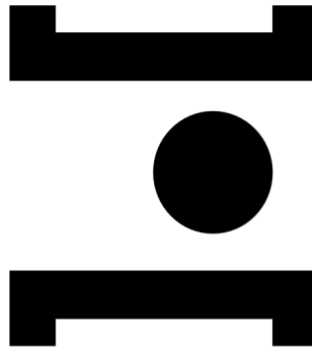


INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM
Escola Superior de Gestão e Tecnologia



**POLITÉCNICO
DE SANTARÉM**

**A GESTÃO DOS ACOLHEDORES DO SANTUÁRIO DE FÁTIMA:
UM ESTUDO RETROSPETIVO**

Dissertação

Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social

Cláudia Maria da Rocha Nunes Martins Camelo Coelho

Orientação:

Nuno Francisco Mendes Santos Jorge

fevereiro, 2023

Dedicatória

À Ana,
fonte inesgotável de amor e inspiração

Agradecimentos

Ao Santuário de Fátima, na pessoa do seu Reitor, Padre Doutor Carlos Cabecinhas, pela motivação para a realização deste estudo e pelo tempo dispensado para o efeito.

Ao Professor Doutor Nuno Jorge, pela disponibilidade e dedicação na orientação desta dissertação.

Ao Manuel, pelo apoio incondicional.

Aos meus pais, pelo exemplo de vida e esteio permanente.

Aos meus colegas de trabalho, André Silva e Fausto Ferreira, pela aprendizagem proporcionada e pelo companheirismo em mais um trabalho de equipa.

A todos os que participaram neste estudo, pela disponibilidade e contributo.

Aos acolhedores do Santuário de Fátima, pela sua generosidade e entrega.

Ao Corpo Nacional de Escutas, à Associação dos Servitas de Nossa Senhora de Fátima e à Fraternidade de Nuno Álvares, pela colaboração no presente estudo e pela sua enorme dedicação ao voluntariado, como acolhedores, no Santuário de Fátima.

Resumo

A presente dissertação de mestrado enquadra-se no âmbito da gestão de recursos humanos em organizações sem fins lucrativos. A partir de um estudo de caso, procura descrever a estratégia de gestão de pessoas definida pelo Santuário de Fátima, entre maio e outubro de 2021, para dar resposta à afluência de milhares de peregrinos, no contexto das medidas sanitárias restritivas, resultantes da pandemia motivada pelo vírus SARS-CoV-2, que atingiu Portugal (e o resto do mundo) em 2020.

Este trabalho centra o seu estudo na gestão dos acolhedores, grupo especialmente constituído para implementar e garantir o cumprimento das medidas de segurança em vigor. Durante os meses referidos, realizaram-se 14.500 horas de acolhimento, asseguradas por colaboradores internos, remunerados e voluntários, e colaboradores externos provenientes de diferentes associações.

A abordagem empírica utilizou inquéritos por questionário com questões de resposta aberta, realizados a todos os 3 intervenientes na conceção do Programa Operacional dos Acolhedores e a 13 dos acolhedores participantes na sua operacionalização. Os resultados apurados permitem confirmar que os objetivos foram alcançados, deixando em aberto a possibilidade de dar continuidade ao trabalho do acolhedor, adaptado a uma nova realidade pós-pandémica.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Organizações Sem Fins Lucrativos, Voluntários, Pandemia, Santuário de Fátima, Acolhimento.

Abstract

This master's thesis falls within the scope of human resource management in non-profit organizations. Based on a case study, it seeks to describe the people management strategy defined by the Sanctuary of Fátima, between May and October 2021, to respond to the influx of thousands of pilgrims, in the context of restrictive health measures, resulting from the SARS-CoV-2 pandemics, which hit Portugal (and the rest of the world) in 2020.

This work focuses its study on the management of welcoming staff, a group specially constituted to implement and guarantee compliance with security measures in force. During those months, 14,500 welcoming hours were carried out by internal employees, and by internal and external volunteers, from different associations.

The empirical approach used questionnaire surveys with open-ended questions, that were carried out to all 3 participants in the design of the operating program for welcoming staff and to 13 members of the welcoming staff. The results allow us to confirm that the objectives were achieved, leaving open the possibility of continuing the work of the welcoming staff, adapted to a new post-pandemic reality.

Keywords: *Human Resources, Nonprofit Organizations, Volunteers, Pandemic, Sanctuary of Fatima, Welcoming.*

Índice

Dedicatória.....	iv
Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vi
Abstract.....	vii
Lista de figuras	xi
Lista de tabelas	xii
Lista de siglas e acrónimos	xiii
INTRODUÇÃO.....	1
1. REVISÃO DA LITERATURA.....	4
1.1. Gestão de Recursos Humanos	4
1.1.1. Conceito.....	4
1.1.2. Gestão de Equipas.....	5
1.2. Voluntariado	6
1.2.1. Conceito.....	7
1.2.2. Gestão de Voluntariado	8
1.3. Colaboradores Remunerados e Colaboradores Voluntários	9
1.4. Síntese	11
2. METODOLOGIA	13
2.1. O Estudo de Caso.....	13
2.2. Santuário de Fátima	14
2.2.1. Contextualização Histórica.....	14
2.2.2. Identidade e Missão	15
2.2.3. Caracterização dos Recursos Humanos	16
2.2.3.1. Colaboradores Remunerados	17
2.2.3.2. Colaboradores Voluntários.....	18
2.2.4. Colaboradores Voluntários Externos.....	20
2.2.5. Horas de Acolhimento Realizadas.....	22
2.3. Gestão dos Acolhedores	23
2.3.1. Equipa de Coordenação	24
2.3.2. Acolhedores.....	24

2.3.3.	Conceção do Plano Operacional dos Acolhedores	25
2.3.3.1.	Reconfiguração do Espaço do Recinto de Oração	27
2.3.3.2.	Tarefas dos Acolhedores	31
2.3.4.	Implementação do Plano Operacional dos Acolhedores.....	34
2.3.4.1.	Captação de Acolhedores.....	34
2.3.4.2.	Constituição e Gestão de Equipas	37
2.3.4.3.	Formação dos Acolhedores	40
2.3.4.4.	Testagem dos Acolhedores	43
2.3.4.5.	Peregrinação Internacional Aniversária de maio de 2021	44
2.3.4.6.	Ecos do Trabalho dos Acolhedores.....	54
2.4.	Fontes de Evidência.....	55
2.5.	Objetivos dos Inquéritos por Questionário	58
2.5.1.	Objetivos dos Inquéritos a Entidades Externas	58
2.5.2.	Objetivos do Inquérito ao Decisor	59
2.5.3.	Objetivos do Inquérito à Equipa de Coordenação	59
2.5.4.	Objetivos do Inquérito aos Acolhedores Internos	60
2.5.5.	Objetivos do Inquérito aos Acolhedores Externos	60
2.6.	Inquéritos por Questionário com Questões de Resposta Aberta.....	60
2.6.1.	Inquéritos a Entidades Externas.....	61
2.6.2.	Inquérito ao Decisor.....	61
2.6.3.	Inquérito à Equipa de Coordenação.....	62
2.6.4.	Inquérito aos Acolhedores Internos.....	63
2.6.5.	Inquérito aos Acolhedores Externos	64
3.	RESULTADOS.....	66
3.1.	Análise Temática dos Inquéritos Realizados às Entidades Externas ..	66
3.2.	Análise Temática dos Inquéritos Realizados ao Decisor e à Equipa de Coordenação.....	73
3.3.	Análise Temática dos Inquéritos Realizados aos Acolhedores Internos 84	
3.4.	Análise Temática dos Inquéritos Realizados aos Acolhedores Externos.....	90
3.5.	Perspetiva da Autora Enquanto Investigadora Participante	98
3.5.1.	Organização do GRH para dar resposta ao cumprimento das medidas restritivas decorrentes da pandemia	98
3.5.2.	Papel dos acolhedores na implementação das medidas de segurança 101	

3.5.3.	Avaliação do trabalho dos acolhedores.....	101
3.5.4.	Continuidade do trabalho dos acolhedores em pós-pandemia	102
3.6.	Interpretação dos Resultados Face aos Objetivos do Estudo	102
	CONCLUSÃO	105
	Referências Bibliográficas	109
	Anexos	113
	Anexo A – Formação de Acolhedores	113
	Anexo B – Informação Interna: Acolhimento aos fins de semana.....	118
	Anexo C – Informação Interna: Acolhimento 10 de junho e fins de semana de julho e agosto.....	119
	Anexo D – Informação Interna: Acolhimento fins de semana de setembro e outubro e peregrinação de outubro	120
	Anexo E – Informação de apoio: Acolhimento para as celebrações.....	121
	Anexo F – Instrução para o acolhimento na Basílica da Santíssima Trindade	122
	Anexo G – Acolhimento Agradecimento aos Colaboradores.....	124
	Anexo H – Acolhimento Agradecimento às Entidades Externas	125
	Anexo I – Declaração de autorização para a utilização da informação.....	128
	Anexo J – Respostas aos inquéritos por questionário realizados às entidades externas	129
	Anexo K – Respostas aos inquéritos por questionário realizados ao Decisor e à Equipa de Coordenação	133
	Anexo L – Respostas aos inquéritos por questionário realizados aos acolhedores internos	140
	Anexo M – Respostas aos inquéritos por questionário realizados aos acolhedores externos.....	147

Lista de figuras

Figura 1: Recinto de Oração do Santuário de Fátima	28
Figura 2: Pontos de entrada e saída do Recinto de Oração do Santuário de Fátima	29
Figura 3: Divisão do Recinto de Oração em setores	30
Figura 4: Marcações no pavimento.....	30
Figura 5: Contabilização da ocupação dos círculos	31
Figura 6: Campanha inicial de captação de acolhedores do CNE	36
Figura 7: Renovação da campanha de captação de acolhedores do CNE	37
Figura 8: Páginas da <i>intranet</i> com as escalas dos acolhedores	39
Figura 9: Registo de acesso em plataforma móvel	45
Figura 10: <i>Briefing do diretor de equipa de vigilância e gestão operacional</i>	46
Figura 11: <i>Briefing</i> de coordenadora de equipa de acolhedores.....	47
Figura 12: Portas de acesso ao Recinto de Oração e respetivos setores	48
Figura 13: Distribuição de gel desinfetante.....	48
Figura 14: Acolhedores no exercício de funções.....	51
Figura 15: Peregrinação Internacional Aniversária de maio de 2020	52
Figura 16: Peregrinação Internacional Aniversária de maio de 2017	53
Figura 17: Peregrinação Internacional Aniversária de maio de 2021	53
Figura 18: Análise temática dos inquéritos	74

Lista de tabelas

Tabela 1: Distribuição dos colaboradores remunerados por departamento	17
Tabela 2: Distribuição dos colaboradores remunerados por faixas etárias.....	18
Tabela 3: Distribuição dos colaboradores remunerados por género.....	18
Tabela 4: Distribuição dos voluntários por áreas de atividade	19
Tabela 5: Distribuição dos colaboradores voluntários por faixas etárias	20
Tabela 6: Distribuição dos colaboradores voluntários por género	20

Lista de siglas e acrónimos

BSST	Basílica da Santíssima Trindade
CNE	Corpo Nacional de Escutas
DGS	Direção-Geral da Saúde
DVGO	Departamento de Vigilância e Gestão Operacional
FNA	Fraternidade de Nuno Álvares
GNR	Guarda Nacional Republicana
GRH	Gabinete de Recursos Humanos
GSÍ	Gabinete de Sistemas de Informação

INTRODUÇÃO

Neste capítulo será apresentado o tema do trabalho, assim como a pergunta de investigação, sua pertinência, relevância e originalidade, bem como a motivação da autora para o estudo do tema.

Tema

A pandemia que se iniciou em Portugal em 2020, motivada pelo vírus SARS-CoV-2, veio obrigar a diversas mudanças, entre elas, na forma como se organiza o trabalho a partir das medidas restritivas que foram sendo sucessivamente impostas pela Direção-Geral da Saúde (DGS) e pelo Governo.

Estas restrições levaram à necessidade de encontrar mecanismos de resposta para a organização das celebrações no Recinto de Oração do Santuário de Fátima, onde se movimentam milhões de pessoas por ano.

Ao nível da gestão dos recursos humanos, a estratégia encontrada passou pela definição de um plano de ação com recurso a acolhedores, remunerados e voluntários, que ao longo de 6 meses, entre maio e outubro de 2021, tiveram o papel de orientar os peregrinos no cumprimento das medidas restritivas decorrentes da pandemia.

A questão de partida para este estudo foi: “Qual o balanço da gestão de acolhedores do Santuário de Fátima durante a pandemia em ordem a assegurar as celebrações religiosas no Recinto de Oração?”

Motivação Pessoal

A autora assumiu a direção do Gabinete de Recursos Humanos (GRH) do Santuário de Fátima em 2016 e, desde 2018, coordena a Comissão para o Voluntariado desta instituição. A combinação de experiências resultantes da gestão de recursos humanos remunerados e voluntários, numa mesma instituição, e as novas necessidades de ação que emergiram com a pandemia do vírus SARS-CoV-2 levou a diversas alterações na estratégia de gestão de recursos humanos e à

necessidade de implementar mudanças a muito curto prazo, sempre com um horizonte incerto, o horizonte que a evolução pandémica permitia ter.

Sendo o Recinto de Oração o local do Santuário de Fátima com maior risco de aglomeração de pessoas, dada a sua dimensão e os milhares que aí ocorrem, houve necessidade de, num curto espaço de tempo, encontrar uma estratégia de gestão de recursos humanos capaz de contribuir para a manutenção de toda a atividade celebrativa, em segurança, no cumprimento estrito das medidas indicadas pela DGS.

Tratando-se de uma ação que decorreu num Santuário de alcance mundial e de uma atividade que envolveu centenas de acolhedores e milhares de horas de acolhimento, pareceu-nos muito motivador poder aprofundar o estudo deste tema tentando, desta forma, sensibilizar para a importância da conciliação entre o trabalho pago e o trabalho voluntário.

Relevância do Estudo

Dada a recenticidade do contexto pandémico, torna-se pertinente analisar, num estudo retrospectivo, a estratégia de gestão de pessoas encontrada pelo Santuário de Fátima para dar resposta à afluência de milhares de peregrinos ao seu Recinto de Oração. Essa estratégia visou garantir o cumprimento das diversas medidas sanitárias restritivas a que o Santuário se encontrava sujeito e que foram variando, entre maio e outubro de 2021, à velocidade das alterações da situação pandémica.

Tendo o estudo um horizonte temporal de 6 meses e sendo que a atividade do Recinto de Oração se manteve ao longo de todo este período, houve uma constante necessidade de atualizar a estratégia de gestão de pessoas adotada, dado que a mesma variava consoante a variação das medidas impostas. Houve ainda necessidade de articular esta variação das medidas com a afluência de peregrinos estimada em cada um dos meses em análise, tendo por base o histórico de afluência nas diversas datas celebrativas, já habituais no Santuário de Fátima.

Estrutura do Trabalho

Este trabalho está organizado de acordo com a seguinte estrutura:

- a) O capítulo 1 é dedicado ao enquadramento teórico do tema, através da revisão da literatura dos diversos conceitos em análise e da formulação dos objetivos do estudo.
- b) O capítulo 2 apresenta a metodologia utilizada e caracteriza a instituição, objeto de investigação, descrevendo as estratégias seguidas na conceção e implementação do Plano de Gestão dos Acolhedores, assim como as fontes de evidência e os objetivos dos inquéritos, por questionário, aplicados.
- c) No capítulo 3 realiza-se a análise dos resultados dos inquéritos por questionário com questões de resposta aberta, assim como a perspetiva da autora, enquanto investigadora participante.
- d) A conclusão do presente estudo tem como base a resposta à questão de investigação, identificando algumas limitações encontradas e sugerindo recomendações e pistas para investigações futuras.

1. REVISÃO DA LITERATURA

Para compreender o objeto de estudo em análise, realizou-se um enquadramento teórico, baseado em literatura científica, sobre o conceito de gestão de recursos humanos, onde se incluem colaboradores remunerados e colaboradores voluntários, com principal enfoque nas organizações de economia social.

1.1. Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos é fundamental em todas as organizações, porém, nas organizações de economia social assume um papel de primordial importância (Akingbola, 2006; Ridder & McCandless, 2010).

Nas organizações sem fins lucrativos, muitas vezes, a motivação dos colaboradores advém de fatores intrínsecos, como a crença na missão da instituição e a participação na tomada de decisões, tornando-os os parceiros mais importantes na concretização da estratégia da organização (Akingbola, 2006).

1.1.1. Conceito

O conceito de gestão de recursos humanos tem sido desenvolvido em diversas perspetivas e tem evoluído desde o início do século XX. Na perspetiva de Armstrong & Taylor (2014, p.4), pode dizer-se que a gestão de recursos humanos permite uma abordagem estratégica integrada entre trabalho, desenvolvimento dos colaboradores e bem-estar. Segundo Mondy & Martocchio (2016, p. 25), a gestão de recursos humanos deve ser uma preocupação e uma prioridade para os gestores das organizações, uma vez que é essencial para que se alcancem os objetivos organizacionais, logo, para o sucesso dos seus resultados. Sendo as organizações compostas por pessoas, o gestor de recursos humanos assume a responsabilidade de conciliar e equilibrar o trabalho das diversas equipas e funções com vista a alcançar as metas organizacionais definidas (Dessler, 2013, p.3).

Cabe à estratégia de recursos humanos definir a forma como os objetivos da organização podem ser alcançados através das pessoas. A estratégia de recursos humanos é integrada na estratégia de negócio da organização, apoiando a sua

realização (Armstrong & Taylor, 2014, p.16-18). Esta dicotomia entre estratégia de recursos humanos e estratégia de negócio é a base de todos os objetivos da gestão de recursos humanos.

A este objetivo principal, acrescentam-se outros como a contribuição para o desenvolvimento de uma cultura com altos níveis de desempenho, algo que só é possível através de estratégias que levem ao envolvimento de todos na organização, através de uma política de desenvolvimento de carreiras, incentivo à formação, manutenção de uma relação laboral saudável e criação de um clima de confiança (Dessler, 2013, p.3).

As atividades de recursos humanos apoiam a estratégia organizacional através da gestão das pessoas em áreas como construir, desenvolver e manter uma força de trabalho produtiva e talentosa que tenha as habilidades necessárias para atingir as metas organizacionais (Decenzo et al., 2016, p.30). A gestão de recursos humanos assume, assim, um papel fundamental no apoio à tomada de decisão.

1.1.2. Gestão de Equipas

A motivação de um colaborador decorre do grau de comprometimento que este tem com o seu trabalho e com a organização em que se encontra (Armstrong & Taylor, 2014, p.193). De acordo com Dessler (2013, p.451), as relações positivas estabelecidas entre colaboradores e empregadores contribuem para a motivação dos primeiros.

A existência de relações positivas nas organizações é essencial, não só para a motivação dos colaboradores como para a sua identificação com o trabalho. Este envolvimento tem como consequência a sensação de bem-estar por parte do colaborador, potenciando altos níveis de desempenho (Armstrong & Taylor, 2014, p. 194).

O trabalho em equipa é uma das estratégias utilizadas para aumentar o envolvimento dos colaboradores. Trabalhadores da mesma área ou de diferentes especializações reúnem-se, em equipa, para realizar projetos complexos. Desta forma, os colaboradores acabam por perceber que um esforço de equipa capitaliza as várias habilidades e experiências de cada membro (Decenzo et al., 2016, p. 17) gerando-se um ambiente propício a um desempenho motivado. De acordo com

Robbins (2006, p.213), outra explicação para a motivação gerada no trabalho em equipa relaciona-se com o facto de estas serem uma forma eficaz de promover a democratização nas organizações.

