas para segui-los até onde seja possível e, numa relação de

troca, comparar as suas próprias teorias com as deles e assim tentar sair com um modelo novo de entendimento” (Magnani, 2009: 73). Trata-se de uma recolha paciente e sistemática das situações em que o investigador permanece algumas horas em contacto direto com as atividades diárias que nos interessam (Magnani, 2009), tal como é o caso desta investigação.

A observação direta (não participativa) foi utilizada durante todo o projeto, pois consiste numa das melhores ferramentas do etnógrafo. Permite identificar elementos quanto ao trabalho desta equipa que só seriam possíveis de perceber estando presente no ambiente real da sua atuação. Apesar da possível influência do observador nos observados (Barañano, 2004), esta é a melhor forma de apurar determinados detalhes. Por outro lado, as observações sucessivas vão reduzindo este efeito, dependendo também da habilidade da entrada em campo.

Simultaneamente foram realizadas três entrevistas de cariz exploratório. Para este tipo de entrevistas foi construído um guião e a sua aplicação deveu-se ao facto de estarmos num nível de verificação – domínio da investigação cuja estrutura já conhecemos, mas precisamos de aprofundar alguns fatores (Ghiglione & Matalon, 1995). Durante o trabalho irão ser utilizados nomes fictícios, de forma salvaguardar todos os intervenientes nos exercícios.

3.2. Caracterização do Estudo de Caso

O caso debruça-se sobre as equipas Mediadoras Interculturais em Serviços Públicos, uma no concelho da Amadora e outra no concelho de Cascais. A equipa da Amadora era composta por seis elementos e a equipa de Cascais por cinco: um profissional da câmara afeto projeto como coordenador e os restantes membros são agentes de mediação intercultural, recrutados pelas organizações não-governamentais

parceiras. As organizações parceiras eram a entidade empregadora dos mediadores, estando responsáveis pelo pagamento de 75% do salário dos mediadores, através do financiamento obtido pelo FEINPT, e os restantes 25% eram financiados pelas Câmaras Municipais parceiras. O projeto MISP terminou em junho de 2015.

Os exercícios de observação foram realizados em três atividades distintas: Reunião de equipa MISP; Projeto “Âncoras”; e Fórum “Diálogo Inter-Religioso: um contributo para a cidadania em tempos de globalização”⁴.

A cada sessão foram anotadas as verbalizações dos intervenientes e feitos apontamentos sobre o funcionamento das mesmas. As entrevistas foram também registadas pela investigadora, tendo sido depois enviado para os entrevistados o resultado final para que estes pudessem validar o conteúdo das mesmas. Seguindo a postura etnográfica, os dados vão ser reportados de forma a poder dar conta das questões de investigação através de um olhar mais compreensivo sobre as equipas observadas. Serão, de seguida, detalhados os dados recolhidos em campo.

3.3. Observação 1: Reunião de Equipa MISP

Esta primeira observação trata de uma reunião de trabalho entre os mediadores culturais e a coordenadora da Câmara de Cascais. Decorreu no dia 1 de novembro, no edifício da Câmara Municipal de Cascais.

O propósito desta reunião de trabalho foi descrito como sendo uma reflexão sobre o trabalho feito nas semanas anteriores, na qual são feitos apontamentos sobre o trabalho em curso e são discutidos, em equipa, os objetivos para a próxima semana.

A reunião foi composta por duas partes, estrutura sugerida pela investigadora, de forma a esta poder esclarecer algumas questões relacionadas com a equipa, antes de

⁴ Anexo II – Quadro 2

assistir à reunião semanal, sem ter de intervir para colocar questões. São, então, agora apresentadas estas duas fases, de forma autónoma. Serão descritos estes dois momentos de forma extensiva, usando paralelamente os dados obtidos na entrevista número 1.

3.3.1. Apresentação da equipa

A primeira parte desta observação consistiu numa entrevista por parte da investigadora a todos os membros da equipa. Foram colocadas as mesmas questões a todos os participantes, deixando livre arbítrio para quem respondia e a ordem pela qual o faziam. O objetivo desta primeira parte era conhecer melhor a equipa, perceber até que ponto existia de facto diferentes cenários culturais entre membros da equipa, entender como decorreu a fase inicial da constituição da equipa para comparar esses resultados com a pesquisa bibliográfica realizada e saber em que consiste o trabalho de um mediador intercultural.

A equipa começou por se apresentar, indicando o seu nome, idade, nacionalidade, religião, áreas de formação e eventuais experiências anteriores que considerassem relevantes e os tivessem ajudado no desempenho do trabalho de mediador. Staples & Zhao (2006) diz que “quando o nível de diversidade é relevante para as tarefas desempenhadas pela equipa, são esperados resultados de alta qualidade”. O objetivo desta apresentação é mostrar o nível de diversidade cultural existente e reforçar a pertinência do estudo desta equipa.

O primeiro elemento a apresentar-se foi o Artur. Artur tem 27 anos e é natural da Moldávia. É licenciado em economia e a sua religião é a ortodoxa. O segundo membro a fazer a sua apresentação foi o Francisco. Tem 30 anos, é português e licenciou-se em Relações Internacionais. Já trabalhou em várias outras empresas e instituições como a *Sair da Casca*, *IBM*, *AICEP*, *Amnistia Internacional*, tendo também realizado um ano

de voluntariado em Cabo Verde. De seguida, foi a vez de Susana. Tem 27 anos, nacionalidade portuguesa mas descendência moçambicana e indiana, tendo vivido alguns anos em Moçambique durante a infância. É licenciada em Serviço Social, e é muçulmana. Anteriormente, já tinha trabalhado em projetos da mesma natureza, junto de comunidades ciganas e dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP). Matilde é o quarto elemento desta equipa. Tem 36 anos, é guineense, licenciada em Psicologia da Educação e pós-graduada em Avaliação Psicológica de Adolescentes e em Educação. É católica, e trabalha na Câmara de Cascais desde 2009 como mediadora. Por último, foi a vez de Iara, a coordenadora da equipa MISP de Cascais. Iara tem 44 anos, é portuguesa, licenciada e mestre em Antropologia e não tem religião. Trabalha na câmara de Cascais desde 1996 e antes de estar neste projeto trabalhava na área da reabilitação.

Após as apresentações, a equipa falou um pouco sobre a formação da mesma. É referido do primeiro contacto que se estabeleceu entre eles: “Foi preciso muita coisa, inclusive houve choro!”. A equipa começou por ser constituída por quatro elementos (a coordenadora, mais três mediadores), sendo que o quinto elemento chegou passado um mês do início do projeto. “Tínhamos já um mês de bagagem, de ajuste de objetivos, de planeamento, entre outros, quando a Matilde entrou. Foi muito conturbado ao início para conseguirmos ajustar tudo, mas tanto do ponto de vista pessoal como profissional, tudo se tem vindo a ajustar muito bem ao longo do tempo”, refere Iara. Atualmente consideram-se uma equipa unida e que debate muito. Existindo divergências, foi verbalizada a regra interna de que nunca vão para o terreno discutir e “os conflitos são todos resolvidos nas reuniões de equipa”.