É necessário que as equipas sejam capazes de lidar, eficazmente, com a mudança e a imprevisibilidade, para garantir que os níveis de desempenho não sejam comprometidos. A capacidade de responder a ambientes dinâmicos e imprevisíveis é um fator determinante que leva as equipas não só a manter, como a aumentar os seus níveis de desempenho (Abrantes et al., 2018).

Por vezes, o contexto em que se trabalha muda rapidamente e as equipas têm de ser capazes de reagir com rapidez e precisão a um ambiente de mudança (Rosen et al., 2011). Robbins (2006, p. 217) aponta 4 fatores contextuais que impactam no desempenho da equipa: a presença de recursos adequados; uma liderança eficaz; um clima de confiança e um sistema de avaliação de desempenho e de recompensas que reflitam as contribuições da equipa. A eficiente combinação destes fatores, tendo em conta aquilo que são os recursos disponíveis, certamente que terá um impacto direto nos resultados alcançados por cada equipa e no seu nível de desempenho.

1.2. Voluntariado

As Organizações de Economia Social existem para satisfazer as necessidades da comunidade, sejam estas de bens ou de serviços. O facto de o objeto das Organizações de Economia Social se centrar na resposta a dar às necessidades da comunidade tem um impacto muito positivo na sociedade, criando o sentimento de que todos contribuem para um bem que é de comum interesse. De acordo com o Estudo sobre a Economia Social na União Europeia (Monzón & Chaves, 2012), um dos aspetos que caracteriza uma organização sem fins lucrativos é a existência de voluntários ao seu serviço, ou seja, pessoas cuja filiação não é obrigatória ou legalmente imposta.

Ciente do carácter altruísta do voluntariado, alguma literatura entende que o mesmo se inspirou na caridade cristã (Castel, 1999), porém, as ações de voluntariado não se cingem, exclusivamente, à Igreja.

Segundo Madrid (2001, p.155), em cada modelo de organização social e em cada momento histórico, a gratuidade tem sido dotada de um significado social. O voluntariado, numa organização de economia social, assenta no princípio da dádiva (Godbout, 1994), sem esperar uma contrapartida monetária pelo serviço prestado.

1.2.1. Conceito

Com a consciência da dificuldade que representa definir o conceito de voluntariado face a tantos estudos publicados sobre esta temática e à diversidade de perspetivas adotadas, optou-se, para este trabalho, por tomar como ponto de partida a definição constante no n.º 1, do art.º 2.º, da Lei n.º 71/98, de 3 de novembro, que estabelece as bases do enquadramento jurídico do voluntariado:

“Voluntariado é o conjunto de ações de interesse social e comunitário realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projetos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas.”

Pode, então, acrescentar-se que a definição de voluntariado compreende um ato livre, gratuito e desinteressado oferecido às pessoas, às organizações, à comunidade ou à sociedade (Paré e Wavroch, 2002: 11). Em suma, fala-se de uma entrega que se baseia numa vontade livre, não remunerada e que visa ajudar alguém.

Os autores têm vindo a distinguir vários tipos de voluntariado, sendo que aqui apenas se refere a distinção subjacente ao contexto em que o voluntariado é prestado: assim se distingue o voluntariado formal, como acima se definiu, do informal.

O voluntariado informal é aquele que se realiza fora do contexto organizacional, de forma espontânea e em nome individual e é também designado por apoio social ou comportamento de ajuda, não se encontrando, por isso, revestido da esfera institucional (Fernandes, 2016, p.12).

De acordo com o Inquérito ao Trabalho Voluntário, realizado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) relativo ao ano de 2018, a taxa de voluntariado, isto é, a

percentagem da população residente em Portugal com 15 ou mais anos que participou em, pelo menos, uma atividade formal e/ou informal de trabalho voluntário foi de 7,8% (Instituto Nacional de Estatística, 2019).

O estudo aponta para uma taxa de voluntariado feminina superior à masculina (8,1% vs. 7,6%) e mostra que os reformados têm menor propensão a usar o seu tempo em trabalho voluntariado (4,6%). A taxa de participação é mais alta nos jovens entre os 15 e os 24 anos (11,3%) e nos adultos entre os 25 e os 44 (8,6%).

Estima-se que, no ano de 2018, se tenham feito 263,7 milhões de horas de trabalho voluntário, o que corresponde a 2,9% do total de horas trabalhadas na economia portuguesa.

Tendo por base um estudo organizado pelo Conselho das Conferências Episcopais da Europa (CCEE), organismo que integra representantes de episcopados católicos de 45 países, publicado em 2018, verificamos que mais de 25% das horas do trabalho voluntário em Portugal são realizadas em organizações religiosas (Agência Ecclesia, 2018).

A par do Estado, a Igreja é apresentada como um dos atores mais interventivos no voluntariado, resultado do papel assumido pelas suas organizações e pela relação indissociável do voluntariado com os valores cristãos (Serapioni, 2013, p.49).

1.2.2. Gestão de Voluntariado

Atualmente os voluntários assumem um papel muito importante nas organizações sem fins lucrativos e estas deparam-se com enormes desafios na gestão de recursos humanos, procurando a implementação de práticas adequadas à gestão de colaboradores remunerados e de colaboradores voluntários (Alfes et al., 2016).

De acordo com McCurley & Lynch (2011, p.27-30) a gestão de um programa de voluntariado deverá passar por 9 práticas: planeamento; organização; perfis de posto; recrutamento; entrevista; preparação; supervisão; avaliação e reconhecimento. Ao analisarmos estas fases propostas pelos autores, verificamos que são em tudo idênticas ao processo pelo qual se rege a gestão de colaboradores remunerados, ou seja, a gestão de recursos humanos. Na gestão de voluntariado, o que muda é o vínculo estabelecido entre o voluntário e a organização que o

acolhe. Deste vínculo decorrem as responsabilidades assumidas pelo voluntário, a forma como as cumpre e a capacidade necessária, por parte da gestão, para liderar uma equipa que se compromete com determinada tarefa sem esperar nada em troca.

Na organização de grandes eventos, uma gestão de voluntários eficiente é essencial para o sucesso do seu trabalho, sobretudo quando estes eventos dependem, em grande medida, da participação de voluntários. Outro aspeto que decorre de uma boa gestão de voluntários é a capacidade de conseguir que estes se comprometam com a organização e prolonguem a sua atividade de voluntariado (Cho et al., 2020).

1.3. Colaboradores Remunerados e Colaboradores Voluntários

Os recursos humanos de organizações sem fins lucrativos muitas vezes incluem colaboradores remunerados e colaboradores voluntários (Handy et al., 2008).

No entendimento de Bowman (2009), se as tarefas dos colaboradores remunerados e dos colaboradores voluntários forem complementares, significa que uns não substituem os outros, dado que, por definição, dois recursos não podem ser complementares e substitutos em simultâneo. Daqui podemos inferir que é importante que nas organizações onde coexistam os dois tipos de colaboradores se procure essa complementaridade, como forma de rentabilizar a ação dos recursos humanos, num sentido consonante com o tipo de ligação que cada grupo de colaboradores estabelece com a instituição.

Não é exato classificar os colaboradores voluntários como meros substitutos de colaboradores remunerados. De acordo com diversos estudos realizados, em muitas situações, o trabalho conjunto destes dois tipos de colaboradores contribui para aumentar a quantidade e a qualidade da produção e este é o melhor caminho (Bowman, 2009).

As organizações sem fins lucrativos valorizam as contribuições dos seus voluntários de diversas formas e aquelas que se preocupam com esta valorização

acabam por contribuir para uma cultura mais apelativa para a sua captação e integração. Os responsáveis daquelas organizações reconhecem que as contribuições diferenciadas dos colaboradores voluntários acabam por reforçar e apoiar a missão da instituição (Hernandez Ortiz et al., 2022).

Uma questão muitas vezes colocada nestas organizações tem precisamente a ver com a relação entre colaboradores remunerados e colaboradores voluntários e o seu impacto nos resultados alcançados. Brudney (1990), um dos autores mais relevantes no estudo desta temática, concluiu que as fronteiras entre colaboradores remunerados e colaboradores voluntários é muito fluída e volátil sendo que, muitas das vezes, esta relação vai mudando à medida que a organização muda, assistindo-se a alternância de papéis em que colaboradores remunerados assumem tarefas de colaboradores voluntários e vice-versa.

Analisando os resultados de um estudo realizado no Canadá, sobre a relação entre colaboradores remunerados e colaboradores voluntários em organizações sem fins lucrativos (Handy et al., 2008) verifica-se que, apesar de numa primeira fase existir a impressão de que os cortes orçamentais estão na base da substituição dos colaboradores remunerados por colaboradores voluntários, os resultados acabaram por desmentir essa impressão inicial.

A pesquisa do referido estudo baseou-se no diretório de organizações sem fins lucrativos do Canadá onde se encontravam inscritas 19.213 organizações, usando os métodos de inquérito e de entrevista.

Recorrendo a excertos das respostas dos inquiridos, apresentam-se as conclusões alcançadas com este estudo, que atestam que não é simples nem linear que um colaborador voluntário possa substituir um colaborador remunerado. No geral, os comentários abordaram as diferenças entre colaboradores remunerados e colaboradores voluntários em relação a habilidades, qualificações e eficácia.

Assim, naquele estudo, foi possível verificar o seguinte:

- a) muitas atividades exigem um trabalho de equipa com disponibilidade a tempo integral e, naturalmente, poucas pessoas estão dispostas ou têm a possibilidade de fazer voluntariado 40 horas por semana.
- b) o tempo investido na formação de um colaborador remunerado é longo e pode tornar-se economicamente prejudicial para as organizações investir esse mesmo tempo na formação de colaboradores voluntários que têm um vínculo diferente com a instituição, colaboram menos horas e podem deixar de exercer o voluntariado com maior facilidade do que um colaborador remunerado deixará a profissão. Constatou-se a alta taxa de rotatividade dos colaboradores voluntários.
- c) apesar de o trabalho voluntário ser benéfico às organizações, ele deve sempre ser visto como complementar ao trabalho remunerado, que exige habilitações e conhecimentos específicos para as diversas funções.
- d) por fim, conclui-se que as tarefas que podem ser asseguradas por colaboradores voluntários são tarefas pontuais e que devem ser supervisionadas por colaboradores remunerados.

Concluiu-se que a forma como a procura organizacional e a oferta de trabalho voluntário interagem influencia a probabilidade de troca de voluntários por trabalho remunerado dentro de uma organização.

1.4. Síntese

Na pesquisa bibliográfica realizada verifica-se que a gestão de recursos humanos deve ser uma prioridade para os líderes das organizações, sendo a sua estratégia essencial para alcançar os objetivos a que se propõem.

Constata-se que, apesar de a gestão de recursos humanos assumir um papel importante em todo o tipo de organizações, nas organizações sem fins lucrativos esse papel é primordial, desde logo pelo facto de este tipo de organizações ser composto, muitas vezes, por colaboradores remunerados e por colaboradores voluntários. A gestão de equipas constituídas por estes dois tipos de colaboração, remunerada e voluntária, traz desafios acrescidos às organizações.

No seguimento da revisão de literatura efetuada e tendo por base a pergunta de partida do presente estudo, formulam-se objetivos gerais para os quais se procuram encontrar respostas específicas no capítulo dedicado à análise dos resultados alcançados com as respostas aos inquéritos por questionário com questões de resposta aberta.

A partir da pergunta de partida, indicada na introdução deste trabalho, “Qual o balanço da gestão de acolhedores do Santuário de Fátima durante a pandemia em ordem a assegurar as celebrações religiosas no Recinto de Oração?”, enunciam-se os seguintes objetivos:

- a) Compreender se o Santuário de Fátima foi capaz de dar resposta à organização de grandes celebrações em contexto de pandemia.
- b) Verificar se foi possível alcançar os objetivos propostos com equipas constituídas por colaboradores remunerados e colaboradores voluntários.
- c) Descrever a utilidade da figura do acolhedor, na resposta a dar às exigências de segurança decorrentes da pandemia.

2. METODOLOGIA

Este trabalho descreve as estratégias encontradas na gestão dos acolhedores do Santuário de Fátima, entre os meses de maio e outubro de 2021, recorrendo ao estudo de caso, como metodologia de investigação. Tais estratégias tiveram como pano de fundo a necessidade de se fazer cumprir as medidas restritivas decorrentes da situação pandémica. Recorreu-se ao estudo de caso, com investigação participante, como método qualitativo que permite compreender e descrever os conteúdos em análise, fazendo-o de forma explanatória e retrospectiva.

Neste capítulo, realiza-se um enquadramento teórico da metodologia utilizada, e caracteriza-se a instituição, objeto de investigação, descrevendo as estratégias seguidas na conceção e implementação do Plano de Gestão dos Acolhedores. Por fim, referem-se as fontes de evidência do estudo e indicam-se os objetivos de cada inquérito por questionário aplicado e elencam-se as questões colocadas aos diversos tipos de inquiridos.

2.1. O Estudo de Caso

Desde os anos noventa do século passado que autores como Yin e Stake têm vindo a aprofundar e a credibilizar o estudo de caso como metodologia de investigação, sobretudo no campo das ciências da educação e das ciências sociais (Meirinhos & Osório, 2010).

De acordo com Yin (2005, p. 13), o estudo de caso permite uma investigação que preserve as características significativas dos eventos da vida real, porém, é necessário ter presente a subjetividade de tratamento de dados qualitativos, uma vez que tal tratamento decorre da interpretação do observador (Stake, 1995, p. 60). Seguindo o preconizado por Yin (2005, p. 11) o atual estudo de caso tem como objetivo responder ao “como” e ao “por que” de um fenómeno contemporâneo, em contexto de vida real, através de uma estratégia descritiva e exploratória.

A análise qualitativa reveste-se da possibilidade de objetivar um tipo de conhecimento que tem como base opiniões, crenças e valores (Minayo, 2012) parecendo, assim, reforçar a pertinência do recurso a este tipo de análise no estudo

em questão. Em todo o caso, é necessário ter sempre presentes as dificuldades da análise qualitativa, nomeadamente, no que se refere à subjetividade contida no estudo das variáveis, uma vez que o conhecimento é construído pelo sujeito e pelo objeto numa relação entre ambos (Nogueira-Martins & Bógus, 2004).

A investigação qualitativa caracteriza-se pela tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais dos dados recolhidos (Richardson, 1999, P. 90) e procura descrever experiências sociais dos sujeitos objeto de estudo, o que exige uma grande disponibilidade do investigador e um real interesse em vivenciar a experiência da pesquisa (Martinelli, 2012, p. 27). Isto mesmo é reforçado por Nogueira-Martins e Bógus (2004) ao referirem que a investigação qualitativa se debruça sobre processos, ou seja, como ocorrem determinados fenómenos e qual a relação estabelecida entre si.

O estudo de caso deste trabalho incidiu sobre uma organização específica, durante um período determinado, relatando o desenvolvimento de acontecimentos passados, como sugerem ser adequado Bogdan e Biklen (1994, p. 90). De acordo com Cooper e Schindler (2016), o estudo de caso fundamenta-se na busca por perspectivas múltiplas de um mesmo fenómeno em determinado ponto no tempo ou, ainda, por um determinado período de tempo.

2.2. Santuário de Fátima

O Santuário de Nossa Senhora do Rosário de Fátima situa-se na zona centro de Portugal e está integrado na Diocese de Leiria-Fátima. Trata-se de um santuário centenário, dedicado ao culto mariano, que recebeu, entre 2016 e 2022 uma média entre 6 e 8 milhões de peregrinos por ano, com exceção dos anos da pandemia, de 2020 e 2021, com uma média entre 2 e 3 milhões de peregrinos em cada ano.

2.2.1. Contextualização Histórica

Em Fátima, o acontecimento sobrenatural que dá origem ao Santuário é constituído pelas aparições de Nossa Senhora a três crianças, Lúcia de Jesus Santos e seus primos, Francisco Marto e Jacinta Marto, entre 13 de Maio e 13 de Outubro de 1917. A credibilidade eclesial das aparições de Fátima foi declarada pelo Bispo de Leiria,

D. José Alves Correia da Silva, em Carta Pastoral de 13 de Outubro de 1930 (Santuário de Fátima, 2013).

Em 1919, foi construída a primeira “Capelinha”, o ‘coração’ de todo o espaço do Santuário de Fátima. A “Capelinha das Aparições” continua a ser o maior sinal evocativo das aparições. Aí se venera a imagem de Nossa Senhora, para aí peregrinam todos os que rumam a Fátima (Santuário de Fátima, 2006).

A afluência de peregrinos exigia a construção de um templo mais amplo. A bênção da primeira pedra desse novo templo, hoje conhecido por “Basílica”, teve lugar a 13 de Maio de 1928, mas a Igreja só viria a ser sagrada a 7 de Outubro de 1953, pelo Cardeal-Patriarca de Lisboa, D. Manuel Gonçalves Cerejeira. Na altura a igreja foi dedicada a Nossa Senhora do Rosário, evocando a maneira como Nossa Senhora se identificou aos “Pastorinhos”: “Eu sou a Senhora do Rosário” (Santuário de Fátima, 2006).

Por ocasião do 75.º Aniversário das Aparições decidiu-se construir uma nova Igreja, com 9.000 lugares sentados, dedicada à Santíssima Trindade, que foi inaugurada em 2007, por altura do 90.º aniversário das aparições (Santuário de Fátima, 2006).

O Santuário de Fátima é, por vontade expressa da Sé Apostólica, um Santuário Nacional.

A título de exemplo, para que melhor se possa compreender o movimento gerado na instituição, só no ano de 2017, ano da celebração do centenário das aparições de Nossa Senhora aos videntes, o Santuário de Fátima acolheu 9,4 milhões de peregrinos que participaram nas 14.326 celebrações oficiais e particulares organizadas nos seus espaços celebrativos (Santuário de Fátima, 2018).

Este número assumiu tais proporções por ter sido o ano em que o Papa Francisco visitou o Santuário e canonizou os Beatos Francisco e Jacinta Marto mas, de todo o modo, o número anual de peregrinos ronda, habitualmente, uma média entre os 6 e os 8 milhões.

2.2.2. Identidade e Missão

De acordo com os Estatutos do Santuário de Nossa Senhora do Rosário de Fátima (2019), a identidade da instituição decorre da natureza própria dos santuários

cristãos e está indelevelmente modelada pelos traços fundamentais da mensagem associada à experiência espiritual de que foram testemunhas os três videntes da Cova da Iria, Lúcia, Francisco e Jacinta: a afirmação do primado de Deus com o convite a adorar o mistério do seu amor trinitário; o anúncio da misericórdia divina que se inclina sobre os sofrimentos da humanidade; a denúncia do mal e o apelo à conversão dos corações a Deus; a oração, particularmente pela paz no mundo; a reparação como chamamento à solidariedade e à corresponsabilização no amor pela salvação do mundo; a apresentação do Coração Imaculado de Maria como sinal e expressão da bondade de Deus; o amor à figura do Papa, garante da unidade das igrejas particulares.

A missão do Santuário de Fátima (Santuário de Fátima, 2019), que tem como objetivo geral conduzir os homens e mulheres ao reconhecimento e à adoração do Deus Santo, Uno e Trino, abrange três dimensões principais:

- a) acolher os peregrinos, proporcionando-lhes o lugar e o ambiente propício para o encontro com Deus, e acolher ainda todos aqueles que, de boa vontade, procuram neste espaço expressões válidas de cultura e enriquecimento humano;
- b) dar a conhecer e ajudar a viver a Mensagem de Fátima no contexto do anúncio cristão da Palavra de Deus;
- c) preservar a memória dos acontecimentos fundantes do Santuário e da história do lugar.

O Santuário de Fátima vive das ofertas dos peregrinos, doações a Nossa Senhora, quase sempre expressão de súplica ou de ação de graças. É responsabilidade do Santuário administrar estas ofertas de acordo com a sua origem e natureza aplicando-as em tudo o que se relacionar com o exercício da sua missão.

2.2.3. Caracterização dos Recursos Humanos

Os recursos humanos do Santuário de Fátima são constituídos por 2 grandes grupos de colaboradores, os colaboradores remunerados e os colaboradores voluntários.

2.2.3.1. Colaboradores Remunerados

Conforme previsto n.º 4, do artigo 4.º dos Estatutos do Santuário de Fátima (Santuário de Fátima, 2019) este organiza-se em Departamentos e Gabinetes que dependem hierarquicamente da Reitoria, entidade de governo da instituição. O Reitor é nomeado pelo Bispo da Diocese de Leiria-Fátima para um mandato de 5 anos, renovável. A cada departamento corresponde uma letra que está relacionada com o seu posicionamento na organização de centros de custo da instituição. O antigo Departamento de Pastoral, que estava na posição D, agregou-se ao Departamento de Acolhimento e Pastoral, agora, ambos na posição B, pelo que as tabelas que a seguir se demonstram não contemplam a posição D, que deixou de existir.

De acordo com os dados constantes no Relatório de Atividades do Santuário de Fátima de 2021 (2021a), a 31 de dezembro de 2021 trabalhavam na instituição 297 pessoas, distribuídas pelos diversos Gabinetes e Departamentos, conforme se demonstra na tabela abaixo:

Tabela 1: Distribuição dos colaboradores remunerados por departamento

Departamentos	2021	
	n.º	%
A – Reitoria	38	12,8
B – Dep. Acolhimento e Pastoral	12	4,0
C – Dep. de Liturgia	16	5,4
E – Dep. de Ação Caritativa	5	1,7
F – Dep. de Estudos	10	3,4
G – Dep. de Hospedagem	68	22,9
H – Museu do Santuário de Fátima	19	6,4
I – Dep. Económico e Financeiro	33	11,1
J – Dep. de Vigilância e Gestão Operacional	46	15,5
K – Dep. de Construções e Manutenção	50	16,8
	297	100

Em 2021, a média de idades dos colaboradores remunerados era de 46 anos, de acordo com a seguinte distribuição:

Tabela 2: Distribuição dos colaboradores remunerados por faixas etárias

	2021	
	n.º	%
< 21	3	1
21-30	28	9
31-40	62	21
41-50	72	24
51-60	92	31
61-66	34	11
> 66	6	2
	297	100

Desta análise, conclui-se que 68% dos colaboradores remunerados têm mais de 40 anos de idade, encontrando-se 11% deles na faixa etária entre os 61 e os 66 anos.

No que se refere à distribuição dos colaboradores remunerados por género, verifica-se que 51% são do género feminino e 49% são do género masculino, como demonstra a tabela seguinte:

Tabela 3: Distribuição dos colaboradores remunerados por género

Departamentos	Feminino		Masculino		Totais
	n.º	%	n.º	%	n.º
A – Reitoria	9	6	29	20	38
B – Dep. de Acolhimento e Pastoral	10	7	2	1	12
C – Dep. de Liturgia	11	7	5	3	16
E – Dep. de Ação Caritativa	5	3	0	0	5
F – Dep. de Estudos	6	4	4	3	10
G – Dep. de Hospedagem	59	39	9	6	68
H – Museu do Santuário de Fátima	15	10	4	3	19
I – Dep. Económico e Financeiro	26	17	7	5	33
J – Dep. de Vigilância e Gestão Operacional	3	2	43	30	46
K – Dep. de Construções e Manutenção	8	5	42	29	50
					297

2.2.3.2. Colaboradores Voluntários

A organização dos colaboradores voluntários do Santuário de Fátima é da responsabilidade da Comissão para o Voluntariado (CpV), grupo constituído por 5 elementos de diferentes áreas e que reporta à Reitoria. A CpV tem por responsabilidade a gestão integrada de todos os processos de voluntariado no Santuário de Fátima no que concerne à captação, seleção e integração de

voluntários, à formação transversal dos mesmos e à gestão do voluntariado como um todo.

No Santuário de Fátima existem colaboradores voluntários internos e colaboradores voluntários externos.

Os colaboradores voluntários internos encontram-se registados na CpV e têm uma participação contínua, ao longo do ano, nas diversas áreas de ação.

De acordo com os dados constantes no relatório de atividades do Santuário de Fátima de 2021 (Santuário de Fátima, 2021a), a 31 de dezembro de 2021 encontravam-se registados 399 voluntários distribuídos pelos seguintes grupos de voluntariado:

Tabela 4: Distribuição dos voluntários por áreas de atividade

Grupos de Voluntariado	n.º	coordenação	n.º total por coordenador	em %
Apoio Comunicação Social	5	Reitoria	83	18,3
Apoio Serviços	30			
Acolhimento Adoradores	48			
Acolhimento Informações	24	Dep. Acolhimento Peregrinos	24	5,3
Acolhimento Reconciliação	12	Dep. Liturgia	206	45,4
Apoio Música	5			
Acólito	33			
Coro do Santuário de Fátima	33			
Leitor	50			
Ministro Extraordinário da Comunhão	58			
<i>Schola Cantorum</i>	6			
Apoio Flores	9			
Apoio Jornal	11	Dep. Pastoral Mensagem Fátima	14	3,1
Apoio Retiro de Doentes	3	Dep. Ação Caritativa	28	6,2
Apoio Peregrinos a Pé	16			
Acolhimento Posto de Socorros	12			

Acolhimento Museu	53	Museu do Santuário de Fátima	53	11,7
Acolhimento Celebrações	46	Dep. Vigilância e Gestão Operacional	46	10,1
			454	100

Da análise da tabela 4 resulta a informação de que, apesar de o Santuário ter 399 voluntários inscritos, muitos deles participam em mais do que um grupo de voluntariado, totalizando 454 participações.

Na tabela seguinte, analisa-se a distribuição dos 399 voluntários por faixas etárias:

Tabela 5: Distribuição dos colaboradores voluntários por faixas etárias

	n.º	%
< 21	26	6
21-40	39	10
41-60	87	22
61-80	219	55
>80	28	7
399		100

Da análise destes dados, conclui-se que 62% dos voluntários têm mais de 60 anos de idade.

No que se refere à distribuição dos colaboradores voluntários por género, verifica-se que 73% são do género feminino e 27% são do género masculino, como se demonstra na tabela seguinte:

Tabela 6: Distribuição dos colaboradores voluntários por género

	n.º	%
Feminino	293	73
Masculino	106	27
399		100

2.2.4. Colaboradores Voluntários Externos

Os colaboradores voluntários externos resultam de contactos institucionais que podem acontecer em dois sentidos: ou através de um convite por parte do Santuário

para a sua participação ou através da sua iniciativa, contactando o Santuário e disponibilizando-se para voluntariado.

Os voluntários externos, por norma, funcionam em grupo, através de paróquias, associações, instituições de ensino, congregações, entre outros. Apesar das restrições pandémicas ainda vividas no ano de 2021, o Santuário contou com a participação de diversos grupos, na sua maioria em voluntariado no acolhimento dos peregrinos. Foi o caso do Corpo Nacional de Escutas (CNE), da Fraternidade de Nuno Álvares, da Associação dos Servitas de Nossa Senhora de Fátima e de alguns grupos de alunos de dois colégios locais, o Colégio de S. Miguel e o Centro de Estudos de Fátima. Estas participações envolveram o contacto com mais de 1000 voluntários externos ao longo do ano, o número mais elevado de sempre em participações externas e que resultou, sobretudo, da necessidade de reforçar as tarefas de acolhimento para fazer cumprir as regras sanitárias em vigor.

O CNE é a maior associação católica juvenil portuguesa, fundada em 1923 destinada à educação não formal de jovens e que conta com mais de 73.000 associados (Escutismo, 2022). O voluntariado insere-se nas atividades que desenvolve, nomeadamente no Santuário de Fátima, cuja parceria mantém há longos anos. Das associações externas envolvidas, foi o CNE que assumiu a grande maioria das horas de voluntariado nas tarefas de acolhimento, no período em estudo.

A Associação dos Servitas de Nossa Senhora de Fátima é uma associação católica, fundada em 1924 por D. José Alves Correia da Silva, bispo de Leiria, e conta com cerca de 450 membros (Anuário Católico, 2022). Esta associação de voluntários tem como principal objetivo servir os peregrinos que se deslocam ao Santuário de Fátima, prestando-lhes assistência em diversas áreas, nomeadamente, na organização de algumas das dinâmicas celebrativas das Peregrinações Internacionais Aniversárias, que decorrem todos os dias 12 e 13 de cada mês de maio a outubro.

A Fraternidade de Nuno Álvares (FNA) é uma associação católica, fundada em 1955, constituída por escuteiros adultos, com cerca de 2000 elementos, e tem como principal objetivo manter a prática do escutismo adulto (Escuteiros Adultos, 2022). À semelhança do CNE, também a FNA desenvolve diversas ações de voluntariado

e, pela primeira vez, foi chamada a integrar o grupo de voluntários externos do Santuário de Fátima.

2.2.5. Horas de Acolhimento Realizadas

As tarefas de acolhimento aqui consideradas incluem o apoio efetuado nas portas da Basílica da Santíssima Trindade (BSST) e no Recinto de Oração, ao longo de 27 fins-de-semana, entre maio e outubro de 2021, assim como em todas as Peregrinações Internacionais Aniversárias desse ano. Para além dos fins-de-semana, houve, também, lugar a acolhimento nos feriados dos dias 3 e 10 de junho e 5 de outubro de 2021.

Começamos por analisar as horas de acolhimento realizadas ao longo dos 27 fins-de-semana, entre maio e outubro de 2021, distribuídas por 3 locais: portas da BSST, Recinto de Oração e Capelinha das Aparições.

Nas portas da BSST o acolhimento foi assegurado pela Associação dos Servitas de Nossa Senhora, pela Fraternidade de Nuno Álvares e pelos voluntários internos do Santuário de Fátima, de acordo com a seguinte distribuição:

- a) A Associação dos Servitas de Nossa Senhora assegurou 1.152 horas de acolhimento, distribuídas por 144 voluntários.
- b) A Fraternidade Nuno Álvares assegurou 384 horas de acolhimento, distribuídas por 48 voluntários.
- c) O grupo de voluntários internos do Santuário de Fátima assegurou 54 horas de acolhimento, distribuídas por 54 voluntários.

No Recinto de Oração, o acolhimento foi assegurado por colaboradores do Santuário de Fátima (voluntários e remunerados) e implicou 2.304 horas de acolhimento, distribuídas por 288 colaboradores.

Na Capelinha das Aparições, o acolhimento foi assegurado pelo CNE e implicou 8910 horas de acolhimento, distribuídas por 405 escuteiros.

Assim, ao longo dos 27 fins-de-semana, as tarefas de acolhimento realizadas traduziram-se em 12.804 horas e envolveram 939 colaboradores, entre voluntários (internos e externos) e colaboradores remunerados.

Passando à análise das horas de acolhimento realizadas no Recinto de Oração, ao longo das Peregrinações Internacionais Aniversárias, ou seja, nos dias 12 e 13 de maio a outubro de 2021, verificamos que estas tarefas foram integralmente asseguradas por colaboradores do Santuário de Fátima, voluntários e remunerados. Daqui resultaram 1.512 horas de acolhimento, distribuídas por 168 colaboradores.

Por fim, verificamos terem sido realizadas 184 horas de acolhimento nos feriados dos dias 3 e 10 de junho e 5 de outubro de 2021, distribuídas por 46 colaboradores do Santuário de Fátima, voluntários e remunerados.

Somando todas as parcelas acima enunciadas, verificamos que, entre maio e outubro de 2021, se realizaram 14.500 de acolhimento, envolvendo um total de 1.153 pessoas para o efeito.

De referir que apenas 14% destas horas foi assegurada por colaboradores remunerados, as restantes foram todas asseguradas por colaboradores voluntários, internos ou externos ao Santuário de Fátima. Assim, pode afirmar-se que o contexto pandémico vivido, que obrigou à constituição desta equipa de acolhedores, resultou em 12.500 horas de voluntariado ao longo de 6 meses, uma média de 2.083 horas de voluntariado por mês.

2.3. Gestão dos Acolhedores

As celebrações com maior número de peregrinos desenrolam-se no Recinto de Oração do Santuário de Fátima. Este Recinto tem 72.000 metros quadrados e lotação para cerca de 200.000 pessoas. Em contexto pandémico houve necessidade de diminuir, drasticamente, a lotação deste espaço. A título de exemplo, na Peregrinação Internacional Aniversária de 12 e 13 de maio de 2021, a DGS apenas autorizou o acesso de 7.500 peregrinos a este espaço, tendo havido necessidade de uma grande organização logística e humana para fazer cumprir tal restrição.

Ao nível dos recursos humanos, a estratégia encontrada passou pelo recurso a equipas de acolhedores, remunerados e voluntários, que ao longo de seis meses,

entre maio e outubro de 2021, tiveram o papel de orientar os peregrinos no cumprimento das medidas restritivas decorrentes da pandemia.

2.3.1. Equipa de Coordenação

A implementação do Plano Operacional dos Acolhedores foi coordenada pelo Departamento de Vigilância e Gestão Operacional (DVGO) do Santuário de Fátima.

Face à dimensão dos trabalhos abrangidos pelo plano de ação, constituíram-se equipas em diversas áreas, como segurança, apoio às celebrações e acolhimento. No presente trabalho focaremos a nossa análise na equipa de acolhedores.

A coordenação da implementação do plano ficou a cargo de uma equipa de 3 elementos, nomeada pelo Reitor do Santuário de Fátima, coordenada pelo Diretor do DVGO e que integrava a Diretora do GRH e o Diretor do Gabinete dos Sistemas de Informação (GSI).

Coube à Diretora do GRH a coordenação da equipa de acolhedores, tema central da presente dissertação, e sobre o qual incidem os detalhes do Plano Operacional dos Acolhedores que adiante se apresentam.

2.3.2. Acolhedores

Seguindo o preconizado na alínea a), do artigo 7.º, dos Estatutos do Santuário de Fátima (2019), a sua missão tem como primeiro objetivo:

“acolher os peregrinos, proporcionando-lhes o lugar e o ambiente propício para o encontro com Deus, e acolher ainda todos aqueles que, de boa vontade, procuram neste espaço expressões válidas de cultura e enriquecimento humano.”

Para dar resposta a este objetivo e às restrições da pandemia, o Santuário organizou uma equipa de acolhedores, constituída pelos seus colaboradores remunerados e pelos seus colaboradores voluntários, exclusivamente dedicada a fazer cumprir, no Recinto de Oração, as medidas restritivas que foram sendo impostas pela DGS e pelo Governo.

A necessidade de criar esta função de acolhedor decorreu, exclusivamente, da situação pandémica vivida e das restrições que esta impunha, tratando-se, por isso,

de uma nova atividade cujas tarefas e objetivos se definiram a partir do contexto em que se inseria. Não existia na instituição esta função específica de acolhimento, nem para os colaboradores remunerados nem para os colaboradores voluntários.

As tarefas do acolhedor em contexto de pandemia consistiam em prestar informações aos peregrinos e visitantes, organizar a distribuição das pessoas nos espaços do Santuário, interiores e exteriores, fazer cumprir as restrições das diversas fases da pandemia, nomeadamente, quanto ao distanciamento social, uso de máscara, desinfeção das mãos, entre outras. Este trabalho tornou-se complexo face às grandes dimensões dos espaços e ao número elevado de pessoas a circular nos mesmos.

Aos colaboradores remunerados foi pedida a colaboração para estas tarefas excecionais de acolhimento, tarefas diferentes daquilo que é a sua atividade profissional habitual, com o propósito de poderem contribuir para o cumprimento da missão do Santuário, com a devida recompensa monetária pelo trabalho suplementar efetuado. Houve necessidade de apelar a esta colaboração em diversos momentos ao longo do ano de 2021 e o apelo era realizado através de informação interna, assinada pelo Reitor do Santuário, órgão máximo da instituição. Os colaboradores que se disponibilizavam para este trabalho faziam a sua inscrição junto do GRH da instituição, que providenciava as escalas de serviço para o efeito.

Ao grupo de colaboradores voluntários internos do Santuário foi, também, pedida a participação nesta tarefa de acolhimento, diferente das atividades de voluntariado que habitualmente exerce.

Face à necessidade de constituir equipas muito numerosas de acolhedores estabeleceu-se, também, contacto com entidades externas ao Santuário de Fátima. Integraram os acolhedores voluntários o Corpo Nacional de Escutas, a Associação dos Servitas de Nossa Senhora de Fátima e a Fraternidade de Nuno Álvares.

2.3.3. Conceção do Plano Operacional dos Acolhedores

O Santuário de Fátima, por se tratar de um local com características muito próprias, em ocasiões de gestão de massas não consegue recorrer a metodologias já implementadas noutros locais, uma vez que não existe termo de comparação com

as mesmas características e tipo de atividade, ou seja, a gestão da circulação de milhares de pessoas em ambiente de oração, celebrativo.

Foi possível recorrer a métodos e meios utilizados noutras entidades, nomeadamente, no controlo efetuado nos acessos ao Recinto de Oração, mas sempre utilizando as ferramentas de forma adaptada às especificidades do local e da sua atividade. Para este fim, foi essencial a articulação com as autoridades, tais como a Autoridade Nacional de Proteção Civil, a Guarda Nacional Republicana (GNR) e a DGS.

A elaboração do Plano Operacional dos Acolhedores e a coordenação da sua execução foi da responsabilidade da Reitoria do Santuário de Fátima, sendo a sua implementação coordenada pelo DVGO.

Nos dois meses que antecederam o primeiro evento, onde se previa a participação de milhares de pessoas, a Peregrinação Internacional Aniversária dos dias 12 e 13 de maio de 2021, a equipa de coordenação reuniu diversas vezes, tendo sido distribuídas, por cada elemento, responsabilidades distintas.

Este primeiro evento serviu de ponto de partida para o trabalho dos acolhedores ao longo de 6 meses, de maio a outubro de 2021. Face à relevância do primeiro evento, em maio de 2021, e ao facto de este ter sido o primeiro momento em que se pôde, pós restrições, considerar uma presença de peregrinos em celebrações no Recinto de Oração, o plano começou por ser desenhado para este momento em concreto, maio de 2021, e foi sendo adaptado ao longo dos restantes meses, consoante a tipologia de peregrinações e eventos e mediante a evolução da situação pandémica e consequentes maiores ou menores restrições.

No que se refere à gestão dos acolhedores, para as celebrações dos dias 12 e 13 de maio, foi seguido o Plano de Contingência do Santuário de Fátima, assim como as Medidas Adicionais criadas para a Peregrinação Internacional Aniversária de 12-13 de maio de 2021 e o Parecer Técnico emitido pela DGS, documentos que estiveram *online*, no *site* institucional, mas que já não se encontram disponíveis para consulta.

Entendeu a DGS, no seu Parecer Técnico, que na fase pandémica em questão, a tipologia do evento acarretava diferentes riscos, *não só pelo número de*

participantes, mas também pelas características, comportamento esperado, local do evento, duração, atividades disponíveis, circuitos de circulação de pessoas, situação epidémica, entre outros critérios. E indicava, neste mesmo documento, que as medidas que sugeria se aplicavam quer aos participantes quer aos colaboradores remunerados e voluntários.