Este relato vai de encontro aos resultados obtidos por Watson & Kumar (1993) que provaram que a heterogeneidade de um grupo, baseada na diversidade cultural, é

uma barreira para grupos formados de raiz, mas que, segundo Staples & Zhao (2006), os benefícios da diversidade da equipa são obtidos após a equipa ter interagido durante algum tempo e criado laços relacionais.

Após a apresentação da equipa, alguns dos elementos falaram sobre o que é ser mediador intercultural e como deve este agir. “É um trabalho de adequação”, dizem. Um mediador nunca deve “entrar pela parte negativa” mesmo, por exemplo, numa situação em que o papel do mediador passa por tentar mudar atitudes ou rituais de certas culturas que não são legalmente permitidas em território nacional. É uma atividade que deve ser desenvolvida com tato, ter muita atenção à maneira como vão ser abordadas as pessoas, os assuntos e como vão explicar que aquilo não está “correto”, por forma a legitimar todas as suas ações.

“Cada um de nós tem uma noção da sua própria cultura e por isso mediar acaba por ser quase como uma espécie de *marketing*. É muito difícil mudar mentalidades, daí o papel do mediador ser muito delicado. Se desde sempre alguém acreditou que o telemóvel era o *ex-libris* da comunicação eu não posso chegar lá e dizer que o telemóvel é nocivo para a comunicação, tenho primeiro de desconstruir a ideia, mostrando o que pode ser menos positivo [no uso do telemóvel]”, referem.

Segundo a equipa, e de acordo com as experiências que têm vivido neste trabalho, o que muitas vezes causa a divergência não é a cultura em si, mas sim a situação ou a própria personalidade da pessoa. Esta questão foi também referida por Watson & Kumar (1993) após terem realizado uma experiência que envolvia grupos com elevado nível de diversidade cultural, chegando à conclusão de que podem haver outros fatores inerentes não à cultura, mas sim à personalidade, por exemplo, que influencia o relacionamento no trabalho de equipa. É o estereótipo que já estava criado que, numa

situação de conflito, pode fazer com que se associe a um aspeto cultural o facto de esse conflito existir, generalizando o problema a toda a cultura.

Entende-se por estereótipo “uma descrição de características ou comportamentos percebidos como pertencentes a todos os membros de um grupo” (Halverson & Tirmizi, 2008: 45). A criação de estereótipos está associada a erros de perceção (Robbins & Judge, 2009), cuja imagem de um determinado grupo é baseada em informação limitada ou inapropriada, que tem um cariz avaliativo e ideias bastante enraizadas mesmo quando confrontada com informação contrária (Halverson & Tirmizi, 2008). A generalização ocorre quando existe o erro de perceção *Efeito de Halo*, ou seja, quando é desenhada uma impressão sobre um indivíduo ou cultura com base numa única característica conhecida sobre os mesmos (Robbins & Judge, 2009).

Esta primeira parte ajudou-nos a perceber questões inerentes à natureza das equipas interculturais. Através desta descrição, podem-se identificar algumas das características já apontadas pelos autores apresentados anteriormente, existentes nesta equipa. Neste caso, podemos destacar, por exemplo, a profundidade do nível cultural da equipa, existência de conflitos iniciais, o relacionamento mantido, o tipo de gestão e liderança utilizados, formas de atuar e perceções relativamente às diferenças culturais.

3.3.2. Reunião de Equipa

Na segunda parte decorreu, da forma habitual, a reunião semanal de equipa. O objetivo desta reunião era fazer um balanço do trabalho realizado nas semanas anteriores e também delinear tarefas, funções e objetivos para as semanas seguintes.

A reunião começou com a apresentação, pela coordenadora da equipa, da ordem de trabalhos da sessão. Tendo sido dada a possibilidade de questionar o plano apresentado para perceber se alguém precisa de tratar de temas diferentes, sair mais

cedo da reunião, entre outros, esta demonstrou uma grande flexibilidade na sua forma de gestão.

De acordo com Day et al. (1994), flexibilidade e sensibilidade são fatores considerados como muito importantes num líder intercultural, pois incentiva os membros da equipa a criarem um ambiente confortável e de partilha de conhecimento dentro da equipa.

Toda a reunião decorre como uma espécie de debate, onde todos falam e dão a sua opinião sobre as questões que estão a ser tratadas. Apesar de existir a figura de um coordenador, superior hierarquicamente aos restantes membros da equipa, a distância entre o líder e os subordinados é muito pequena, não sendo visível nenhum tipo de relação de poder. Kirchmeyer & Cohen (1992) mostram que a aproximação à tomada de decisão nas equipas interculturais faz com que os elementos se sintam mais confortáveis e incluídos no grupo, em que se houver uma preparação adequada da gestão da equipa, esta pode alcançar resultados bastante positivos (Day et al. 1994), facto demonstrado aqui pela equipa do MISP.

Durante toda a sessão, a equipa age com uma enorme naturalidade, transparecendo paixão pelo trabalho que realiza. Os membros discutem diversas ideias, estando recetíveis a todas as opiniões propostas pelos colegas que podem complementar ou mostrar pontos fracos às inicialmente apresentadas. Sempre que algum dos membros discorda da opinião de outro, exprime de imediato a sua opinião, confirmando o que a equipa comentou no início da sua apresentação, “os conflitos ficam todos resolvidos nas reuniões de equipa”.

É importante para eles que todos estejam ao corrente dos projetos onde a equipa está envolvida, mesmo que nem todos estejam afetos a determinados assuntos. É bastante valorizado que cada um dê a sua opinião sobre o que se pode fazer, recorrendo

sobretudo às experiências passadas de cada um. Reforçam-se aqui os argumentos de alguns autores já apresentados no segundo capítulo, de que diferentes *backgrounds* culturais implicam expectativas superiores quanto aos resultados da resolução de determinadas tarefas, esperando-se que o cruzamento de ideias diferentes dê origem a soluções inovadoras.

De seguida, e como forma de preparação para duas atividades onde irá participar, a equipa realiza dois exercícios distintos.

No primeiro é construído um caso em conjunto como forma de preparação para a prestação de apoio a uma formação direcionada a voluntários e assistentes sociais. São distribuídos papéis que cada um vai desempenhar nesta atividade, como forma de simular a futura sessão de formação. O objetivo desta passava pela promoção de melhorias ao atendimento social realizado às comunidades imigrantes e às comunidades ciganas. O papel do mediador neste tipo de atividades passa por dinamizar as sessões através do seu contributo, não só como profissional de mediação, mas também como cidadão imigrante. Os testemunhos em primeira pessoa poderão ajudar a que os participantes reflitam sobre as formas corretas de atendimento e a desconstruir ideias preconcebidas.