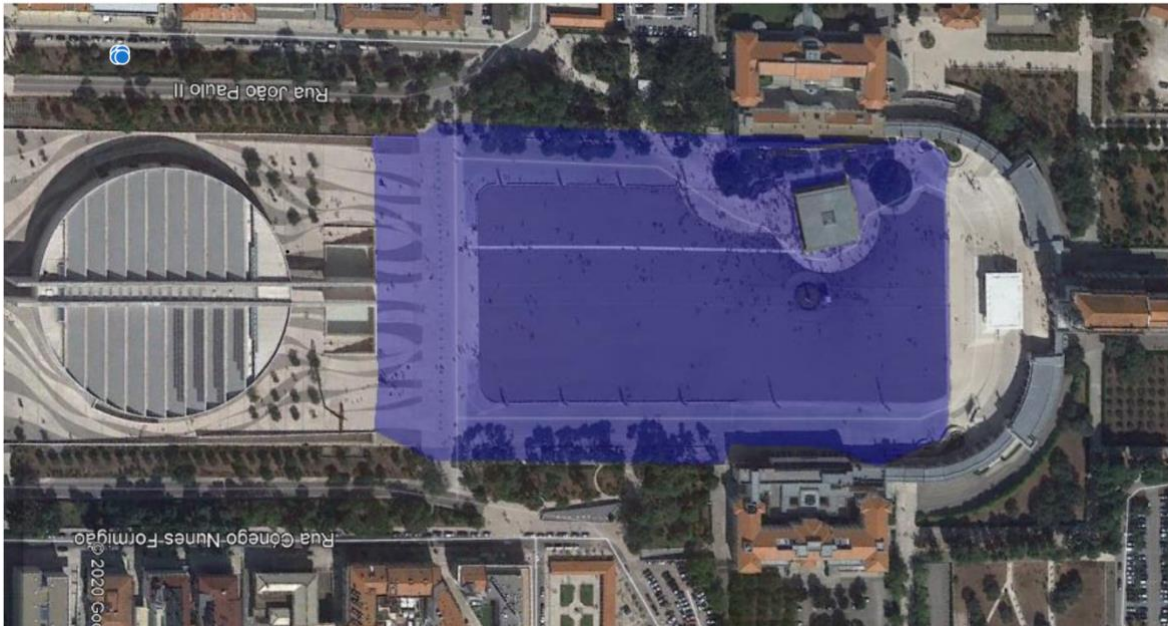
Coube ao Santuário de Fátima, através da execução do seu Plano de Contingência, a implementação das indicações da DGS, nomeadamente, aquelas que envolviam o trabalho dos acolhedores, tendo esta entidade expressamente referido, no parecer emitido, que *os acolhedores/voluntários devem ser em número suficiente para auxiliar a que as pessoas encontrem o seu lugar com a facilidade e rapidez possíveis, evitando que apresentem deambulação aleatória que propicie aglomerados.*

Como preparação daquilo que seria todo o trabalho operacional, foi necessário planificar a reorganização do espaço do Recinto de Oração para criar as condições impostas para o momento. Esta planificação foi da responsabilidade da equipa de coordenação, em articulação com os diferentes intervenientes, internos e externos.

2.3.3.1. Reconfiguração do Espaço do Recinto de Oração

O espaço correspondente à acomodação de pessoas no Recinto de Oração é aquele que se apresenta, abaixo, assinalado a cor.

Figura 1: Recinto de Oração do Santuário de Fátima



Fonte: Plano de Contingência do Santuário de Fátima

Foram identificadas diversas condicionantes do espaço que se relacionavam, diretamente, com a atuação dos acolhedores e que tiveram de ser consideradas nesta planificação:

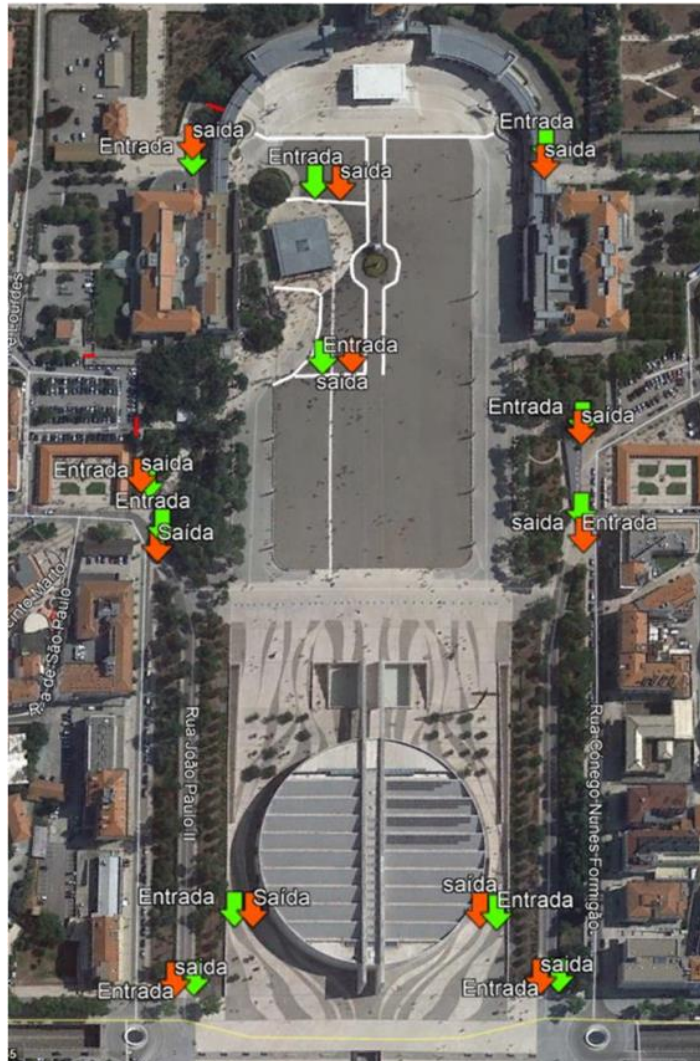
- A existência, habitual, de grandes aglomerações junto da Capelinha das Aparições;
- A grande afluência ao queimador das velas;
- As movimentações constantes na passadeira das promessas, que atravessa todo o recinto;
- As passagens de acesso ao recinto mais utilizadas, como as dos túneis por baixo das colonatas e as escadarias norte e sul, junto às alamedas.

A estes aspetos acresciam, ainda, outros fatores condicionantes do grau de risco, relacionados com as condições climatéricas que fazem com que, em dias de muito sol e calor ou de muita chuva, as pessoas se aglomerem em espaços que lhes permitam maior proteção, como locais de sombra ou locais onde se conseguem abrigar.

Por último, o facto de o Recinto de Oração ser um espaço aberto e sem portas, trouxe dificuldade na gestão da sua ocupação e afluência.

Face às circunstâncias, houve necessidade de definir o perímetro do Recinto de Oração, usando diversos mecanismos para o efeito, nomeadamente, a colocação provisória de baias metálicas inibidoras e tendo-se definido 8 pontos de entrada e saída do espaço, conforme abaixo se apresenta.

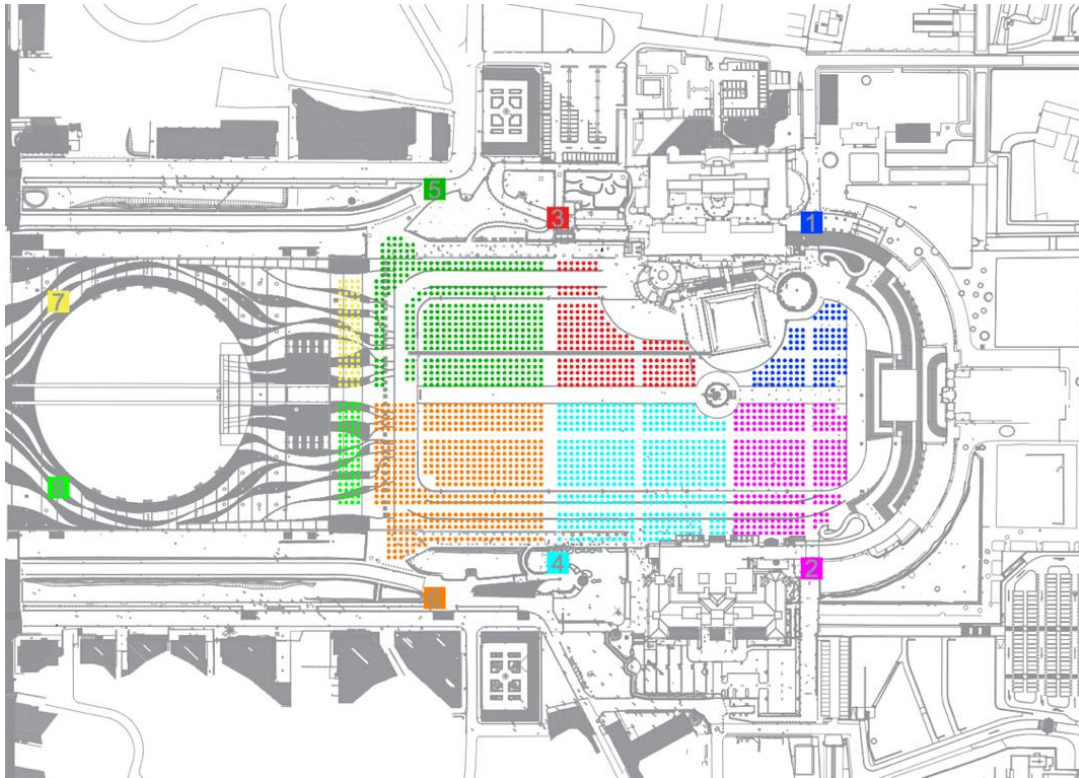
Figura 2: Pontos de entrada e saída do Recinto de Oração do Santuário de Fátima



Fonte: Plano de Contingência do Santuário de Fátima

Para definir a disposição das pessoas no Recinto de Oração, foram criados setores de ocupação cuja gestão de espaço e vigilância esteve a cargo dos acolhedores, de modo a garantir o cumprimento do distanciamento social, à data, fixado em cerca de 2 metros. O grande espaço do recinto foi dividido em 8 setores, conforme figura abaixo, e a cada setor teria de ser alocada uma equipa de acolhedores.

Figura 3: Divisão do Recinto de Oração em setores



Fonte: Plano de Contingência do Santuário de Fátima

Foram, também, efetuadas marcações no pavimento, em forma de círculo, com o objetivo de indicar o local de permanência das pessoas, para que se mantivesse o distanciamento social. Aos acolhedores, distribuídos por todos os setores do espaço, competia o vigiar a disposição dos participantes e garantir a boa utilização dos espaços disponibilizados.

Figura 4: Marcações no pavimento

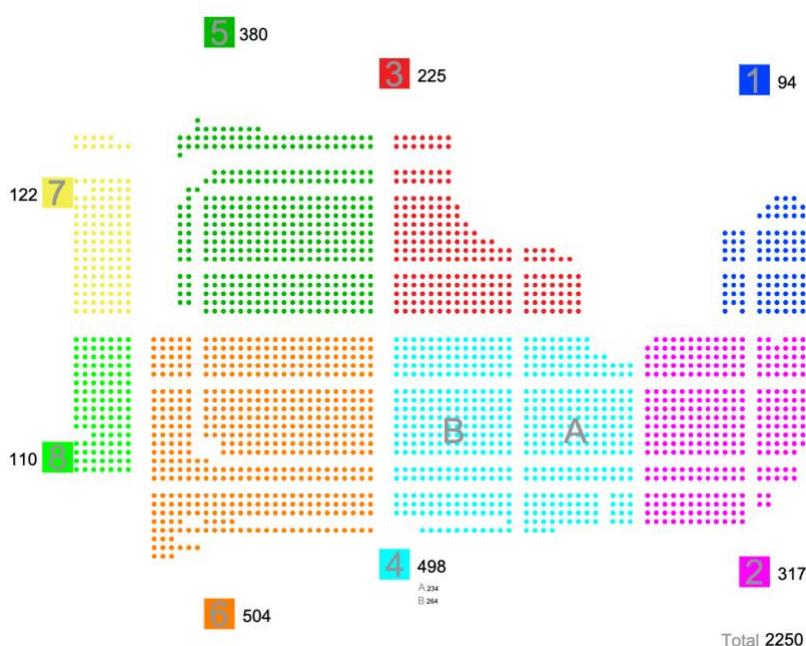


Fonte: Arquivo Fotográfico do Santuário de Fátima

Para que fosse viável o controlo de toda esta área, houve um reforço da monitorização da lotação, através de um sistema automático de contagem de pessoas nas entradas e saídas do Recinto de Oração, em complemento ao sistema manual de contagem já utilizado.

Com o objetivo de auxiliar a planificação da distribuição dos acolhedores, procedeu-se à análise da quantidade de círculos de ocupação em cada setor, como forma complementar de estimar o número de pessoas presentes no espaço.

Figura 5: Contabilização da ocupação dos círculos



Fonte: Plano de Contingência do Santuário de Fátima

2.3.3.2. Tarefas dos Acolhedores

Os acolhedores foram organizados em equipas de trabalho, com um coordenador por equipa, que era o elo de ligação com a central de operações e com a coordenação geral dos acolhedores, assumida pela diretora do GRH. As equipas de acolhedores encontravam-se dispersas pelo Recinto de Oração, de uma forma dinâmica, sempre com o propósito de contribuir para a segurança de todos.

Para que se chegasse à definição das tarefas a executar pelos acolhedores, foi necessário analisar o comportamento habitual das pessoas que participavam nas celebrações pré-pandemia, concretamente, no Santuário, perceber as suas

movimentações ao longo de toda a celebração e pensar medidas que pudessem viabilizar a ação, em contexto de pandemia, sem comprometer a segurança de todos.

Existia a consciência de que se estava a retomar as atividades celebrativas depois de vários meses privados de o fazer presencialmente, numa nova realidade com muitas restrições, que obrigou a uma adaptação, por vezes, diária, no modo de agir.

Existia, também, a consciência de que, mesmo que se antecipasse todos os cenários, se estaria sempre diante de situações imprevisíveis, nomeadamente, pelo facto de ninguém estar acostumado a pôr em prática restrições pandémicas (como o uso de máscara obrigatória, manutenção do distanciamento social, entre outras). Nem os acolhedores, nem os participantes nas celebrações tinham esta experiência.

Efetuiu-se um levantamento das tarefas a realizar pelos acolhedores, com a respetiva distribuição pelos locais de ação. Esta informação foi distribuída a todos os coordenadores de equipas de acolhedores e foi parte integrante da formação ministrada para o efeito, conforme Anexo A.

Aos coordenadores das equipas de acolhedores competia:

- a) Garantir que a sua equipa de acolhedores se encontrava devidamente identificada, com colete e identificativo do Santuário de Fátima;
- b) Garantir que toda a equipa cumpria as normas de segurança estabelecidas, como uso de máscara, higienização das mãos e manutenção da distância social de segurança;
- c) Garantir que todas as tarefas da equipa eram cumpridas;
- d) Estabelecer contacto, via rádio, com a central de operações;
- e) Garantir os tempos de descanso da equipa.

Aos acolhedores que se encontravam nas portas de acesso ao local competia:

- a) Contabilizar, através de aplicação móvel, o número de pessoas que entravam e saíam;
- b) Distribuir gel desinfetante a todos os que entravam;
- c) Facilitar a organização da entrada e saída do Recinto de Oração no cumprimento das normas de segurança.

Aos acolhedores que se encontravam nos setores do Recinto de Oração competia:

- a) Orientar os peregrinos para o interior dos círculos assinalados (começando a ocupação da frente do altar para trás e do centro – corredor central – para fora);
- b) Garantir que, em cada círculo, apenas permaneciam um máximo de 4 coabitantes;
- c) Garantir que os peregrinos se mantinham sempre no seu círculo, durante toda a permanência no Recinto de Oração, e usavam corretamente a máscara de proteção individual;
- d) Garantir que as vias de circulação no Recinto de Oração permaneciam desimpedidas;
- e) Em caso de necessidade indispensável, garantir que a circulação apenas se efetuava nos corredores assinalados, mantendo o distanciamento físico, mínimo, de 2 metros;
- f) Orientar a circulação dos Ministros Extraordinários da Comunhão durante a distribuição da mesma. Os peregrinos permaneciam no seu lugar sendo que os Ministros é que se deslocavam;
- g) Garantir que a saída do Recinto se fazia no cumprimento das normas de segurança e respetivo distanciamento físico.

Às tarefas elencadas acrescentou-se a identificação de alguns momentos críticos nas celebrações, que podiam propiciar maior aglomeração de pessoas como a altura em que o andor de Nossa Senhora circula em procissão, quando se acendem as velas na vigília de dia 12 e na altura da distribuição da comunhão. Também nestes momentos, onde habitualmente, em pré-pandemia, existia muita circulação de pessoas, foi preciso encontrar estratégias para evitar tais movimentações.

O Plano Operacional dos Acolhedores, elaborado para aplicação na Peregrinação Internacional Aniversária dos dias 12 e 13 de maio de 2021, e as tarefas dos acolhedores, foram sendo ajustadas e corrigidas ao longo dos meses, até outubro de 2021, de acordo com a evolução da situação pandémica e com o tipo de celebrações e eventos calendarizados, assim como com base na previsão da afluência de peregrinos que se vai conseguindo monitorizar através da inscrição que fazem no Santuário.

Estas variáveis eram fundamentais para estimar o número de acolhedores necessários em cada celebração, assim como o número de horas de acolhimento a prestar, com permanente necessidade de acompanhamento e adaptação do plano inicial, ao longo dos 6 meses da sua execução.

2.3.4. Implementação do Plano Operacional dos Acolhedores

2.3.4.1. Captação de Acolhedores

A captação de acolhedores constituiu um enorme desafio para o GRH, desde logo, pela necessidade de recrutar um grande número de pessoas num curto espaço de tempo, por outro lado, pelo facto de as tarefas a realizar serem, em grande parte, desconhecidas de todos, pois relacionavam-se diretamente com um contexto pandémico que nunca se tinha vivido no Santuário. Por fim, o receio que as pessoas demonstravam por saberem que iriam correr maior risco nesta atividade, dado que a mesma implicaria o contacto com centenas de pessoas, numa fase da pandemia em que se iniciava o processo de vacinação e onde permaneciam muitas dúvidas acerca dos riscos associados à infeção por coronavírus SARS-CoV-2.

A definição do número de acolhedores a contactar teve por base o diagnóstico efetuado relativo às tarefas a realizar, à quantidade de dias e horas que as mesmas implicavam e o número de elementos necessários para suprir estas necessidades. A estratégia de captação foi adaptada aos diferentes grupos de acolhedores.

No caso dos colaboradores remunerados, começou por se sensibilizar os diretores de departamento para a importância da participação das equipas que coordenam nas atividades de acolhimento, com o propósito de, em conjunto, poderem contribuir para fazer cumprir a missão da instituição em que trabalham. Esta primeira abordagem foi efetuada em Conselho de Coordenação, o conselho de gestão do Santuário, presidido pelo reitor e no qual têm assento todos os diretores de departamento. Foi uma abordagem formal que reforçou a importância do pedido. Não obstante o facto de o trabalho dos acolhedores remunerados ter sido remunerado, não houve lugar a requisição de serviço, mas sim a um convite à participação, convite este, de participação voluntária. Os colaboradores remunerados foram convidados a integrar a equipa de acolhedores através de informações internas emanadas pelo reitor, órgão máximo da gestão do Santuário.

Estas informações internas foram divulgadas por 3 vezes, entre maio e outubro de 2021 com a necessidade de serem ajustadas à medida da evolução da situação pandémica.

A informação interna divulgada em maio de 2021 referia: *“As restrições impostas pelo atual contexto de pandemia obrigam-nos a reforçar a equipa de acolhedores para apoio às celebrações do Recinto de Oração (...)”* (Anexo B). Solicitava a participação dos colaboradores remunerados para os meses de maio e junho de 2021.

No início de junho de 2021, foi emitida nova informação interna alargando o pedido de participação aos meses de julho e agosto referindo: *“(...) retomo o contacto para informar que ainda necessitamos de reforçar a equipa de acolhedores (...)”*. Nesta informação o reitor dá nota da preocupação com a necessidade de melhoria das condições de trabalho dos acolhedores e agradece o que já foi sendo feito: *“(...) temos vindo a ajustar as tarefas dos acolhedores com o objetivo de melhorar a sua ação criando melhores condições para todos. (...) reforço o meu agradecimento pela disponibilidade e empenho de todos que tenho tido oportunidade de testemunhar”* (Anexo C).

Em final de agosto, é publicada uma última informação interna, que dá continuidade aos pedidos já efetuados, alargando para os meses de setembro e outubro a participação dos acolhedores, porém, deixando uma nota de que esta necessidade poderá ser alterada mediante a evolução da situação pandémica: *“Se, por algum motivo, houver alterações nas medidas de restrição em vigor, avaliaremos a necessidade de manter esta atividade até ao final de outubro”* (Anexo D).

A captação de colaboradores voluntários, internos e externos à instituição, ficou a cargo da Comissão para o Voluntariado, entidade responsável pela gestão do voluntariado no Santuário.

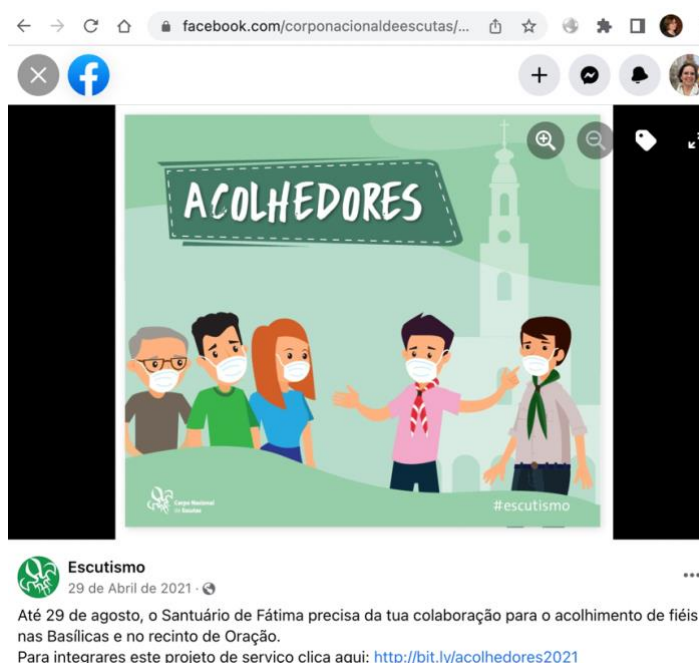
Os colaboradores voluntários internos, ou seja, aqueles que já se enquadravam em grupos de voluntariado existentes, foram contactados via telefone e pessoalmente. Uma vez que, fruto da pandemia, muitas das atividades se encontravam suspensas, também estes voluntários estavam sem serviço há vários meses e encararam com grande motivação a possibilidade de poderem integrar a equipa de

acolhedores. Dada a elevada média de idades deste grupo de colaboradores, foi efetuado um levantamento de quais os voluntários que teriam condições para assumir as tarefas pedidas. Apenas foram contactados os voluntários com estas características.

Os primeiros contactos com os colaboradores voluntários foram efetuados no final do mês de abril de 2021, com um pedido de colaboração por 2 meses, mas, à semelhança do que aconteceu com os colaboradores remunerados, estes contactos foram sendo renovados à medida que se ia percebendo a necessidade de alargar o período da sua ação.

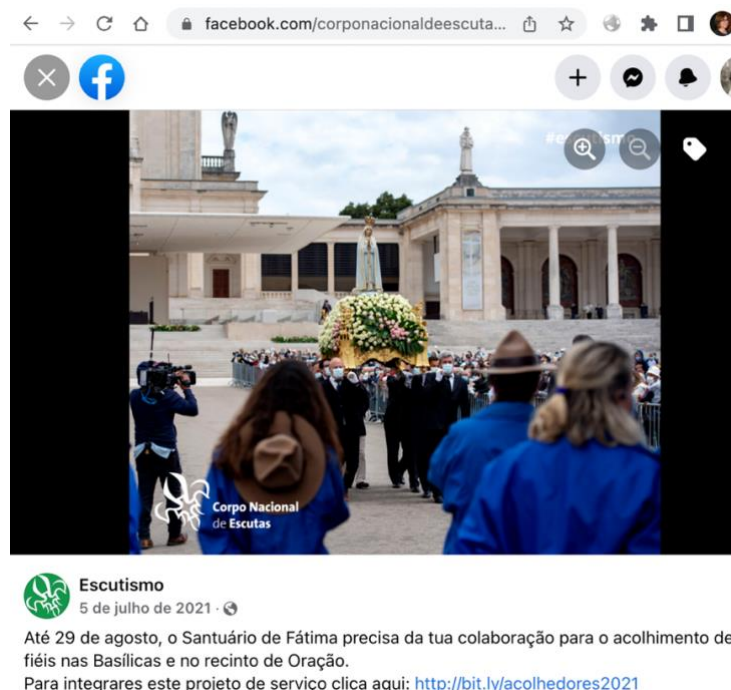
O contacto com os colaboradores voluntários externos foi efetuado pela Comissão para o Voluntariado através dos dirigentes nacionais de cada uma das associações envolvidas: Corpo Nacional de Escutas; Associação dos Servitas de Nossa Senhora de Fátima e Fraternidade de Nuno Álvares. Cada associação dinamizou internamente a captação de acolhedores. No caso do Corpo Nacional de Escutas, por exemplo, foram divulgadas várias campanhas, a nível nacional, apelando à sua participação e a adesão foi de tal forma positiva que acabaram por assegurar mais de 50% do total de horas de acolhimento.

Figura 6: Campanha inicial de captação de acolhedores do CNE



Fonte: Facebook do Corpo Nacional de Escutas

Figura 7: Renovação da campanha de captação de acolhedores do CNE



Fonte: Facebook do Corpo Nacional de Escutas

À semelhança do que aconteceu com os colaboradores do Santuário, a requisição da participação dos colaboradores voluntários externos também foi feita em mais do que uma fase. Face à incerteza da evolução pandémica, só assim foi possível ir dando resposta capaz às necessidades que só se previam a curto prazo.

A gestão integrada de todos os acolhedores, ao longo dos 6 meses, foi da responsabilidade do GRH. Este assumiu a elaboração das escalas de serviço e a sua divulgação e manteve a articulação com todos os intervenientes, internos e externos.

2.3.4.2. Constituição e Gestão de Equipas

As equipas de acolhedores foram organizadas de diferentes formas, ao longo dos seus 6 meses de atividade. Esta organização dependeu, sempre, do tipo de celebrações que tiveram de acompanhar e da fase de restrições em que nos encontrávamos em cada um dos meses em análise.

No Santuário de Fátima, as celebrações que ocorrem entre maio e outubro, têm diferentes características. As Peregrinações Internacionais Aniversárias são, por norma, os eventos de maior afluência, mas são diferentes entre si. De acordo com

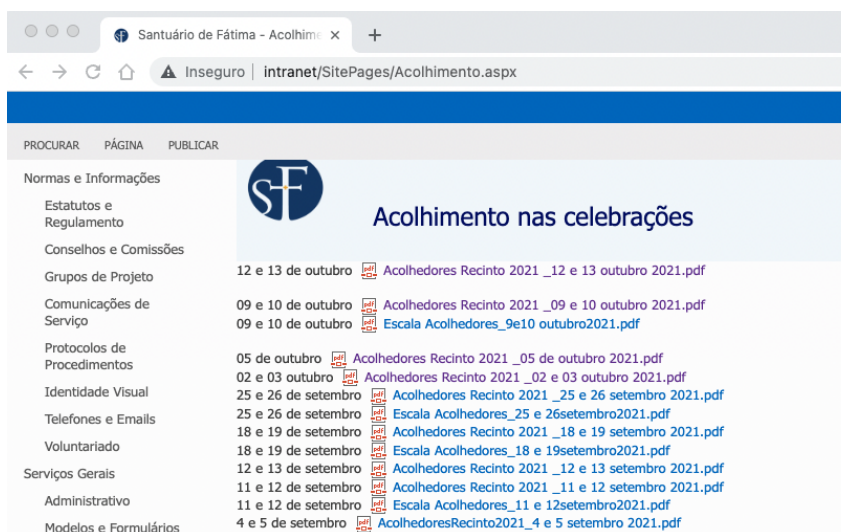
os dados estatísticos da experiência pré-pandemia, em maio ocorria a peregrinação com maior número de visitantes, logo seguida da do mês de outubro. Em 2021, como as restrições pandémicas ainda estavam muito presentes no mês de maio, a situação inverteu-se e houve um maior número de peregrinos em outubro (Santuário de Fátima, 2022).

Apesar de se ter verificado uma maior afluência em outubro do que em maio de 2021, a equipa de acolhedores para maio teve de ser substancialmente maior, dado que o número de medidas de segurança a implementar era de uma enorme exigência sendo, para tal, necessária uma vigilância muito mais presente e distribuída por toda a grande área do Recinto de Oração.

Constituíram-se equipas para as Peregrinações Internacionais Aniversárias, dos dias 12 e 13 de cada mês, equipas para os 27 fins-de-semana, entre maio e outubro de 2021 e, ainda, equipas que foram sendo extraordinariamente criadas para apoio nos feriados dos dias 3 e 10 de junho e 5 de outubro de 2021. O dia 3 de junho foi um feriado religioso, o que só por si, leva mais pessoas ao Santuário. O dia 10 junho é o feriado onde tradicionalmente se faz a peregrinação das crianças e, apesar de suspensa em 2021, a experiência fez anteciper uma grande afluência nesse dia. O feriado do dia 5 de outubro é um feriado civil, mas como já ocorreu numa fase em que as medidas restritivas estavam mais aliviadas e em que a afluência de peregrinos se encontrava em ascensão, percebeu-se que era prudente reforçar o acolhimento neste dia.

O GRH era a entidade responsável por garantir a constituição e gestão das equipas de acolhedores, por assegurar que todos tinham os elementos necessários para a realização da sua atividade, como colete e identificativo, e por garantir a articulação atempada com o DVGO para que este departamento pudesse incluir os acolhedores em todo o trabalho de planificação da vigilância e gestão operacional. Criou-se uma página na *intranet* onde, semanalmente, se incluía a informação sobre os acolhedores ao serviço e a sua distribuição pelos diversos espaços, conforme figura abaixo.

Figura 8: Páginas da *intranet* com as escalas dos acolhedores



Fonte: Intranet do Santuário de Fátima

Semanalmente, as equipas eram constituídas por diversos tipos de acolhedores. Aos fins-de-semana formaram-se equipas de 12 elementos de acolhedores internos, remunerados e voluntários, de 6 elementos da Associação de Servitas de Nossa Senhora de Fátima, de 8 elementos da Fraternidade de Nuno Álvares e de 15 elementos do CNE.

Nas Peregrinações Internacionais Aniversárias, constituíram-se equipas de acolhedores internos, remunerados e voluntários, tendo sido 80 em maio, 16 em junho, 18 em julho, 24 em agosto, 14 em setembro e 16 em outubro.

Os reforços extraordinários, nos dias feriados, resultaram em equipas de 12 acolhedores remunerados e voluntários no dia 3 de junho, 22 no dia 10 de junho e 12 no dia 5 de outubro.

Se este trabalho tivesse sido realizado por diferentes acolhedores, considerando o total de horas de atividade e a constituição das equipas, teriam estado envolvidas 1.153 pessoas. Como muitos dos acolhedores participaram em mais do que uma atividade, estima-se que estas 14.500 horas de acolhimento (conforme apresentado no ponto 3.5. do presente trabalho) terão abrangido cerca de 500 acolhedores.

Em suma, ao longo de 6 meses, o GRH foi responsável pela gestão de 14.500 horas de acolhimento, que envolveram cerca de 500 pessoas, provenientes da

equipa de colaboradores remunerados do Santuário, da equipa de colaboradores voluntários e de 3 associações externas.

2.3.4.3. Formação dos Acolhedores

A formação dos acolhedores foi da responsabilidade do DVGO e ocorreu de diferentes formas: houve lugar a formação em sala, a simulação em contexto real, a distribuição de folhetos informativos sobre os procedimentos a seguir e a *briefings*, estes últimos com periodicidade semanal, ao longo dos 6 meses, antes do início de cada jornada de atividade de acolhimento.

O tipo de formação foi sendo adaptado à complexidade da atividade a realizar. A primeira atividade foi a Peregrinação Internacional Aniversária de 12 e 13 de maio de 2021, que se considerou ter sido a mais complexa, ao longo dos 6 meses de atividade dos acolhedores. Esta complexidade foi causada por prazos muito curtos para pôr em prática toda a planificação desenhada e pelo facto de nos encontrarmos totalmente dependentes da evolução da situação pandémica e das incertezas que daí advinham.

O Santuário esteve sempre em contacto com as autoridades de saúde e esta peregrinação de maio dependia, também, das indicações que fossem fornecidas pela DGS, nomeadamente, quanto à lotação do Recinto de Oração e quanto às medidas de prevenção e segurança a implementar.

Só após a emissão do Parecer Técnico da DGS, que aconteceu no final de abril de 2021, foi possível ajustar a planificação já elaborada e concretizar um real levantamento de necessidades quanto à ação dos acolhedores.

Concluiu-se que, para cumprir todas as tarefas seriam necessários, em maio de 2021, 80 acolhedores. Estes acolhedores foram organizados em 17 equipas, distribuídas pelos diversos espaços do Recinto de Oração, cada uma com um coordenador. Para além do coordenador de equipa, existiam dois coordenadores gerais, cada um responsável por um grupo de equipas. Todas estas coordenações ficaram a cargo de colaboradores remunerados.

Os dois coordenadores gerais e os coordenadores das equipas tiveram 4 horas de formação, 2 horas em sala e 2 horas no terreno, formação essa da responsabilidade do Diretor do DVGO.

O programa da formação incidu sobre os seguintes pontos:

- a) Organização e delimitação do espaço do Recinto de Oração
- b) Divisão do Recinto de Oração por setores
- c) Tarefas dos acolhedores nas portas
- d) Tarefas dos acolhedores nos setores
- e) Momentos críticos
- f) Comunicações
- g) Pontos de encontro
- h) Acessos às instalações sanitárias em cada setor
- i) Pausas de descanso

Esta formação, apesar de poder aparentar conter alguma informação dispensável, como o acesso às instalações sanitárias, toda ela se revestiu de enorme importância. Estava-se perante um Recinto de Oração com os acessos muito condicionados, em alguns setores sem ligação entre si, e era preciso assegurar que os acolhedores sabiam encaminhar os peregrinos por forma a que a circulação se fizesse, sempre, em segurança.

Em relação às comunicações, por exemplo, foi preciso formar os coordenadores sobre a utilização dos rádios de comunicação, não só em relação à forma como se manuseiam, mas também à forma como se deve comunicar através do rádio. Face às restrições de circulação, a comunicação era ainda mais relevante para que tudo fluísse bem.

Nesta formação, foi distribuído um documento síntese dos conteúdos a todos os coordenadores, tendo-se acrescentado, nesse documento, informações sobre o detalhe dos horários a cumprir em cada dia, os locais de refeição dos acolhedores e os locais e momentos para os tempos de pausa. Tudo dados essenciais para que, com rigor, todos soubessem o que tinham a fazer.

No domingo anterior à peregrinação de maio, no dia 9 de maio de 2021, na missa das 11h00, celebrada no Recinto de Oração, efetuou-se uma simulação em

contexto real, ou seja, o Santuário acionou toda a planificação prevista para os dias 12 e 13 de maio e pô-la em prática, no terreno, para treino e correções. Após esta simulação, a equipa de coordenação do Plano Operacional dos Acolhedores reuniu com os coordenadores gerais dos acolhedores, efetuou um balanço da operação e implementou ajustes.

Cada coordenador deu formação à sua equipa de acolhedores, seguindo o programa geral e concretizando as especificidades do setor a que se encontravam afetos. Apesar de, genericamente, a formação ser igual para todos os acolhedores, as especificidades de alguns dos setores obrigavam a ações distintas. Por exemplo, nos setores 1 e 3, contíguos à Capelinha das Aparições, era preciso ter atenção redobrada no acesso àquele que é o local mais visitado em todo o Santuário. Outro exemplo: quem se encontrava no setor 2, local principal de acesso ao Recinto de Oração pelo lado sul, deparava-se com a dificuldade de ter de explicar aos peregrinos que, entrando pelo lado sul, não tinham acesso à Capelinha das Aparições, o que muitas vezes gerou situações de grande desagrado.

A grande maioria de situações constrangedoras como as que se relatam, já se encontravam previstas e com protocolo de atuação definido. Apesar de tudo, o mais difícil foi formar a equipa para as situações não previstas. Em contexto de formação foram colocadas diversas hipóteses de imprevistos e como seria a atuação perante cada um deles. Seguiu-se o protocolo estabelecido, os acolhedores eram sempre orientados no terreno pelo seu coordenador e os coordenadores, por sua vez, orientados pela central de operações.

A formação dada para a atividade dos acolhedores nesta peregrinação de maio serviu de base para a formação ao longo dos 6 meses de acolhimento. Tendo, este momento, sido o mais complexo, a partir daí foi mais fácil agilizar as equipas, não só pela diminuição da complexidade, mas também porque começaram a ficar mais familiarizadas com a sua atividade de acolhimento. Por outro lado, ao longo dos seis meses, foi-se assistindo a uma diminuição das medidas restritivas impostas pela pandemia e foram-se aliviando as restrições e, conseqüentemente, a pressão exercida sobre os acolhedores.

Para complementar a formação dada, todos os acolhedores, internos e externos, tinham acesso a folhetos informativos com dados sobre o acolhimento para as

celebrações (Anexo E) e o acolhimento nas portas da Basílica da Santíssima Trindade (Anexo F). Estes folhetos, para além de sintetizarem as tarefas dos acolhedores, continham informação sobre contactos, horários das celebrações, códigos a utilizar nos rádios de comunicação, pontos de encontro e salas de apoio. Eram documentos propositadamente sintéticos, que foram sendo retificados ao longo do tempo, e que tinham como principal objetivo completar a informação que era passada em todos os *briefings*.

Os *briefings* eram pequenos encontros, liderados pelo responsável dos vigilantes de serviço, com o propósito de distribuir as tarefas aos acolhedores e alertar para especificidades relacionadas com cada uma das atividades de acolhimento que, no limite, poderiam variar todos os fins-de-semana. Faziam-se vários *briefings*, com os vários grupos de acolhedores, um *briefing* com os Escuteiros, outro com a Associação de Servitas, outro com a Fraternidade de Nuno Álvares e outro com a equipa de acolhedores internos. Estes encontros ocorriam, sempre, antes do início de cada atividade e no final da mesma.

2.3.4.4. Testagem dos Acolhedores

Estando o Plano Operacional dos Acolhedores já concluído e pronto para ser posto em marcha, no dia 7 de maio de 2021 o Santuário de Fátima recebeu indicação, do Delegado Regional de Saúde, para que todos os intervenientes, colaboradores remunerados e voluntários, que estivessem de serviço na peregrinação de 12 e 13 de maio de 2021, realizassem teste antigénio à Covid-19. Este teste deveria ser feito ao longo do dia 12 de maio, para que a validade do seu resultado, 24 horas, pudesse abranger o período da peregrinação. Tal indicação, recebida em vésperas da peregrinação e dois dias antes da simulação em contexto real, prevista para 9 de maio, veio fazer com que fosse necessário atualizar o Plano Operacional dos Acolhedores, com todos os constrangimentos associados a esta nova medida.