O segundo exercício consistiu na elaboração de uma “pré-mediação”, ou seja, mediar uma situação antes de chegar ao “terreno” e ter de lidar diretamente com as associações que vão ser apoiadas pela equipa. Neste caso concreto, o problema ocorre entre duas instituições de dois bairros distintos que pretendem utilizar um mesmo grupo de dança em atividades semelhantes, havendo, no entanto, conhecimento assimétrico das iniciativas por parte das entidades. O MISP decide que tem de ouvir ambas as partes para tentar perceber quais são os reais interesses dos dois grupos. A equipa dispõe de informação prévia de que uma das instituições é conhecida pelo outro bairro, mas o

mesmo não se verifica do modo contrário. O MISP pretende, com isto, divulgar a existência das instituições nos dois bairros, possibilitando a junção de esforços entre elas, de modo a tirar um maior proveito do trabalho que é feito em ambas, por ser muito similar e numa área geográfica bastante próxima. “O nosso trabalho passa também por tentar aproveitar recursos que podem estar eventualmente a ser desperdiçados. Por exemplo, quando duas instituições têm projetos semelhantes, tentamos dar a conhecer uma à outra o que estão a fazer para que o projeto ganhe qualidade: mais ideias podem-se complementar. A população vai ficar a ganhar”.

Após estes dois exercícios, a reunião é dada como terminada. No final, cada elemento ficou com um plano das suas funções durante a semana e dos novos objetivos a alcançar. Trabalhando em equipa, todos os elementos dispõem de bastante autonomia para gerir as suas tarefas, dentro do plano delineado.

Com esta observação, foram identificadas dimensões já referidas na revisão da literatura a respeito da organização da equipa, o papel de cada elemento e os seus objetivos e as características que fazem do MISP uma equipa intercultural. A observação ao método de trabalho também permite identificar as práticas da equipa em termos de regras internas e liderança, ajudando a perceber como funciona uma equipa intercultural em ambiente de resolução de problemas e apresentação de propostas para esses mesmos problemas.

3.4. Observação 2: Projeto “Âncoras”

O projeto “Âncoras” foi desenvolvido no ano de 2012 pela Cáritas Diocesana de Lisboa, numa parceria com a Câmara Municipal de Cascais, através do Centro Local de Apoio a Integração de Imigrantes (CLAII) de Cascais. Consistiu num “projeto de

Intervenção Social na área da interculturalidade”, que tinha como principais objetivos promover o diálogo intercultural, “contribuir para uma maior e melhor integração dos imigrantes” e “promover a interculturalidade, na vertente do emprego, do acolhimento à população imigrante e na prevenção de estereótipos através da sensibilização junto dos *media*” (Cáritas, 2012: 1).

A parceria com Câmara Municipal de Cascais deu-se através do MISP Cascais, sendo que o segundo exercício de observação aconteceu junto da equipa de Cascais, através do acompanhamento de duas das três atividades desenvolvidas neste projeto: “(re)Encontros” e “Diferenças e Indiferenças”.

De seguida são apresentados os resultados da observação, sendo que os excertos contidos nos dois pontos seguintes correspondem às entrevistas número 2 e 3.

3.4.1. Atividade “(re)Encontros”

A atividade “(re)Encontros” tinha como principal objetivo “capacitar mulheres imigrantes, essencialmente de origem africana a habitar no concelho de Cascais, para o desenvolvimento de competências pessoais e sociais, profissionais e ao nível da conciliação trabalho-família que facilitem a integração no mercado de trabalho” (Cáritas, 2012: 2).

Esta atividade foi desenvolvida durante 10 sessões de capacitação com mulheres imigrantes nos bairros da Galiza e de Matos Cheirinhos, do concelho de Cascais, desenvolvidas entre os meses de maio de 2013 e janeiro de 2014. Estas mulheres, maioritariamente de origem africana, apresentavam níveis muito baixos de escolarização e uma situação laboral precária.

As sessões foram concebidas e animadas por uma facilitadora da Cáritas. Foram acompanhadas por duas mediadoras do MISP (uma em Galiza e outra em Matos

Cheirinhos), que participavam ativamente nas sessões, fazendo mediação entre participantes e facilitadora. As mediadoras são ambas de origem africana. Ambas desempenhavam o mesmo papel, sendo que o exercício de observação foi feito nas sessões do bairro de Matos Cheirinhos.

O principal papel das mediadoras durante estas sessões era “apoiar na identificação de necessidades e no ajustamento de expectativas com vista a assegurar a adesão e coesão do grupo”, como afirmam as próprias.

Segundo a bibliografia apresentada, a fase inicial das equipas interculturais pode gerar alguns conflitos, não sendo possível extrair, num curto espaço de tempo, os resultados pretendidos do cruzamento da diversidade cultural. Como referido por Staples & Zhao (2006), as pessoas identificam-se mais rapidamente com pessoas que elas percebem serem similares a si próprias, o que dentro de um grupo pode dar origem à formação de “subgrupos” e conseqüente redução da coesão entre todos os elementos da equipa. Visto esta atividade ser de curta duração e serem pretendidos resultados no curto prazo, a ajuda de uma mediadora que mais facilmente era identificada pelas participantes como “igual”, ajudou a que esse problema fosse evitado.

Desta forma, tornou-se importante observar de como uma equipa intercultural veio ajudar os organismos públicos a chegarem mais perto da população. Vem de encontro a uma resposta já procurada por autores como Cheng et al. (2012), que afirmam que é importante as organizações adaptarem-se às transformações da sociedade para poderem dar resposta mais eficazes aos problemas e necessidades aí encontradas.

Foi visível que muitas vezes as intervenções da mediadora eram fundamentais para que houvesse colaboração do grupo. O facto de a mediadora ser de origem africana (propositadamente) e dar o seu testemunho de casos vivenciados por si que se assemelhavam aos das participantes, fazia com que estas se identificassem com ela,

aderissem e “entrassem” mais no espírito da sessão, deixando inibições de lado e falando mais à vontade perante as outras.

Outra vantagem inerente a esta participação foi o facto de que muitas vezes as participantes colocavam as suas dúvidas ou outro tipo de questões à mediadora, transferindo esta a palavra para a facilitadora, fazendo com que as participantes se sentissem mais à vontade com aquela que pudesse representar um papel mais “superior” e eliminando distância entre o líder e a equipa.

A mediadora mostrava, de forma indireta, que todas podiam ter confiança em todos os membros da equipa e que nada do que fosse ali tratado sairia dali. Clarificou, também, que ninguém deveria ter vergonha das suas perguntas ou dúvidas, pois todas já eventualmente tinham passado por situações idênticas ou tinham questões semelhantes.

Por fim, outra das principais funções da mediadora, durante as sessões, foi a “tradução e interpretação linguística”. Algumas das participantes, apesar de já viverem em Portugal há alguns anos, não sabiam falar corretamente português, muito porque nunca foram totalmente integradas na sociedade portuguesa, vivendo sempre em bairros onde a maioria da população é imigrante. Deste modo, a mediadora ajudava a traduzir o que algumas das participantes tinham dificuldade em expressar em português, melhorando a comunicação dentro do grupo.

Para além da participação nas sessões, a colaboração do MISP nesta atividade começou ainda na fase de seleção das participantes. As duas mediadoras diretamente envolvidas explicaram que, antes de se iniciar o projeto, colaboraram “na seleção de mulheres” para a participação nas atividades, “na definição e adequação dos conteúdos [das sessões], tendo em conta a informação profissional das mulheres entrevistadas”. Durante as entrevistas, ajudaram, ainda, na “tradução e interpretação linguística entre as mulheres que não falavam a língua oficial portuguesa e a técnica entrevistadora”.