Tais constrangimentos centraram-se em três principais aspetos: no facto de ser preciso contactar 200 pessoas, num curto espaço de tempo, e garantir a sua disponibilidade ao longo do dia 12; na necessidade de encontrar um laboratório com capacidade e disponibilidade para a testagem; nas opções a tomar no caso de se verificarem casos positivos para a Covid-19.

Recorde-se que nesta fase da pandemia, os recursos de testagem eram escassos e muito procurados, e o Santuário precisava de testar cerca de 200 pessoas, ao longo de um dia, onde se incluía o grupo dos 80 acolhedores. Avançou-se com uma parceria com a Cruz Vermelha Portuguesa e realizaram-se, ao longo de todo o dia 12 de maio, cerca de 200 testes antigénio.

Não se verificou nenhum resultado de infeção por Covid-19. Ao verificar-se, seria preciso acionar um plano de contingência para a substituição dos colaboradores que testassem positivo. No limite, tais resultados poderiam inviabilizar muitas das atividades da peregrinação.

2.3.4.5. Peregrinação Internacional Aniversária de maio de 2021

A Peregrinação Internacional Aniversária de 2021 foi, sem dúvida, o desafio mais complexo para toda a estrutura do Santuário de Fátima ao longo dos seis meses a que este trabalho reporta. Contou com 80 acolhedores, distribuídos em 17 equipas. Cada equipa tinha um elemento coordenador e, para além destes, existiam 2 coordenadores gerais que faziam a ligação entre o terreno e a central de operações.

Na central de operações, montada nas instalações do Santuário, estiveram elementos do DVGO, do GSI e da GNR, que iam supervisionando e validando a ação de toda a operação. A sala era equipada com vários monitores que permitiam ter acesso às imagens de todo o Recinto de Oração, captadas a partir de vários pontos. Tinha, também, outros monitores que controlavam os registos de acesso ao espaço, que estavam a ser feitos pelos acolhedores, em cada porta, através de uma plataforma móvel. Uma vez que, nesta peregrinação, a lotação estava condicionada a 7.500 lugares, era preciso saber, em tempo real, qual a ocupação do espaço, para que a mesma não ultrapassasse os números indicados pela DGS e para que fosse possível ir dando indicação sobre a lotação de cada setor.

Figura 9: Registo de acesso em plataforma móvel



Fonte: Arquivo Fotográfico do Santuário de Fátima

A central de operações possuía, ainda, várias comunicações de rádio, cada uma dirigida aos diversos grupos que se encontravam ao serviço nas celebrações. O bom desempenho desta central e a sua multidisciplinaridade foram determinantes para a eficácia de toda a operação. A gestão da central foi da responsabilidade do DVGO.

O trabalho dos acolhedores desenvolveu-se no dia 12 de maio, à noite, e no dia 13 de maio, de manhã.

Existia um ponto de encontro para os *briefings*, que aconteciam antes e após cada trabalho. Foi assim em maio e ao longo dos 6 meses de atividade dos acolhedores. Tal como já referido, os *briefings* eram breves reuniões com o propósito de distribuir as tarefas aos acolhedores e de alertar para especificidades relacionadas com cada uma das atividades de acolhimento. Em maio de 2021, os *briefings* foram todos liderados pelo diretor do DVGO, responsável máximo pela segurança e gestão operacional do Santuário de Fátima.

Figura 10: Briefing do diretor de equipa de vigilância e gestão operacional



Fonte: Arquivo Fotográfico do Santuário de Fátima

Apesar de a grande maioria destes encontros ter como objetivo a distribuição de tarefas pelos acolhedores e o alertar para situações específicas de cada trabalho, na peregrinação de maio, dado que já tinha existido todo um plano de distribuição de tarefas e de formação, o objetivo principal do *briefing* era validar se todos estavam conscientes do seu papel, reforçando os aspetos principais das indicações já recebidas. Face ao elevado número de acolhedores no terreno, os briefings de maio foram feitos apenas com os 17 coordenadores de equipa e com os 2 coordenadores gerais dos acolhedores.

O trabalho dos acolhedores começava 2 horas antes do início de cada celebração e só terminava depois de concluídas, por completo, as celebrações.

Após o *briefing*, cada coordenador dirigia-se ao seu posto, onde se encontrava a restante equipa, já pronta para iniciar atividade. Os coordenadores faziam, também, um breve ponto de situação com a equipa, prestavam eventuais novas informações e dispunham os elementos no terreno para iniciar a ação de acolhimento.

Figura 11: *Briefing* de coordenadora de equipa de acolhedores

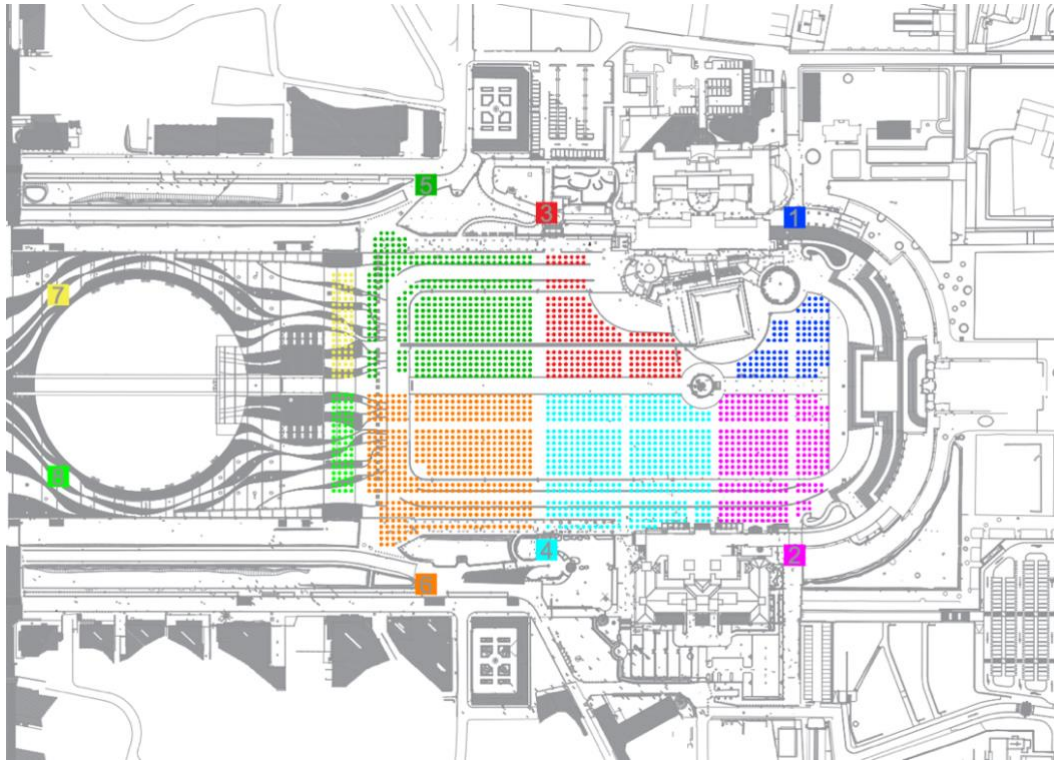


Fonte: Arquivo Fotográfico do Santuário de Fátima

Estavam 6 equipas nas portas de acesso ao Recinto de Oração e outras 7 equipas nos diversos setores, sendo que o setor 4, face à sua dimensão, tinha 2 equipas em campo.

Na figura seguinte, é possível verificar a localização de todas as portas de acesso, identificadas com os números de 1 a 8. A cada porta corresponde uma área dentro do Recinto de Oração, designada por setor e que, na figura 12, se encontra assinalado de acordo com as cores de cada porta. A título de exemplo: à porta 1, em azul mais escuro, correspondia a área marcada com pontos no mesmo azul; à porta 2, em rosa, correspondia a área marcada com pontos rosa, e assim sucessivamente.

Figura 12: Portas de acesso ao Recinto de Oração e respetivos setores



Fonte: Plano de Contingência do Santuário de Fátima

Em cada porta, os acolhedores contabilizavam, através de aplicação móvel, o número de pessoas que entravam e saíam do espaço, distribuíam gel desinfetante, verificavam se todos usavam máscara de proteção e asseguravam-se que a circulação era feita cumprindo as distâncias de segurança.

Figura 13: Distribuição de gel desinfetante



Fonte: Arquivo Fotográfico do Santuário de Fátima

Em caso de necessidade de encerramento de alguma porta, como aconteceu por diversas vezes nos dois dias da peregrinação de maio, os acolhedores apoiavam as forças de segurança e os vigilantes do Santuário presentes no local, para fazer cumprir esse encerramento. Cabia, ainda, aos acolhedores prestar informação sobre quais as portas de acesso ao Recinto de Oração que se mantinham abertas.

Esta situação do encerramento de portas gerava, sempre, momentos de tensão, pois todos queriam ter acesso ao local das celebrações, muitos peregrinos fizeram dezenas de quilómetros a pé, e era muito difícil gerir este barramento. Ainda assim, foi sendo possível manter duas portas abertas, as portas 7 e 8, que apesar de serem as de acesso mais distante (encontram-se no alto do recinto), foi menos difícil explicar aos peregrinos o motivo de terem de se deslocar a outra entrada, apesar das distâncias que tinham que percorrer.

A situação mais complexa aconteceu no dia 12 de maio, à noite, quando - cerca de sessenta minutos antes de começar a celebração - foi dada ordem para encerrar todas as portas de entrada, pelo facto de se ter atingido a lotação máxima de 7.500 pessoas no local, de acordo com o limite estabelecido pela DGS. Todos os acolhedores receberam indicação de que o Recinto de Oração atingira a lotação máxima e os acessos seriam totalmente encerrados. O espaço manteve-se encerrado durante cerca de uma hora e, foi nesta altura, que ocorreu o primeiro grande desafio para todos os que estavam em contacto com os peregrinos. O encerramento total das portas era uma das situações previstas no protocolo de atuação, assim como a forma de agir no caso de este se concretizar, porém, existem sempre muitos fatores que não se conseguem prever nestas situações e, naquele momento, não foi diferente. De fora para dentro do recinto existiam três barreiras para suspender o acesso: primeiro, a GNR; depois os vigilantes do Santuário e, em terceiro lugar, as equipas dos acolhedores das portas. Foi acionado este plano e todas as dificuldades que foram surgindo foram sendo geridas no momento, seguindo as indicações provenientes da central de operações.

Convém referir que não existia previsão de quanto tempo iria durar este encerramento; este era um dos fatores não previsíveis, dependeria do número de peregrinos que fosse deixando o local. Durante todo o tempo de encerramento, foi preciso esclarecer que quem saísse do espaço do recinto de Oração poderia não

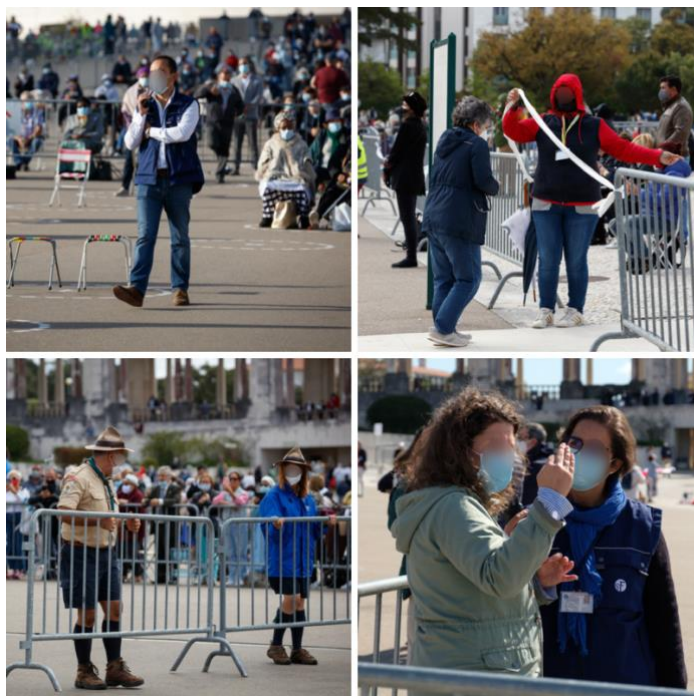
conseguir voltar a entrar. Acabaram por acontecer situações em que uma parte da família estava dentro do recinto e um dos elementos saiu para buscar algo e já não pôde voltar a entrar porque, entretanto, se fecharam as portas.

Apesar da complexidade de toda a situação e de alguns desagradados sentidos nos peregrinos, considera-se que houve eficácia no tratamento da situação. Vários meios de comunicação social noticiaram este facto, sem terem relatado qualquer ocorrência, o que é, também, um indicador de tal eficácia. Veja-se, alguns exemplos dos títulos das notícias: “Esgotada lotação de 7.500 peregrinos no Santuário de Fátima” (Cunha, 2021); “Lotação de 7.500 peregrinos no Santuário de Fátima esgotada” (Moreira, 2021) e “Atingido limite de peregrinos no Santuário de Fátima” (Ferreira, 2021).

As equipas de acolhedores que se encontravam nos setores do Recinto de Oração, distribuídos conforme demonstra a figura 12, tinham tarefas comuns a todas elas e outras tarefas específicas de cada setor e que variavam consoante aquele que é o posicionamento do setor face aos momentos celebrativos e à localização em que se encontra.

As tarefas comuns eram todas as que se relacionavam com a manutenção das regras de segurança, como o uso de máscara de proteção individual, a manutenção da distância social recomendada, o garantir que os peregrinos se mantinham nos círculos desenhados no solo, cuidar para que as vias de circulação permanecessem desimpedidas e o prestar todo o tipo de informações. Era necessária uma permanente comunicação com os vários níveis de coordenação e com a central de operações, para garantir que tudo era gerido ao minuto.

Figura 14: Acolhedores no exercício de funções



Fonte: Arquivo Fotográfico do Santuário de Fátima

Para além destas tarefas transversais e, aparentemente, de mais fácil controlo, existiam, ao longo das celebrações, alguns momentos críticos, identificados desde a formação dos acolhedores, e nos quais era necessária uma redobrada atenção. Um exemplo de um destes momentos é a altura das procissões, em que o andor de Nossa Senhora sai da Capelinha das Aparições para se dirigir ao Presbitério. Por tradição, este é sempre um dos momentos altos das peregrinações, altura em que as pessoas se tentam aproximar o mais possível da passagem do andor, ou seja, se aglomeram junto às baias de proteção que desenham o percurso das procissões. O desafio que se colocou foi o de conseguir que, à passagem da procissão, os peregrinos se mantivessem nos seus círculos, evitando as movimentações e, sobretudo, as aglomerações. Foi uma das tarefas mais difíceis de concretizar, apesar de ter sido bem-sucedida. Recorde-se que, em maio de 2020, o Santuário de Fátima tinha celebrado a Peregrinação Internacional Aniversária à porta fechada, sem a presença de peregrinos.

Figura 15: Peregrinação Internacional Aniversária de maio de 2020



Fonte: Arquivo Fotográfico do Santuário de Fátima

Em maio de 2021, todos os peregrinos que quiseram voltar ao Santuário traziam consigo um desejo habitual: estar o mais próximo possível da imagem de Nossa Senhora, depois de tantos meses impedidos de o fazer. Apesar de todos estarem conscientes de que se vivia uma situação de pandemia, o equilíbrio entre essa consciência racional e o lado emocional que a fé transporta, não é fácil de alcançar. Conseguir encontrar um equilíbrio para esta dicotomia foi, claramente, o maior desafio de todos, não só em maio, como ao longo de todos os meses de acolhimento.

Pode afirmar-se que a organização de uma equipa de acolhedores foi umas das muitas estratégias do Santuário de Fátima, para que se pudesse passar de uma situação ilustrada na figura 16 para uma situação, com restrições, ilustrada na figura 17.

Figura 16: Peregrinação Internacional Aniversária de maio de 2017



Fonte: Arquivo Fotográfico do Santuário de Fátima

Figura 17: Peregrinação Internacional Aniversária de maio de 2021



Fonte: Arquivo Fotográfico do Santuário de Fátima

O planeamento do trabalho dos acolhedores e a gestão de recursos humanos efetuada, assim como a permanente articulação entre os diversos departamentos envolvidos nesta operação, foram determinantes para o ultrapassar de dificuldades e para acolher, em segurança, os que visitaram o Santuário de Fátima, concretamente entre maio e outubro de 2021.

2.3.4.6. Ecos do Trabalho dos Acolhedores

Após os seis meses de trabalho, vieram a público diversas notícias sobre a atuação dos acolhedores, tanto através dos canais de comunicação do Santuário de Fátima, como através dos meios de comunicação locais e nacionais.

Com títulos como *“Mais de mil voluntários garantiram o acolhimento no Santuário entre maio e outubro”* (Santuário de Fátima, 2021), ou ainda, *“Peregrinos acolhidos por mil voluntários”* (Jordão, 2021) foram diversas as notícias que relatavam a experiência positiva do trabalho dos acolhedores.

Não obstante os títulos das notícias referirem apenas os colaboradores voluntários, da sua leitura percebe-se que aqui também se incluem os colaboradores remunerados, como é o caso da notícia publicada, em novembro de 2021, no site do Santuário de Fátima que refere:

“No total, durante as 27 semanas em que decorreu, este reforço no acolhimento somou mais de 14 mil horas de voluntariado, que foram garantidas pelos Servitas de Nossa Senhora de Fátima, pelo corpo de voluntários do Santuário de Fátima, pelo Corpo Nacional de Escutas, pela Fraternidade Nuno Álvares e ainda por funcionários do Santuário de Fátima” (Santuário de Fátima, 2021).

A Agência Ecclesia, citando a coordenadora da Comissão para o Voluntariado do Santuário de Fátima, refere que: *“Face ao elevado número de acolhedores envolvidos nestas tarefas e às suas diferentes proveniências, o acolhimento foi uma admirável oportunidade para confirmar a importância do trabalho em equipa”* (Neves, 2021).

Para além das notícias divulgadas, também internamente se reconheceu o trabalho desenvolvido pelos colaboradores, através de informação interna assinada pelo

Reitor do Santuário de Fátima e divulgada em outubro de 2021: “*Terminados estes quase 6 meses de serviço e consciente da sobrecarga que esta atividade trouxe para a vida de cada um e de cada Departamento, venho agradecer a todos este contributo imprescindível a um adequado acolhimento dos peregrinos*” (Anexo G).

Este agradecimento estendeu-se às associações externas que integraram as equipas de acolhimento através de carta assinada pelo Reitor da instituição, onde se agradecia a disponibilidade e colaboração e se dava nota de que, sem a disponibilidade e empenho de todos não teria sido possível acolher tão bem os peregrinos (Anexo H).

Logo após a Peregrinação Internacional Aniversária de maio de 2021, o Major Davide Ferreira, Relações Públicas da GNR realçava, em entrevista à Lusa (2021), a importância da cooperação entre esta força de segurança e “*a grande coordenação com o Santuário*”, concluindo que a peregrinação tinha decorrido sem incidentes, tendo corrido tudo dentro do que era previsto.

Em outubro de 2021, o Reitor do Santuário de Fátima recebeu, também, um email proveniente da Diretora-Geral da Saúde, Dra. Maria da Graça Freitas, onde expressa “*a admiração e reconhecimento da DGS pelo excelente trabalho realizado em todas as etapas da pandemia*”. Naturalmente que este reconhecimento se estende a todas as dimensões da atividade do Santuário, não deixando de, também aqui, se incluir o trabalho dos acolhedores.

2.4. Fontes de Evidência

Existe a consciência da importância do estudo de caso recorrer a múltiplas fontes de evidência e de recolha de informação (Yin, 1993, p. 67; Fragoso, 2004). A investigação qualitativa extrai dados de uma variedade de fontes, nomeadamente, pessoas (indivíduos ou grupos), organizações ou instituições, textos, cenários e ambientes, objetos, artefactos, produtos de media, eventos e acontecimentos (Cooper & Schindler, 2016, p. 144).

No presente trabalho, as fontes utilizadas foram a análise de documentos, a aplicação de inquéritos por questionário com questões de resposta aberta e a observação participante. A autorização para a recolha de informação sobre a

instituição em estudo foi obtida junto do seu representante legal, P. Carlos Cabecinhas, conforme documento que se apresenta no Anexo I.

A análise de documentos versou sobre documentação emanada pela Direção-Geral da Saúde, documentação da Conferência Episcopal Portuguesa, documentação interna da instituição em análise e informação constante de notícias divulgadas nos órgãos de comunicação social.

Optou-se, também, por aplicar um inquérito por questionário com questões de resposta aberta como instrumento de recolha de informação que, segundo Campenhoudt et al. (2019, p. 193), será o mais adequado para a reconstituição de um processo de ação, experiências ou acontecimentos do passado, para além de se adequar a estudos cuja literatura existente é reduzida ou insuficiente, permitindo que a análise qualitativa venha, inclusivamente, a encontrar novos temas a estudar (Sá et al., 2021, p. 18).

Realizaram-se inquéritos por questionário com questões de resposta aberta, com a formulação e a ordem das questões fixa (Ghiglione & Matalon, 1992, p. 66), não se indicando aos inquiridos um limite para as respostas.

Face à transversalidade e abrangência do tema em estudo e à diversidade de atores que nele intervieram, procurou-se colher informação junto de cada grupo de interlocutores no processo: os que tiveram implicação na tomada de decisão sobre as medidas a adotar; os que tiveram a responsabilidade de desenhar o plano operacional e os que estiveram envolvidos na operacionalização do mesmo.

Realizaram-se 16 inquéritos por questionário, por escrito, através de correio eletrónico, a pessoas com diferentes níveis de responsabilidade: aos intervenientes externos ao Santuário de Fátima, como a autoridade de saúde e a autoridade das forças de segurança; ao órgão máximo de decisão do Santuário de Fátima; à equipa de coordenação do Plano Operacional do Santuário de Fátima, onde se inclui o Plano Operacional dos Acolhedores, e aos diferentes tipos de acolhedores que participaram nas atividades.

Outra das fontes de evidência utilizada foi a observação participante, empregada em estudos explanatórios ou descritivos e que integra o conjunto de metodologias denominadas de qualitativas (Mónico et al., 2017). No presente estudo, a autora

assumi o papel de investigadora participante, não só enquanto elemento da equipa de coordenação do Plano Operacional dos Acolhedores, pelo facto de desempenhar as funções de Diretora do GRH e de Coordenadora da Comissão para o Voluntariado, como também enquanto acolhedora interna.

Através da observação participante, é possível descrever quem ou o que é que o estudo envolve, quando e onde aconteceu, como aconteceu e porquê. A possibilidade de recolha destas informações justifica esta metodologia como adequada para estudar a organização de pessoas e eventos (Jorgensen, 1989, p. 12).

A observação participante inscreve-se numa abordagem de observação na qual o observador participa ativamente nas atividades de recolha de dados, sendo requerida a capacidade do investigador se adaptar à situação (Pawlowski et al., 2016). Esta técnica adequa-se à investigação que pretende compreender as pessoas e as suas atividades no contexto de ação, permitindo chegar a uma análise indutiva e compreensiva (Batista-Correia, 2009).

Enquanto técnica de investigação, a observação participante possibilita obter uma perspetiva holística dos temas em estudo, contudo, o investigador deve estar ciente das limitações desta técnica face à subjetividade que dela decorre, fruto da interpretação que o observador faz do que está a observar (Smith & Denton, 2001), podendo enviesar os resultados alcançados face à parcialidade que pode estar patente na análise. É, portanto, conveniente complementar esta técnica de investigação com outras, no sentido de se apurar o entendimento da problemática em análise sob diversas perspetivas.

No presente estudo, o facto de a investigadora ter assumido o papel de observadora participante, obrigou a uma permanente tomada de consciência do seu papel, para que as expectativas pré-concebidas não conduzissem a ignorar certas influências nos comportamentos observados e a exagerar noutros, conforme alerta Mónico et al. (2017).

Por outro lado, através da observação participante, a convivência do investigador com as pessoas e a organização em estudo proporciona condições privilegiadas para que o processo de observação seja conduzido de modo a possibilitar um

entendimento genuíno dos factos, que de outra forma não seria possível. Admite-se, ainda, que a experiência direta do observador com o grupo em observação seja capaz de revelar a significação, a um nível mais profundo, de episódios, comportamentos e atitudes que, apenas investigados de um ponto de vista exterior (“não-participante”), poderiam permanecer obscurecidos ou até mesmo inatingíveis (Mónico et al., 2017).

2.5. Objetivos dos Inquéritos por Questionário

Segundo Fortin (1999, p.100), o objetivo de um estudo deve indicar o porquê da investigação e dar resposta às questões da investigação.

Os objetivos definidos para cada inquérito por questionário pretendem ajudar a encontrar resposta para a questão de partida do trabalho: “Qual o balanço da gestão de acolhedores do Santuário de Fátima durante a pandemia em ordem a assegurar as celebrações religiosas no Recinto de Oração?”

Face à especificidade dos interlocutores inquiridos e aos seus diferentes níveis de responsabilidade no processo, organizaram-se os objetivos dos inquéritos por questionário de acordo com cada inquirido ou grupo de inquiridos.

A equipa de coordenação do Plano Operacional dos Acolhedores é um dos grupos ao qual foram aplicados inquéritos por questionário. Uma vez que a autora do presente estudo integrou esta equipa, a sua reflexão sobre os objetivos do questionário e as perguntas nele contidas será apresentada *a posteriori*, no final da análise qualitativa de dados dos inquéritos por questionário, com o objetivo de diminuir eventual enviesamento desta análise enquanto investigadora participante.

2.5.1. Objetivos dos Inquéritos a Entidades Externas

Para o inquérito por questionário ao representante da DGS definiram-se os seguintes objetivos:

- a) Identificar as preocupações da DGS nas orientações a dar ao Santuário de Fátima em contexto de pandemia.

- b) Avaliar o trabalho realizado pelo Santuário de Fátima, entre maio e outubro de 2021, no que se refere ao cumprimento das medidas restritivas decorrentes da pandemia.

Para o inquérito por questionário ao representante da GNR definiram-se os seguintes objetivos:

- a) Identificar as preocupações da GNR nas orientações a dar ao Santuário de Fátima em contexto de pandemia.
- b) Conhecer as medidas implementadas pela GNR, no Recinto de Oração, entre maio e outubro de 2021.
- c) Avaliar o trabalho realizado pelo Santuário de Fátima, entre maio e outubro de 2021.

2.5.2. Objetivos do Inquérito ao Decisor

Para o inquérito por questionário ao decisor do Santuário de Fátima definiram-se os seguintes objetivos:

- a) Identificar as preocupações do Santuário de Fátima perante a presença de um elevado número de pessoas, em contexto de pandemia.
- b) Saber como se organizou o Santuário de Fátima para dar resposta a esta situação.
- c) Verificar a utilidade do trabalho dos acolhedores.
- d) Avaliar o trabalho realizado pelos acolhedores.
- e) Avaliar a pertinência da continuidade do trabalho dos acolhedores.

2.5.3. Objetivos do Inquérito à Equipa de Coordenação

Para o inquérito por questionário ao Diretor do DVGO definiram-se os seguintes objetivos:

- a) Identificar as preocupações do Santuário de Fátima perante a presença de um elevado número de pessoas, em contexto de pandemia.
- b) Saber como se organizou o DVGO para dar resposta a esta situação.
- c) Verificar a utilidade do trabalho dos acolhedores.
- d) Avaliar o trabalho realizado pelos acolhedores.

- e) Avaliar a pertinência da continuidade do trabalho dos acolhedores.

Para o inquérito por questionário ao Diretor do GSI definiram-se os seguintes objetivos:

- a) Saber como se organizou o GSI para dar resposta a esta situação.
- b) Verificar a utilidade do trabalho dos acolhedores.
- c) Avaliar o trabalho realizado pelos acolhedores, entre maio e outubro de 2021.

2.5.4. Objetivos do Inquérito aos Acolhedores Internos

Para os inquéritos por questionário aos acolhedores internos, remunerados e voluntários, definiram-se os seguintes objetivos:

- a) Compreender a disponibilidade dos colaboradores do Santuário de Fátima para integrar a equipa de acolhedores.
- b) Verificar a utilidade do trabalho dos acolhedores.
- c) Perceber o resultado da experiência enquanto acolhedor.
- d) Identificar o que pode ser melhorado em futuros trabalhos de acolhimento.

2.5.5. Objetivos do Inquérito aos Acolhedores Externos

Para os inquéritos por questionário aos acolhedores externos definiram-se os seguintes objetivos:

- a) Compreender a disponibilidade dos colaboradores externos ao Santuário de Fátima para integrar a equipa de acolhedores.
- b) Verificar a utilidade do trabalho dos acolhedores.
- c) Perceber o resultado da experiência enquanto acolhedor.
- d) Identificar o que pode ser melhorado em futuros trabalhos de acolhimento.

2.6. Inquéritos por Questionário com Questões de Resposta Aberta

Neste ponto apresentam-se as questões colocadas nos inquéritos por questionário, agrupadas por grupos de interlocutores.

2.6.1. Inquéritos a Entidades Externas

Como representante da DGS respondeu ao inquérito por questionário o Dr. António Lacerda Sales, Secretário de Estado Adjunto e da Saúde. Este inquérito versou, sobretudo, sobre a Peregrinação Internacional Aniversária de 12 e 13 de maio de 2021, dado ter sido a celebração que obrigou à emissão de um Parecer Técnico por parte da DGS para a sua realização.

Foram colocadas as seguintes questões:

- a) Qual a principal preocupação da DGS nas orientações a dar ao Santuário de Fátima com vista à organização das Peregrinações Internacionais Aniversárias, concretamente a de 12 e 13 de maio de 2021?
- b) Depois de decorridas todas as celebrações no Recinto de Oração, entre maio e outubro de 2021, como avalia a resposta dada pelo Santuário de Fátima ao cumprimento das medidas restritivas decorrentes da pandemia?

Em representação das forças de segurança respondeu ao inquérito por questionário o Capitão Pedro Inácio, Comandante do Destacamento Territorial de Tomar da GNR, tendo sido colocadas as seguintes questões:

- a) Qual a principal preocupação da GNR em relação às medidas a tomar para fazer face ao grande número de pessoas a circular em Fátima entre maio e outubro de 2021, numa altura em que se encontram em vigor diversas medidas restritivas decorrentes da pandemia?
- b) Concretamente, em relação à ação da GNR no Santuário de Fátima, quais foram as principais preocupações a considerar sobretudo no Recinto de Oração?
- c) Depois de decorridas todas as celebrações no Recinto de Oração, entre maio e outubro, como avalia a resposta dada pelo Santuário de Fátima ao cumprimento das medidas restritivas decorrentes da pandemia?

2.6.2. Inquérito ao Decisor

No Santuário de Fátima foi realizado um inquérito por questionário ao seu representante máximo, o Reitor, P. Carlos Cabecinhas.

Ao Reitor do Santuário de Fátima colocaram-se as seguintes questões:

- a) Qual a principal preocupação do Santuário de Fátima no que se refere ao cumprimento das medidas restritivas decorrentes da pandemia, em concreto durante os meses de maio a outubro de 2021?
- b) Como se organizou o Santuário de Fátima para poder dar resposta ao cumprimento de tais medidas?
- c) Que papel tiveram os acolhedores na implementação das medidas de segurança?
- d) A coordenação deste trabalho fica exclusivamente a cargo de voluntários?
- e) Depois de decorridas todas as celebrações no Recinto de Oração, entre maio e outubro de 2021, como avalia a contribuição dada pelos acolhedores no apoio ao cumprimento das medidas restritivas decorrentes da pandemia?
- f) Considera que o trabalho dos acolhedores pode ter continuidade ou deixa de fazer sentido após o levantamento das medidas restritivas que vigoravam?

2.6.3. Inquérito à Equipa de Coordenação

A equipa de coordenação do Plano Operacional dos Acolhedores era constituída pelo diretor do DVGO, que a dirigia, pelo diretor do Gabinete de Sistemas de Informação (GSI) e pela diretora do GRH, autora do presente trabalho.

Ao Diretor do DVGO do Santuário de Fátima colocaram-se as seguintes questões:

- a) Qual a principal preocupação do Santuário de Fátima no que se refere ao cumprimento das medidas restritivas decorrentes da pandemia, em concreto durante os meses de maio a outubro de 2021?
- b) Como se organizou o DVGO para poder dar resposta ao cumprimento de tais medidas?
- c) Que papel tiveram os acolhedores na implementação das medidas de segurança?
- d) Depois de decorridas todas as celebrações no Recinto de Oração, entre maio e outubro de 2021, como avalia a contribuição dada pelos acolhedores no apoio ao cumprimento das medidas restritivas decorrentes da pandemia?

- e) Considera que o trabalho dos acolhedores pode ter continuidade ou deixa de fazer sentido após o levantamento das medidas restritivas que vigoravam?

Ao Diretor do GSI do Santuário de Fátima colocaram-se as seguintes questões:

- a) Como se organizou o GSI para poder dar resposta ao cumprimento das medidas restritivas decorrentes da pandemia, em concreto durante os meses de maio a outubro de 2021 no espaço do Recinto de Oração?
- b) Que papel tiveram os acolhedores na implementação das medidas de segurança?
- c) Depois de decorridas todas as celebrações no Recinto de Oração, entre maio e outubro de 2021, como avalia a contribuição dada pelos acolhedores no apoio ao cumprimento das medidas restritivas decorrentes da pandemia?

2.6.4. Inquérito aos Acolhedores Internos

A equipa de acolhedores internos do Santuário foi constituída por acolhedores remunerados e acolhedores voluntários.

Responderam ao inquérito por questionário 2 acolhedores remunerados, tendo-lhes sido colocadas as seguintes questões:

- a) Como encarou o convite da Reitoria, dirigido a todos os colaboradores remunerados do Santuário de Fátima, para integrar este grupo de acolhedores?
- b) Sentiu que a contribuição dos acolhedores foi útil para o Santuário de Fátima?
- c) Considera que a experiência de acolhedor marcou, de alguma forma, aqueles que dela fizeram parte? Se sim, de que forma?
- d) O que acha que pode ser melhorado em futuras colaborações?

Foram, também, aplicados inquéritos por questionário a 3 acolhedores voluntários tendo sido colocadas as seguintes questões:

- a) Como encarou o convite da Reitoria para integrar este grupo de acolhedores?

- b) Sentiu que a contribuição dos acolhedores foi útil para o Santuário de Fátima?
- c) Considera que a experiência de acolhedor marcou, de alguma forma, aqueles que dela fizeram parte? Se sim, de que forma?
- d) O que acha que pode ser melhorado em futuras colaborações?

2.6.5. Inquérito aos Acolhedores Externos

A equipa de acolhedores externos ao Santuário foi constituída por acolhedores provenientes de três associações: do Corpo Nacional de Escutas; da Associação dos Servitas de Nossa Senhora de Fátima e da Fraternidade de Nuno Álvares.

Realizaram-se inquéritos por questionário a 1 dirigente do CNE e a 2 escuteiros.

Ao dirigente foram colocadas as seguintes questões:

- a) Enquanto dirigente do CNE como encarou esta proposta de colaboração, como acolhedora, atividade até aqui desconhecida nos moldes em que decorreu?
- b) Como explica o facto de centenas de Escuteiros se terem motivado para integrar esta equipa de acolhedores?
- c) Sentiu que a contribuição dos acolhedores foi útil para o Santuário de Fátima?
- d) Considera que a experiência de acolhedor marcou, de alguma forma, aqueles que dela fizeram parte? Se sim, de que forma?
- e) O que acha que pode ser melhorado em futuras colaborações?

Aos 2 escuteiros foram colocadas as seguintes questões:

- a) Enquanto Escuteiro, como encarou esta proposta de colaboração, como acolhedor/a na pandemia, atividade até aqui desconhecida nos moldes em que decorreu?
- b) Como explica o facto de a associação a que pertence se ter mobilizado para integrar esta equipa de acolhedores?
- c) Sentiu que a contribuição dos acolhedores foi útil para o Santuário de Fátima?

- d) Considera que a experiência de acolhedor marcou, de alguma forma, aqueles que dela fizeram parte? Se sim, de que forma?
- e) O que acha que pode ser melhorado em futuras colaborações?

Aos representantes da Associação dos Servitas de Nossa Senhora de Fátima e da Fraternidade de Nuno Álvares foram colocadas as seguintes questões:

- a) Enquanto membro da Associação dos Servitas de Nossa Senhora de Fátima/ Fraternidade de Nuno Álvares como encarou esta proposta de colaboração, como acolhedor, atividade até aqui desconhecida nos moldes em que decorreu?
- b) Como explica o facto de a associação a que pertence se ter mobilizado para integrar esta equipa de acolhedores?
- c) Sentiu que a contribuição dos acolhedores foi útil para o Santuário de Fátima?
- d) Considera que a experiência de acolhedor marcou, de alguma forma, aqueles que dela fizeram parte? Se sim, de que forma?
- e) O que acha que pode ser melhorado em futuras colaborações?

3. RESULTADOS

Realizada a definição dos objetivos dos inquéritos por questionário e elencadas as questões colocadas a cada tipo de inquirido, procede-se à análise dos resultados tendo por base a informação recolhida nas respostas.

A análise de resultados é apresentada em 4 pontos: análise dos inquéritos realizados às entidades externas; análise dos inquéritos realizados ao Decisor e à Equipa de Coordenação; análise dos inquéritos realizados aos acolhedores internos e análise dos inquéritos realizados aos acolhedores externos.

3.1. Análise Temática dos Inquéritos Realizados às Entidades Externas

Nos inquéritos por questionário realizados às entidades externas, representante da DGS, Dr. Lacerda Sales, e representante da GNR, capitão Pedro Inácio, não foram colocadas questões específicas sobre os acolhedores, mas sim questões macro sobre o planeamento e atuação do Santuário de Fátima, numa perspetiva de análise da sua atuação no período em estudo, de maio a outubro de 2021.

Ao representante da DGS foram colocadas 2 questões e ao representante da GNR foram colocadas 3 questões. Apesar do número diferente de questões efetuadas a cada inquirido, após a recolha de dados e análise das respostas às questões realizadas, entendeu-se ser adequado agregar os resultados em 3 temas:

- a) Prevenção de riscos.
- b) Estratégia de comunicação.

c) Avaliação.

Apresentam-se as questões colocadas nos inquéritos por questionário realizados às entidades externas, cuja transcrição integral se encontra disponível no Anexo J.

1. Qual a principal preocupação da DGS nas orientações a dar ao Santuário de Fátima com vista à organização das Peregrinações Internacionais Aniversárias, concretamente a de 12 e 13 de maio de 2021? / Qual a principal preocupação da GNR em relação às medidas a tomar para fazer face ao grande número de pessoas a circular em Fátima entre maio e outubro de 2021, numa altura em que se encontram em vigor diversas medidas restritivas decorrentes da pandemia?