Após as sessões, as duas mediadoras fizeram, ainda, trabalho de mediação entre as participantes e serviços públicos. Esta atividade foi importante também para o MISP na medida em que permitiu a estas conhecerem outras pessoas que precisavam da ajuda de um mediador, mas que muitas vezes não sabiam onde se deslocar para obter tais apoios. Desta forma, as mediadoras facilitaram “informação dos direitos e deveres sociais de cidadania a todas as participantes”. “Se a equipa do MISP fosse constituída apenas por cidadãos de uma só nacionalidade, seria muito mais difícil dar este tipo de apoio a estas iniciativas”, dizem.

Esta observação revelou-se um elemento fundamental para identificar alguns aspetos sobre o conhecimento do funcionamento da equipa, nomeadamente as suas dinâmicas de trabalho e as vantagens do formato de equipa. Neste caso concreto, o trabalho desenvolvido cabia em prestar apoio a outra atividade direcionada a imigrantes, em que o seu papel não era apenas mediar, mas também participar e colaborar nas sessões da atividade. Uma das mais-valias aqui presente e que se refletiu nos resultados da atividade, é o facto de a população dispor de um organismo que pode ajudar a resolver problemas inerentes às mudanças da sociedade, como é o caso de chegar mais “perto” de cidadãos imigrantes, que não se conseguiram integrar na comunidade.

3.4.2. Atividade “Diferenças e Indiferenças”

“Diferenças e Indiferenças” consistiu numa “atividade de capacitação de agentes sociais para as questões da interculturalidade e para os problemas dos imigrantes, nomeadamente serviços de atendimento de diversos setores, através de ações de formação” (Cáritas, 2012: 2). Esta atividade teve a duração de três sessões, entre outubro e novembro de 2013, nos bairros de São Domingos de Rana e na Junta de

Freguesia do Estoril. A atividade de observação foi feita na ação de formação de São Domingos de Rana.

As sessões contaram com a presença, tanto de voluntários, como de assistentes sociais, que fazem atendimento social ou prestam apoio a comunidades imigrantes ou de etnia cigana. O objetivo era precisamente capacitá-los para que esse atendimento seja melhorado e para que haja uma melhor compreensão das questões colocadas pelos imigrantes nessa atividade.

A ação de formação foi dada por uma representante da Cáritas com ajuda da coordenadora do MISP de Cascais. Os outros elementos da equipa do MISP de Cascais estiveram presentes em todas as sessões com dois papéis distintos: participantes e mediadores.

As intervenções dos elementos do MISP durante o debate foram fundamentais para levantar discussão e debate entre os outros elementos. Os membros da equipa não se limitavam apenas a dar os seus testemunhos enquanto mediadores e atendedores de público imigrante (papel de participante), mas também como próprios imigrantes (papel de mediador), dando uma perspetiva diferente daquilo que os cidadãos imigrantes podem sentir no momento do atendimento. Estas intervenções claramente deixaram os outros participantes surpreendidos, levando-os a admitir que nunca tinham pensado “daquela forma” ou que determinadas atitudes pudessem ser levadas como ofensivas por determinada cultura.

Durante as sessões, várias foram as vezes em que se recorreu ao “trabalho em grupo”. A apresentadora da sessão levantava um ou vários problemas, sendo que depois, eram constituídos grupos de trabalho onde se deveriam discutir possíveis soluções e apresentá-las no final. Como forma de mediar estes exercícios, cada grupo contava com um elemento do MISP.

Apesar de os membros do MISP terem um papel diferente durante a sua participação nestas sessões, a sua apresentação foi feita de forma igual, ou seja, apresentavam-se como membros do MISP mas o seu papel não era inicialmente revelado, como forma de os outros participantes se sentirem mais à vontade com a sua presença e irem descobrindo por si a importância das suas intervenções na sessão.

Em conversa com os elementos do MISP, e como forma de fundamentar a observação realizada, estes comentaram que o seu papel passava por, antes das sessões, “apoiar na adequação de conteúdos” e, durante as sessões, “analisar as várias posições dos formandos, detetar possíveis incoerências ou possibilidades de novas intervenções, incentivar e puxar pela participação de todos, tendo em conta que alguns são mais retraídos de que outros”, colocando todos os participantes confortáveis na sessão. A sua função passava também por “oferecer apoio de interpretação cultural” aos participantes “das necessidades e orientação cultural dos seus utentes”, para que estes possam dar respostas mais adequadas aos problemas oriundos de diferenças culturais que possam surgir durante o atendimento.

Para além disto, os membros do MISP referem ainda que pretendiam “provocar um debate sobre o que é um ‘atendimento ideal’”, não impondo nada aos formandos “mas fazendo-os chegar por eles próprios a determinadas conclusões de quais seriam as melhores práticas a ter em conta”.

Mais uma vez, é aqui possível identificar vantagens da interculturalidade. Os diferentes *backgrounds* culturais da equipa evitaram a existência de *groupthink* – “fenómeno onde a norma do consenso ultrapassa uma avaliação realista de caminhos de ação alternativos” (Robbins & Judge, 2009: 339) – durante os debates. Visto que a maioria dos participantes tinham antecedentes culturais bastante semelhantes, eram de nacionalidade portuguesa e nunca tinham estado no papel de imigrante, poderia haver

tendência para as ideias apresentadas caminharem todas no mesmo sentido. Mäkelä et al. (2010) dizem-nos que demasiada coesão num grupo pode levar a uma saturação das ideias apresentadas e escassas alternativas aos problemas, arriscando a que não surjam ideias inovadoras.

É possível, por isso, perceber que as intervenções de indivíduos com vivências diferentes em Portugal ofereceram uma imagem da realidade diferente aos participantes. O estudo de Richard et al. (2007: 1215) vai de encontro ao que acabámos de afirmar, onde foi ressaltado que “indivíduos com *backgrounds* diferentes oferecem diferentes perspetivas para a formulação de estratégias e resolução de conflitos”, acrescentando que a “diversidade promove a criatividade e melhora a eficácia da tomada de decisões”.

3.5. Observação 3: Fórum “Diálogo Inter-Religioso: um contributo para a cidadania em tempos de globalização”

O fórum “Diálogo Inter-Religioso” teve lugar no auditório da Academia Militar da Amadora, no dia 21 de novembro de 2013, numa iniciativa entre a Câmara Municipal da Amadora e o Alto Comissariado para a Imigração e o Diálogo Intercultural (ACIDI) no âmbito do projeto MISP.

A organização do fórum esteve a cargo da equipa da Amadora. Este teve como principal objetivo “promover o debate e reflexão sobre o papel das religiões nas sociedades urbanas atuais, onde as migrações e a diversidade colocam importantes desafios ao exercício da cidadania” (DAG/DGAC, 2015: 39).

O fórum decorreu em duas partes diferentes. Pela manhã foram feitas apresentações sobre religião por uma oradora convidada e por representantes das entidades organizadoras. Após estas apresentações, foram feitos discursos por representantes de dez comunidades religiosas diferentes, presentes em Portugal e aberto

um debate entre a plateia e a mesa. Na parte da tarde foram realizadas oficinas informativas sobre o diálogo inter-religioso.

O MISP da Amadora foi o responsável por toda a organização do evento, como forma de responder a um dos objetivos específicos do MISP: criação ou fortalecimento de “espaços de diálogo participativo, que promovam novas relações positivas entre todos os protagonistas e que contribuam para a convivência intercultural” (ACIDI, 2011)⁵.

O aspeto analisado, neste último exercício de observação, foi a colaboração dos membros de uma equipa intercultural em momentos de ação onde a cultura de cada um não tinha influência direta nos resultados. Estas observações vêm de encontro aos resultados apresentados por Richard et al. (2007: 1227), que demonstraram que no longo prazo “os grupos heterogéneos desenvolvem rotinas e práticas de partilha do conhecimento e integração semelhantes aos grupos homogéneos”. Se estiver aliado uma partilha de conhecimento igual entre todos os membros, as equipas heterogéneas têm tendência a registar resultados superiores às equipas homogéneas (Richard et al., 2007).

A conclusão que se pode tirar é que houve bastante cooperação entre todos durante o fórum e cada um tinha o seu papel bem presente, tal como as tarefas que deviam executar. Os resultados foram bastantes positivos, a audiência mostrou-se bastante satisfeita com o debate e com a pertinência do tema.

⁵ *Idem.*

CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES

4.1. Conclusões ao estudo

Através da observação realizada, e tendo como base a definição de “Equipa Intercultural” de Halverson & Tirmizi (2008: 5), conseguimos reconhecer as características necessárias para que o MISP seja considerado uma equipa intercultural. São equipas constituídas por “indivíduos com diferentes antecedentes culturais”, que “são interdependentes” e “partilham responsabilidades de resultados”, estando integrados numa entidade pública e são aceites e reconhecidos pela comunidade.

Para além disso, o facto de a maioria das tarefas desempenhadas e o processo de resolução de conflitos desta equipa necessitar de criatividade, de troca de ideias e de *backgrounds* culturais diferentes, mostra-nos que, de facto, este tipo de equipa pode ser uma mais-valia para as organizações, tal como referido por diversos autores (Day et al., 1994; Kirchmeyer & Cohen, 1992; Mäkelä et al., 2010; Staples & Zhao, 2006; Watson & Kumar, 1993), como forma de obter resultados superiores aos esperados, mais ricos e mais competitivos.

A segunda observação mostrou-nos que, o facto de esta equipa de mediação intercultural ser constituída por membros de diferentes culturas, fez com que o seu contributo no projeto “Âncoras” ajudasse a ultrapassar possíveis barreiras culturais das participantes, que de outra forma seriam muito mais difíceis de quebrar. Para garantir a participação de todas as participantes de forma eficaz, foi essencial a presença de mediadores com as mesmas origens culturais, ajudando assim na aproximação ao público-alvo. Foi de fácil perceção que as participantes se sentiam mais à vontade quando os mediadores davam o seu contributo. Esta foi uma forma de um organismo público responder ao desafio apresentado por fenómenos como a globalização e a livre

circulação de pessoas que, tal como Cheng et al. (2012) afirmam, obrigam a uma adaptação das formas de atuação e de trabalho das entidades junto das comunidades onde estão inseridas.

Foi ainda possível notar neste estudo que, tal como referido por Watson & Kumar, (1993), a fase inicial de constituição das equipas interculturais atravessam momentos mais conturbados de adaptação. Mostra que, aquando da constituição de uma equipa destes moldes, pode haver um nível de conflito superior entre os elementos, mas que, com o tempo necessário, a equipa consegue chegar a um entendimento e trabalhar em conjunto de forma semelhante às equipas homogéneas nas mesmas funções (Watson & Kumar, 1993). Neste caso concreto, pudemos verificar que isso foi possível, não só pelos exercícios de observação realizados junto de trabalhos de mediação e da reunião de equipa, mas também durante o decorrer do fórum “Diálogo Inter-Religioso”, onde a experiência de trabalho em equipa fez com que os mesmos conseguissem colaborar em conjunto, independentemente da sua cultura, com resultados bastante satisfatórios. Este último exercício de observação mostra-nos que a diversidade cultural não é um impedimento para haver coesão no local de trabalho e que pessoas com antecedentes culturais distintos podem facilmente trabalhar em equipa, desmistificando algumas ideias pré-concebidas pela população.

A interculturalidade influencia de forma positiva o desempenho de uma equipa de mediadores interculturais. Aquilo que leva ao sucesso do seu desempenho são as práticas de gestão utilizadas e de relacionamento entre si. Foi possível identificar, ao longo deste estudo, vários momentos onde a interculturalidade funcionou como a chave da solução do problema. É preciso continuar a trabalhar no sentido de tirar maior partido da diversidade e considerarmo-la como um elemento diferenciador, potenciador de vantagens competitivas.

4.2. Limitações do Estudo

Uma das principais limitações do presente trabalho é o facto de não existir nenhum outro estudo que permita comparar os resultados obtidos junto de uma equipa de mediação intercultural heterogénea com uma equipa que tenha as mesmas funções mas de cariz homogéneo. Apesar de existirem resultados que são inerentes à existência da heterogeneidade, falta saber de que forma se comportariam os mesmos resultados sem esta.

Outra das limitações deste estudo é o cariz do trabalho desta equipa. Visto que o MISP trabalha diretamente com imigrantes (logo, lidam com diferenças culturais), falta aqui saber se, noutra contexto, a mesma constituição traria os mesmos resultados.

Por fim, o facto de não ter sido possível estudar todo o universo, limitou os exemplos a duas das quatro equipas existentes, sendo que teria sido interessante perceber se foram alcançados os mesmos resultados e sentidas as mesmas dificuldades pelas outras duas equipas.

4.3. Sugestões para Investigações Futuras

Seria importante realizar um estudo nos mesmos moldes a uma equipa que realize um trabalho semelhante ao MISP, mas cujos membros de equipa tenham um padrão cultural idêntico, como forma de comparar os resultados obtidos numa e noutra e identificar possíveis vantagens e desvantagens numa face à outra.

Recomenda-se, também, a elaboração de mais estudos, em Portugal, que retratem a realidade cultural das empresas e que benefícios podem daí advir.

Por fim, seria interessante desenvolverem-se mais investigações que mostrem em que moldes é que as equipas culturalmente diversas apresentam melhores resultados, logo, maiores vantagens competitivas para as empresas ou outro tipo de organizações.

Referências Bibliográficas

- ACIDI (2011). *Projeto de Mediação Intercultural em Serviços Públicos* [Em linha]. Disponível em: <http://www.acidi.gov.pt/es-imigrante/servicos/projeto-de-mediacao-intercultural-em-servicos-publicos---misp> [Acesso em: 2013/09/09].
- Bäckström, B. e Castro-Pereira, S. (2012). “A questão migratória e as estratégias de convivência entre culturas diferentes em Portugal”, *Revista Interdisciplinar da Mobilidade Humana*, 20, 38, 83-100.
- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Barbosa, J. (1996). “Currículos para a diversidade cultural: Do debate teórico à prática”, *Revista Inovação*, 9, 1-2, 21-34.
- Bailey, S. e Cohen, D. (1997). “What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite”, *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Cáritas (2012). *Projeto Âncoras - Resumo* [Em linha]. Disponível em: http://www.caritas.pt/site/lisboa/attachments/461_Resumo_projetov02.pdf [Acesso em: 2013/04/26].
- Cheng, C. Y., Chua, R. Y. J., Morris, M. W. e Lee L. (2012). “Finding the right mix: How the composition of self-managing multicultural teams’ cultural value orientation influences performance over time”, *Journal of Organizational Behavior*, 33, 389-411.
- Cunha, M. Pina, Rego, A., Campos, R. e Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 6.^a Ed. Lisboa: RH Editora.
- Day, D., Dosa, M. e Jorgensen, C. (1994). “The transfer of research information within and by multicultural teams”, *Information Processing and Management*, vol. 31, n. 1, 89-100.
- DAG/DGAC (2015). *Relatório de Atividades para a Assembleia Municipal da Amadora* [Em linha]. Câmara Municipal da Amadora. Disponível em: http://www.am-amadora.pt/images/Documentos/02/INF_ESCRITA/01.pdf [Acesso em: 2015/10/06].

- EQUAL (2008). *A Gestão da Diversidade em Pequenas e Médias Empresas Europeias*. Parceria de Desenvolvimento – Respons&Ability; Iniciativa Comunitária EQUAL.
- Eurofound (2015). *Third European Company Survey – Workplace practices: Patterns, performance and well.being*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.
- Eurostat (2015). *Immigration* [Em linha]. Eurostat. Disponível em: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&pcode=tps00176&language=en> [Acesso em: 2015/09/15].
- Gassmann, O. (2001). ‘Multicultural teams: Increasing creativity and innovation by diversity’, *Creativity and Innovation Management*, 10, 2, 88-95.
- Gibson, C. B. e Zellmer-Bruhn, M. E. (2002). “Minding your metaphors: Applying the Concept of Teamwork Metaphors to the Management of Teams in Multicultural Context”, *Organizational Dynamics*, 31, 2, 101-116.
- Halverson, C. B. e Tirmizi, S. A. (2008). *Effective Multicultural Teams: Theory and Practice*. Brattleboro: Springer.
- Kirchmeyer, C. e Cohen, A. (1992). “Multicultural Groups: Their performance and reactions with constructive conflict”, *Group & Organization Management*, 17, 2, 153-170.
- Lawler, E. E. (1999). “Employee involvement makes a difference”, *Journal for Quality and Participation*, 22, 5, 18-20.
- Magnani, J. G. C. (2009). “No meio da trama: A antropologia urbana e os desafios da cidade contemporânea”, *Sociologia, Problemas e Práticas*, 60, 69-80.
- Mäkelä, K., Maznevski, M. L., Stahl, G. K. e Zander, L. (2010). “A Look at the Bright Side of Multicultural Team Diversity”, *Scandinavian Journal of Management*, 26, 439-447.
- Malheiros, J. M. (2011). *Promoção da Interculturalidade e da Integração de Proximidade: Manual para Técnicas/os*. Lisboa: Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural.

- Man, D. C. e Lam, S. S. K. (2003). “The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: a cross-cultural analysis”, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 979-1001.
- Nações Unidas (2004). *World Economic and Social Survey 2004: International Migration*. Nova Iorque: Nações Unidas.
- Nações Unidas (2013). *International Migration 2013*. Nova Iorque: Nações Unidas.
- Nações Unidas (2013). *Trends in International Migrant Stock: The 2013 revision* [Em linha]. Departamento dos Assuntos Economicos e Sociais: Nações Unidas. Disponível em: <http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/data/estimates2/estimatesto.html> [Acesso em: 2015/09/15].
- Richard, O. C., Murthi, B. P. S. e Ismail, K. (2007). “The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: The moderating role of environmental context”, *Strategic Management Journal*, 28, 1213-1233.
- Robbins, S. P. e Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior*, 13ª Ed. Pequim: Pearson Education.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A. e Jonsen, K. (2009). “Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups”, *Journal of International Business Studies*, 41, 690-709.
- Staples, D. S. e Zhao, L. (2006). “The Effects of Cultural Diversity in Virtual Teams versus Face-to-Face Teams”, *Group Decision and Negotiation*, 15, 389-406.
- Watson, W. E. e Kumar, K., Michaelsen, L. K. (1993). ‘Cultural diversity’s impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups’, *Academy of Management Journal*, 36, 3, 590-602.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, 4ª Ed. Los Angeles: SAGE Publications.

Anexo I – Guião das Entrevistas

a) Entrevista número 1

- Questão 1: Poderiam começar por se apresentar, dizendo o vosso nome, idade, religião, área de formação e outro tipo de experiências que considerem relevantes no contexto da interculturalidade.
- Questão 2: Como decorreu o processo de formação da equipa?
- Questão 3: Descrevam o que faz um mediador intercultural e como deve este agir.

b) Entrevista número 2 e 3

- Questão 1: Em que consistia o papel do mediador no projeto “Âncoras”?
- Questão 2: Quais eram as tarefas desempenhadas pela equipa?
- Questão 3: Quais eram as obrigações do MISP?
- Questão 4: Refira eventuais informações que considere terem sido relevantes para a sua participação no projeto “Âncoras”.

Anexo II – Resultados das Entrevistas

a) Entrevista número 1

Tema: Observação 1 - Aprofundamento sobre o conhecimento da equipa de Mediação Intercultural de Cascais

Entrevistados: Artur, Susana, Francisco, Matilde e Iara

Data/local: 01 de novembro de 2013; Câmara Municipal de Cascais

Questão 1: Poderiam começar por se apresentar, dizendo o vosso nome, idade, religião, área de formação e outro tipo de experiências que considerem relevante no contexto da interculturalidade.

Iara: Seria interessante depois da apresentação que cada um de nós falasse dos outros, principalmente os defeitos [Sugestão aceite pelos restantes] Nunca fizemos isto antes, acho que nos vamos pôr a prova a nós próprios.

Artur: O meu nome é Artur, sou licenciado em Economia, tenho 27 anos, venho da Moldávia, trabalho no centro cultural moldavo, vivo em cascais e sou ortodoxo. Para além do MISP estou neste momento a tirar o Mestrado em Sistemas de Informação para a Informática a Gestão.

Francisco: Olá, eu sou o Francisco. Sou licenciado em Relações Internacionais, tenho 30 anos, sou português, trabalho neste momento como mediador. Estudei num colégio de padres durante o ensino básico. Anteriormente trabalhei em consultoria na empresa “Sair da casca”, na IBM, AICEP, Amnistia Internacional, AIP e estive a fazer seis semanas de voluntariado em 3 anos diferentes (3 x 6 semanas) em Cabo Verde (Fogo e Santiago). Tenho uma filha.

Susana: Eu sou a Susana, sou licenciada em Serviço Social, tenho 27 anos, sou portuguesa mas tenho descendência moçambicana e é muçulmana. Vivi alguns anos em Moçambique quando era pequenina e senti alguma diferença quando voltei para Portugal. Já trabalhei no IPAD, Focus, numa comunidade que era constituída 50% por população cigana e 50% PALOP. Estou neste momento a terminar o Mestrado em Educação de Infância, que tem este nome mas é muito focado na interculturalidade. O meu objetivo com este mestrado é o de continuar nesta área da mediação.

Matilde: O meu nome é Matilde, sou licenciada em Psicologia da Educação e já fiz duas Pós-Graduações, sendo uma em Avaliação Psicológica de Adolescentes e outra em Educação. Tenho 36 anos, sou guineense e sou católica. Trabalho como mediadora mas já trabalhei em muita coisa, desde limpezas [relato de uma experiência pessoal], jardinagem, e depois de terminar o curso ainda estive a trabalhar numa escola. Desde 2009 que estou a trabalhar para a câmara num projeto que existia antes deste. E também já tenho 2 filhos.

Iara: Sou a Iara, sou licenciada e mestre em Antropologia, tenho 44 anos, e sou coordenadora no projeto MISP. Sou portuguesa e trabalho na câmara desde 1996. Antes deste projeto, estava inserida na área do realojamento.

A equipa decide entre si quem vai começar a falar sobre as características dos outros.

Iara: Matilde é uma pessoa sensível mas não reage emotivamente. Não larga o osso, leva sempre tudo até ao fim, mesmo quando a conversa já passou para outros moldes ela faz questão de voltar atrás e esclarecer o que quer. Ela tem essa capacidade sem passar por cima do outro... e fala muito, muito, muito! É uma *expert* em mediação e autorização de residência.

Susana: O Artur é retraído, altruísta, prejudicasse muito em função dos outros. Não posso dizer ao Artur se ele pode fazer algo mas que não é de extrema importância ou que depois diga que não é preciso porque já sei que ele vai fazer mesmo que esteja sobrecarregado de coisas.

Matilde e Artur: O Francisco (-) é perfeccionista, vê os outros à luz daquilo que ele quer que eles sejam. É muito focado naquilo que ele quer.

Iara: A Susana é sensível e magoa-se com muita facilidade, tem uma boa capacidade de reconhecer quando está errada. Tem sentido de humor, é autocrítica e tem tido ultimamente uma capacidade de se expor pessoalmente incrível!

Francisco: A Iara tem dificuldade em aceitar a existência de preconceito, não gosta do ‘conservadorismo’, tem má atitude perante esse tipo de feitios [personalidades].

Questão 2: Como decorreu o processo de formação da equipa?

Iara: Para chegarmos até aqui, até este ponto como equipa, foi preciso muita coisa.

Matilde: inclusive houve choro!

Iara: Nós fomos formados e a Matilde entrou um mês depois. Tínhamos já um mês de bagagem, de ajuste de objetivos, de planeamento, entre outros quando a Matilde entrou. Foi muito conturbado ao início para conseguirmos ajustar tudo mas tanto do ponto de vista pessoal como profissional, tudo se tem vindo a ajustar muito bem ao longo do tempo.

Susana: Hoje em dia considero que somos uma equipa é unida. Discutimos muito, há algumas divergências mas nunca vamos para o terreno discutir. Esses conflitos ficam todos resolvidos nas reuniões de equipa. Conhecemo-nos bem.

Questão 3: Descrevam o que faz um mediador intercultural e como deve este agir.

Matilde: É um trabalho de adequação. Quando vamos querer mostrar a uma comunidade que aquilo que eles fazem não está bem, tendo eles isso adquirido como uma coisa sagrada, não podemos entrar pela parte negativa...

Francisco: E não podemos dizer que aquilo que eles acreditam está mal porque eles têm anos daquilo, para eles aquilo é sagrado e quem és tu, uma pessoa de fora, para vir dizer que o que eu faço está mal se tu nem conheces.

Iara: Cada um tem uma noção da sua própria cultura, e por isso mediar acaba por ser quase como uma espécie de *marketing*. É muito difícil mudar mentalidades, daí o papel do mediador ser muito delicado. Se desde sempre alguém acreditou que o telemóvel era o *ex-libris* da comunicação eu não posso chegar lá e dizer que o telemóvel é nocivo para a comunicação, tenho de primeiro desconstruir a ideia e entrar mostrando o que pode ser menos positivo [isto no caso da mutilação genital feminina]. Para quem faz mutilação, dizer essa palavra é uma ofensa, porque eles têm aquilo como uma crença, não é só cortar, tem um sentido!

Francisco: quem quer ir trabalhar para aqui tem de gostar deste tipo de trabalho e de lidar com culturas diferentes, o que não significa que não haja também alguns preconceitos pela nossa parte! Há sempre trabalho a fazer e sou muitas vezes chamado à atenção por isso mesmo. Ouvimos as críticas que recebemos e conseguimos perfeitamente identificar onde por vezes as nossas ideias chocam.

Iara: O nosso trabalho passa também por tentar aproveitar recursos que podem estar eventualmente a ser desperdiçados. Por exemplo, quando duas instituições têm projetos semelhantes tentamos dar a conhecer uma à outra o que estão a fazer para que o

projeto ganhe qualidade: mais ideias podem-se complementar. A população vai ficar a ganhar.

b) Entrevista número 2

Tema: Observação 2 – Projeto “Âncoras”, atividades “(re)Encontros” e “Diferenças & Indiferenças”

Entrevistado: Susana

Data/local: 18 de fevereiro de 2014; Realizada via conversa em linha.

Questão 1: Em que consistia o papel da mediadora no projeto âncoras?

No “(re)Encontros”:

Apoiar na identificação de necessidades e no ajustamento de expectativas com vista a assegurar a adesão e coesão do grupo de mulheres.

No “Diferenças & Indiferenças”:

Provocar um debate sobre o que é um “atendimento ideal” com utentes/população imigrantes, descendentes de imigrante ou ciganos.

Questão 2: Que tarefas desempenhava?

No “(re)Encontros”:

Participar e colaborar nas sessões da atividade.

Facilitar a comunicação através da tradução e interpretação linguística entre as participantes, durante as sessões.

Colaborar na definição de conteúdos tendo em conta a informação da profissional e das mulheres entrevistadas.

Apoiar na seleção de mulheres de forma a construir e adequar as sessões às potenciais beneficiárias.

Participar nas entrevistas através tradução e interpretação linguística entre as mulheres que não falavam a língua oficial portuguesa e a técnica entrevistadora. Participar e colaborar nas sessões da atividade.

No “Diferenças & Indiferenças”:

Apoiar na adequação de conteúdos.

Apoiar na organização e na dinamização das sessões.

Incentivar a tomada de consciência de preconceitos e estereótipos através de reflexão coletiva.

Questão 3: Quais eram as suas obrigações?

No “(re)Encontros”:

Facilitar informação dos direitos e deveres sociais de cidadania (após as sessões do reencontros).

Apoiar as mulheres na sua relação com os profissionais e serviços públicos e privados (após as sessões do reencontros)

No “Diferenças & Indiferenças”:

Oferecer apoio na interpretação cultural das necessidades dos utentes e orientação cultural nos objetivos de trabalho e elaboração de estratégias de intervenção.

Questão 4: Poderia referir eventuais informações que considere terem sido relevantes para a sua participação durante o projeto “Âncoras”?

Como mediadora, a minha função era acompanhar os cidadãos no seu processo de transição, de acordo com os princípios da neutralidade e da imparcialidade.

c) Entrevista número 3

Tema: Observação 2 - Projeto “Âncoras”, atividade “Diferenças & Indiferenças”

Entrevistado: Artur

Data/local: 20 de fevereiro de 2014; Cascais

Questão 1 – Poderia descrever-me em que é que consistia o seu papel neste projeto, que tarefas desempenhou, quais as suas obrigações e outro tipo de coisas que estavam associadas a esta sua função?

Eu estive diretamente envolvido na participação, mas não na organização. Na organização foi mais a Iara e a Susana. Mesmo assim, a minha participação consistia em assistir e dar apoio na criação de agentes de mudança para uma comunidade mais intercultural, ou pelo menos mais aberta às diferentes culturas existentes em Portugal, mais concretamente no Concelho de Cascais. De certa forma o projeto visava preparar, formar os voluntários e mais tarde alguns dos técnicos para a interculturalidade. Através destas sessões eles teriam um pensamento diferente sobre as diferentes realidades de imigrantes e portugueses ciganos ou não ciganos. Os conteúdos preparados tiveram na base a reflexão em conjunto sobre diferentes temáticas um bom atendimento, interculturalidade/imigração, ... (não me lembro qual é a outra), ou seja, não impor nada aos formandos, mas sim, fazê-los chegar por eles próprios a determinadas coisas que seriam as melhores práticas a ter em conta. O meu papel específico foi de estar presente e analisar as várias posições dos formandos, detetar possíveis incoerências/possibilidades de outras intervenções e novas formas de intervenção,

incentivar e puxar pela participação de todos na reflexão tendo em conta que alguns são mais retraídos de que os outros, pôr todos os participantes ao mesmo nível sem sentimentos de inferioridade.

Se a equipa do MISP fosse constituída apenas por cidadãos de uma só nacionalidade, seria muito mais difícil dar este tipo de apoio a estas iniciativas.

Não sei se te apercebeste disso, mas esta forma de trabalhar vem muito na base das nossas próprias formações (forma de ativar) que é: Reflexão – Ação – Reflexão.

Anexo II – Tabelas e Quadros

Tabela 1 – Evolução do número total de pessoas nascidas no estrangeiro, por país da

EU-27

País	Número total de pessoas nascidas no estrangeiro			
	2010	2011	2012	2013
Bélgica	135.281	144.698	147.387	118.256
Bulgária	:	:	14.103	18.570
República Checa	48.317	27.114	34.337	30.124
Dinamarca	52.236	52.833	54.409	60.312
Alemanha	404.055	489.422	592.175	692.713
Estónia	2.810	3.709	2.639	4.109
Irlanda	52.339	53.224	54.439	59.294
Grécia	60.462	60.089	58.200	57.946
Espanha	360.705	371.331	304.053	280.772
França	307.111	319.816	327.431	332.640
Croácia	:	8.534	8.959	10.378
Itália	458.856	385.793	350.772	307.454
Chipre	20.206	23.037	17.476	13.149
Letónia	4.011	10.234	13.303	8.299
Lituânia	5.213	15.685	19.843	22.011
Luxemburgo	16.962	20.268	20.478	21.098
Hungria	25.519	28.018	33.702	38.968
Malta	4.275	5.465	7.111	8.428
Holanda	126.776	130.118	124.566	129.428
Áustria	70.978	82.230	91.557	101.866
Polónia	155.131	157.059	217.546	220.311
Portugal	27.575	19.667	14.606	17.554
Roménia	149.885	147.685	167.266	153.646
Eslovénia	15.416	14.083	15.022	13.871
Eslováquia	13.770	4.829	5.419	5.149
Finlândia	25.636	29.481	31.278	31.941
Suécia	98.801	96.467	103.059	115.845
Reino Unido	590.950	566.044	498.040	526.046

Fonte: Eurostat, 2015. Disponível em:

[http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&pcode=tps00176
&language=en](http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&pcode=tps00176&language=en)

Tabela 2 – Evolução da percentagem de pessoas nascidas no estrangeiro, pelo total da população na EU-27

País	Percentagem de pessoas nascidas no estrangeiro, pelo total da população			
	1990	2000	2010	2013
Bulgária	0,2	0,5	1,1	1,2
República Checa	1,1	2,2	4,0	4,0
Hungria	3,3	2,9	4,4	4,7
Polónia	3,0	2,1	1,8	1,7
Roménia	0,6	0,6	0,8	0,9
Eslováquia	0,8	2,2	3,0	2,7
Dinamarca	4,6	7,0	9,2	9,9
Estónia	24,4	18,3	16,8	16,3
Finlândia	1,3	2,6	4,6	5,4
Irlanda	6,5	10,1	12,7	15,9
Letónia	24,2	18,1	16,4	13,8
Lituânia	9,4	6,1	7,0	4,9
Suécia	9,2	11,3	14,8	15,9
Reino Unido	6,4	8,0	11,3	12,4
Croácia	9,9	13,8	16,5	17,6
Grécia	4,1	6,7	8,6	8,9
Itália	2,5	3,7	7,9	9,4
Malta	4,0	5,1	6,9	8,0
Portugal	4,4	6,2	8,1	8,4
Eslovénia	8,9	8,8	11,1	11,3
Espanha	2,1	4,1	13,5	13,8
Áustria	10,3	12,4	15,2	15,7
Bélgica	8,9	8,6	10,2	10,4
França	10,4	10,6	11,4	11,6
Alemanha	7,4	10,8	11,7	11,9
Luxemburgo	29,8	32,3	32,1	43,3
Holanda	8,0	10,0	11,1	11,7

Fonte: Nações Unidas, 2013. Disponível em:

[http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/data/estimates2/estimates
total.shtml](http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/data/estimates2/estimates_total.shtml)

Quadro 2 – Descrição das atividades realizadas

Número da observação	Designação	Local e participantes envolvidos	Propósito da observação	Entrevistas
1	Reunião de equipa MISP	Edifício da Câmara Municipal de Cascais; Equipa MISP de Cascais	Entender a organização interna da equipa; Perceber a atribuição de tarefas e estilo de liderança; Perceber a preparação para as intervenções da equipa.	Iara, Artur, Susana, Francisco e Matilde
2	Projeto “Âncoras”	Gabinete de Emprego Mais Perto de Matos Cheirinhos e centro paroquial de São Domingos de Rana; Cáritas Diocesana de Lisboa e MISP Cascais	Perceber como funciona a atuação da equipa no terreno, em diferentes vertentes das suas funções.	Susana e Artur
3	Fórum “Diálogo Inter-Religioso: um contributo para a cidadania em tempos de globalização”	Auditório da Academia Militar da Amadora; ACIDI, MISP Amadora e Câmara Municipal da Amadora	Entender de que forma funciona o trabalho de uma equipa intercultural, num exercício onde o <i>background</i> cultural dos mediadores não era diretamente relevante.	