Objetivo	Temas	Síntese
Identificar as preocupações da DGS/GNR nas orientações a dar ao Santuário de Fátima em contexto de pandemia.	Prevenção de riscos. Estratégia de comunicação.	Recolheu-se informação sobre o tempo que antecedeu a retoma da atividade do Santuário de Fátima, tendo-se formulado a seguinte questão: Qual a principal preocupação da DGS nas orientações a dar ao Santuário de Fátima com vista à organização das Peregrinações Internacionais Aniversárias, concretamente a de 12 e 13 de maio de 2021? / Qual a

		<p>principal preocupação da GNR em relação às medidas a tomar para fazer face ao grande número de pessoas a circular em Fátima entre maio e outubro de 2021, numa altura em que se encontram em vigor diversas medidas restritivas decorrentes da pandemia?</p>
--	--	---

Como resposta ao objetivo formulado com intuito de identificar as preocupações de cada uma das entidades inquiridas face ao contexto de pandemia, numa fase em que o Santuário de Fátima se encontrava a planificar a sua ação, constatou-se que as respostas obtidas versam sobre dois aspetos: a prevenção de riscos e a estratégia de comunicação.

No que se refere à preocupação com os riscos inerentes ao contexto vivido, o representante da DGS afirma: *“A tipologia do evento acarretava diferentes riscos (...)”* e *“(...) as orientações dadas visavam minimizar o risco de infeção por SARS-CoV-2 e de propagação da doença COVID-19.”*

No inquérito realizado ao representante da GNR também sobressai a preocupação com a prevenção: *“(...) foi primordial estabelecer uma política de comunicação coordenada no intuito de, preventivamente, as pessoas saberem o cenário que iriam encontrar ao chegar a Fátima e o que poderiam fazer no Santuário de Fátima.”*

Indo além do perguntado, o representante da GNR dá nota da necessidade de ir atualizando os procedimentos, ao longo dos 6 meses em estudo, fruto das constantes alterações legislativas sobre as medidas restritivas a cumprir, dizendo: *“Em primeiro lugar importa referir que entre maio e outubro existiram várias alterações legislativas sobre as medidas aplicadas no âmbito da pandemia, existindo a necessidade de uma constante atualização de procedimentos (...).”*

A preocupação com a estratégia de comunicação sobressai no inquérito realizado ao representante da GNR de cuja resposta se depreende a organização desta estratégia em 3 fases: numa primeira fase, a preocupação com uma comunicação global, da forma mais abrangente possível, através dos meios de comunicação social, tal como afirma *“(...) foi primordial estabelecer uma política de comunicação coordenada no intuito de, preventivamente, as pessoas saberem o cenário que iriam encontrar ao chegar a Fátima (...).”* e completa dizendo *“A Guarda Nacional Republicana procurou desenvolver ações de sensibilização e aconselhamento, e divulgá-las nos Órgãos de Comunicação Social (...).”*; numa segunda fase, a GNR posicionou-se localmente, em Fátima, nas semanas anteriores aos momentos em que estava prevista maior afluência de visitantes, para sensibilização da população como refere o inquirido dizendo *“(...) realizar ações presenciais (comunicação no local) nos acessos a Fátima, aconselhando e sensibilizando as pessoas para a adoção de comportamentos preventivos.”*; a terceira fase desta estratégia de comunicação coincidiu com o decurso das Peregrinações Internacionais Aniversárias, entre maio e outubro, e incidiu na articulação estreita entre a GNR e o Santuário de Fátima conforme refere, dizendo *“(...) nos dias das cerimónias considero importantíssima a ligação que existiu entre o Santuário e a GNR, permitindo que o Santuário fosse recebendo os peregrinos e organizando-os de forma uniforme e com o devido distanciamento dentro do recinto (...).”*

Importa referir que a preocupação com prevenção de riscos e a estratégia de comunicação foram indissociáveis. Por um lado, verificou-se, no inquérito ao representante da DGS, a preocupação com a prevenção de riscos, para segurança de todos, no entanto, coube à GNR dar corpo a esta preocupação através da implementação de uma estratégia de comunicação consertada, em

articulação com a DGS, com outras autoridades de segurança e com o Santuário de Fátima, com vista a manter a população informada e assim contribuir para garantir a segurança de todos.

2. Concretamente, em relação à ação da GNR no Santuário de Fátima, quais foram as principais preocupações a considerar sobretudo no Recinto de Oração?

Objetivo	Temas	Síntese
Conhecer as medidas implementadas pela GNR, no Recinto de Oração, entre maio e outubro de 2021.	Prevenção de riscos. Estratégia de comunicação.	Recolheu-se informação sobre a implementação de medidas no Recinto de Oração, por parte da GNR entre maio e outubro de 2021, tendo-se formulado a seguinte questão: Concretamente, em relação à ação da GNR no Santuário de Fátima, quais foram as principais preocupações a considerar sobretudo no Recinto de Oração?

Esta pergunta não foi incluída no inquérito por questionário realizado ao representante da DGS, uma vez que se tratava de uma questão de cariz prático, já relacionada com a operacionalização do plano de ação e com a forma como a GNR interveio em tal plano.

Tendo como objetivo conhecer as medidas implementadas pela GNR, em concreto, no Recinto de Oração, as respostas do seu representante voltam a combinar a importância da articulação entre a prevenção de riscos e a estratégia de comunicação.

A preocupação com a prevenção de riscos confirma-se nas seguintes respostas: *“Atuamos com militares com traje civil, de uma forma preventiva de algum ilícito criminal, ou nesta fase também de apoio na aplicação das medidas impostas pela pandemia.”* e *“Foram estabelecidas entradas para o recinto do Santuário com o intuito de controlar entradas e saídas do recinto, neste parâmetro a GNR apoiou no cumprimento das medidas estabelecidas (...).”*

A estratégia de comunicação continuou a ser um aspeto preponderante na ação da GNR e na sua articulação estreita com o Santuário de Fátima. Foi um trabalho exigente e semanal, como refere o inquirido: *“(...) todas as semanas foi necessário uma constante coordenação entre a GNR e o Santuário, para que os peregrinos visitassem Fátima da forma mais serena possível.”*

Poder-se-á afirmar que o culminar de toda esta estratégia de comunicação, que ligou a GNR ao Santuário de Fátima, resultou numa medida adotada nas grandes peregrinações. Estas passaram a ter uma central de controlo instalada no Santuário, a partir da qual era gerida toda a peregrinação, que passou a integrar um elemento da GNR conforme dá nota o inquirido: *“Nas grandes operações foi adotado um elo de ligação presencial no Posto de Comando do Santuário, que de forma preventiva, informava a afluência de peregrinos no interior e a ocupação dos setores dentro do Santuário.”*

3. Depois de decorridas todas as celebrações no Recinto de Oração, entre maio e outubro, como avalia a resposta dada pelo Santuário de Fátima ao cumprimento das medidas restritivas decorrentes da pandemia?

Objetivo	Temas	Síntese
Avaliar o trabalho realizado pelo Santuário de Fátima, entre maio e outubro de 2021.	Avaliação	Recolheu-se informação sobre a avaliação do trabalho realizado através de um pedido de sugestões, tendo-se formulado a seguinte questão: Depois de decorridas todas as celebrações no Recinto de Oração, entre maio e outubro de 2021, como avalia a resposta dada pelo Santuário de Fátima ao cumprimento das medidas restritivas decorrentes da pandemia?

Com esta questão pretendeu-se conhecer a avaliação que as entidades externas fizeram da atuação do Santuário de Fátima ao longo dos 6 meses de pandemia em estudo. O representante da DGS, de forma concisa, responde: *“O Santuário de Fátima deu uma resposta adequada, garantindo o acolhimento dos peregrinos em segurança, através da aplicação das regras em vigor. Conseguiu, assim, corresponder às exigências da situação epidemiológica que se vivia no país.”*

Sobre esta avaliação, o representante da GNR, acaba por reforçar o entendimento da DGS e vai mais além: *“O Santuário de Fátima procurou sempre cumprir com todas as medidas emanadas pela DGS, na sua maioria das vezes aumentando o alcance das medidas.”* O inquirido corrobora o seu entendimento na resposta adequada dada às medidas em vigor e ainda constata que, na maioria das vezes, o Santuário terá ido além das medidas impostas.

A propósito da estratégia de comunicação e da importância da estreita relação entre a GNR e o Santuário de Fátima para o sucesso deste trabalho, o inquirido dá nota que tal estratégia facilitou muito a atuação na via pública e termina referindo que *“O Santuário de Fátima teve uma postura proactiva, procurando fazer reuniões com todas as autoridades locais, tendo sido sempre transparente com as medidas adotadas e com os procedimentos internos.”*

3.2. Análise Temática dos Inquéritos Realizados ao Decisor e à Equipa de Coordenação

Na sequência da análise dos inquéritos por questionário realizados ao responsável máximo do Santuário de Fátima e aos elementos da Equipa de Coordenação do Plano Operacional dos Acolhedores, apesar de nem todas as perguntas serem comuns, optou-se por realizar uma análise temática que permite agrupar as respostas por assuntos, alguns deles transversais a todos os inquiridos e outros específicos, de acordo com a responsabilidade de cada um.

A autora do presente trabalho integrou esta equipa de coordenação, por tal motivo, enquanto investigadora participante, a sua reflexão sobre as perguntas do inquérito por questionário será apresentada, separadamente, no ponto 6.6.

Após a recolha de dados das respostas aos inquéritos por questionário realizados a este grupo, agregaram-se os resultados em 4 temas:

- a) Planeamento do trabalho do Santuário de Fátima.

- b) Execução do trabalho em cada uma das áreas relacionadas com o papel dos acolhedores.
- c) Significado do trabalho dos acolhedores.
- d) Avaliação do trabalho dos acolhedores e da pertinência da continuidade do trabalho dos acolhedores.

Graficamente poder-se-iam representar estes temas numa imagem circular, em que o resultado da avaliação do trabalho realizado pode dar lugar à continuidade da atividade dos acolhedores, adaptada às novas circunstâncias pós-pandémicas, conforme se representa na figura 18.

Figura 18: Análise temática dos inquéritos



Ao Decisor, responsável máximo do Santuário de Fátima e ao Diretor do DVGO, responsável pela Equipa de Coordenação, foram colocadas 6 questões. Apenas estes 2 inquiridos detinham informação para responder a questões relacionadas com a atuação do Santuário no seu todo. Ao Diretor do GSI foram colocadas 3 questões, todas elas transversais aos 4 inquiridos, mas cujos temas mais se relacionavam com a atividade dos sistemas de informação.

Apresentam-se as questões colocadas nos inquéritos por questionário realizados ao decisor e à equipa de coordenação, cuja transcrição integral se encontra disponível no Anexo K.

1. Qual a principal preocupação do Santuário de Fátima no que se refere ao cumprimento das medidas restritivas decorrentes da pandemia, em concreto durante os meses de maio a outubro de 2021?

Objetivo	Temas	Síntese
Identificar as preocupações do Santuário de Fátima perante a presença de um elevado número de pessoas, em contexto de pandemia.	Planeamento do trabalho do Santuário de Fátima.	Recolheu-se informação sobre o tempo que antecedeu a retoma da atividade do Santuário de Fátima, tendo-se formulado a seguinte questão: Qual a principal preocupação do Santuário de Fátima no que se refere ao cumprimento das medidas restritivas decorrentes da pandemia, em

		concreto durante os meses de maio a outubro de 2021?
--	--	--

Esta questão foi colocada apenas ao Decisor e ao Diretor do DVGO, por se tratar de uma questão transversal a todo o Santuário, para a qual apenas estes inquiridos tinham dados de resposta. Com o intuito de identificar as preocupações do Santuário de Fátima perante a presença de um elevado número de pessoas, em contexto de pandemia, numa fase em que o Santuário se encontrava a desenvolver o seu plano de ação, constatou-se, nas duas respostas, uma consistente preocupação com a segurança de todos, tal como refere o Decisor: *“A principal preocupação do Santuário foi a segurança sanitária dos peregrinos e a perceção do Recinto de Oração como lugar seguro no contexto da pandemia de covid-19.”*

Tanto o Decisor como o Diretor do DVGO realçam a importância da elaboração e implementação do Plano de Contingência do Santuário de Fátima, assim como a necessidade de constantes atualizações decorrentes da evolução da situação pandémica e das consequentes alterações legais, conforme se constata nas suas respostas: *“Essa preocupação maior concretizou-se, por um lado, na elaboração de um Plano de Contingência (...); por outro lado, implementando esse Plano de Contingência através de um acolhimento eficaz (...); “A principal preocupação passou por dar uma resposta ao cumprimento do plano de contingência (...)” e “Estivemos, portanto, num cenário de persistente planeamento, operacionalização e ações de melhoria constantes.”*

O Diretor do DVGO referiu, também, a necessidade de mobilização de vários tipos de colaboradores para assegurar as distintas tarefas: *“(…) contamos com funcionários e voluntários em diversos enquadramentos para garantir a robustez das operações, de modo a ajudar os peregrinos a observar o cumprimento das regras previstas.”*

2. Qual a principal preocupação do Santuário de Fátima no que se refere ao cumprimento das medidas restritivas decorrentes da pandemia, em concreto durante os meses de maio a outubro de 2021?

Objetivo	Temas	Síntese
Saber como se organizou o Santuário de Fátima/ o DVGO/ para dar resposta a esta situação.	Planeamento do trabalho do Santuário de Fátima e da Equipa de Coordenação do Plano Operacional dos Acolhedores.	Recolheu-se informação sobre o tempo que antecedeu a retoma da atividade do Santuário de Fátima, tendo-se formulado a seguinte questão: Como se organizou o Santuário de Fátima/ o DVGO/ para poder dar resposta ao cumprimento de tais medidas?

A presente questão foi colocada aos 3 inquiridos do grupo em análise. Optou-se por agrupar as respostas de acordo com a abrangência de atuação de cada um dos intervenientes. Analisam-se, primeiramente, as respostas do Decisor e do Diretor do DVGO, necessariamente de cariz mais macro e, no ponto seguinte, analisam-se as respostas do Diretor do GSI, de cariz mais operacional.

Ainda na fase do planeamento, o objetivo desta questão era identificar a forma como o Santuário de Fátima e a equipa de coordenação do Plano Operacional dos Acolhedores se organizaram para dar resposta ao cumprimento das medidas de segurança em vigor.

Analisando as respostas aos inquéritos efetuados ao Decisor e ao Diretor do DVGO, percebe-se a preocupação com uma organização global da instituição que passou pela criação de um plano de contingência, pela preparação dos espaços e pela constituição de equipas capazes de dar resposta a estas necessidades específicas conforme atestam as seguintes afirmações: *“Foi internamente estabelecido o Plano de Contingência (...); “Do ponto de vista da preparação dos espaços (...) fez-se a marcação dos percursos de entrada e saída e de deslocação nos espaços. Marcaram-se também os lugares a ocupar, garantindo o necessário distanciamento físico (...) prepararam-se cartazes informativos (...)” e “(...) organizou-se um vasto corpo de acolhedores, que tinham a missão de (...) garantir o respeito pelas medidas de segurança estabelecidas.”*

Não obstante a organização interna, percebe-se, ainda, a importância da relação com as autoridades como refere o diretor do DVGO ao dizer: *“A articulação do trabalho com as autoridades de segurança, como a GNR e a Autoridade Nacional de Proteção Civil, foi essencial ao longo de todo o processo (...).”*

Depois de definida a estratégia de ação, coube ao DVGO, em articulação com outros departamentos, como foi o caso do GSI e do GRH, liderar todo o plano operacional do Santuário para os meses em estudo. Pode ler-se na resposta dada pelo diretor daquele departamento que *“A resposta do DVGO passou por dar “corpo” ao plano de segurança e operacionalizar a estratégia definida pela Reitoria (...)”* tendo acrescentado que *“(...) o DVGO contou com o contributo de diversos departamentos e gabinetes da Reitoria de modo a garantir uma operacionalização concertada e cuidados nos mais diversos âmbitos (...).”*

3. Como se organizou o GSI para poder dar resposta ao cumprimento de tais medidas?

Objetivo	Temas	Síntese
Saber como se organizou o GSI para dar resposta a esta situação.	Planeamento do trabalho do Santuário de Fátima e da Equipa de Coordenação do Plano Operacional dos Acolhedores.	Recolheu-se informação sobre o tempo que antecedeu a retoma da atividade do Santuário de Fátima, tendo-se formulado a seguinte questão: Como se organizou o GSI para poder dar resposta ao cumprimento de tais medidas?

Tendo sido colocada a mesma questão ao Diretor do GSI com o objetivo de compreender como este se organizou para dar resposta às necessidades identificadas, verifica-se que as respostas dadas são de cariz muito operacional e muito focadas na área de trabalho do gabinete.

Nesta fase de planeamento, coube ao GSI a responsabilidade de encontrar mecanismos tecnológicos que permitissem facilitar o trabalho de verificação da lotação do Recinto de Oração e assim contribuir para a manutenção das medidas de segurança, nomeadamente, quando estas definiam a lotação do espaço, tal como afirmou o diretor deste Gabinete ao constatar a “(...) *necessidade de implementação de sistemas e tecnologias que permitissem auxiliar na gestão da lotação do Recinto de Oração (...).*”

A resposta à necessidade da gestão da lotação do Recinto de Oração foi dada através da implementação de uma aplicação móvel: *“(...) foi implementada uma aplicação para dispositivos móveis com o objetivo de aferir com exatidão o número de peregrinos que entravam e saíam em cada um dos acessos ao Recinto de Oração (...).”*

A acrescentar ao controlo efetuado pelos dispositivos móveis, o GSI integrou a central de operações nos dias das grandes peregrinações: *“Nesta central de operações (...) foi disponibilizado um dashboard com as contagens, que permitia o seguimento, em tempo real, do número de peregrinos no interior do Recinto.”*

4. Que papel tiveram os acolhedores na implementação das medidas de segurança?

Objetivo	Temas	Síntese
Verificar a utilidade do trabalho dos acolhedores.	Execução do trabalho do Santuário de Fátima e da Equipa de Coordenação do Plano Operacional dos Acolhedores.	Recolheu-se informação sobre como decorreu a atividade do acolhedor, tendo-se formulado a seguinte questão: Que papel tiveram os acolhedores na implementação das medidas de segurança?

Na verificação da utilidade do papel dos acolhedores conforme se pergunta aos 3 inquiridos, verifica-se que, na fase de execução do Plano Operacional dos Acolhedores a opinião é unânime quanto à importância desta equipa de acolhedores para o cumprimento

das tarefas que lhe foram atribuídas. Confirmamos esta sintonia de opinião em respostas como: *“Os acolhedores foram fundamentais na implementação das medidas de segurança (...)”* e *“O papel dos acolhedores foi preponderante.”*

Na resposta a esta pergunta, volta a realçar-se a importância do trabalho em equipa, patente na seguinte afirmação: *“Os acolhedores tiveram um papel complementar às tarefas dos funcionários, funcionando como uma extensão da capacidade e força de recursos para o acolhimento dos peregrinos (...)”*

Um último aspeto a considerar, tem que ver com o facto de o papel dos acolhedores ter ido para além das tarefas de fazer cumprir as medidas de segurança em vigor. Conscientes da prioridade destas tarefas e da sua importância, o trabalho desta equipa foi mais longe e, de certa forma, ajudou a humanizar a relação com os peregrinos e visitantes, numa fase de grandes receios e restrições, tal como se extrai de dois inquéritos realizados: *“Acresce que a presença de acolhedores evita a impessoalidade das normas e permite sensibilizar os peregrinos (...)”*

5. Depois de decorridas todas as celebrações no Recinto de Oração, entre maio e outubro de 2021, como avalia a contribuição dada pelos acolhedores no apoio ao cumprimento das medidas restritivas decorrentes da pandemia?

Objetivo	Temas	Síntese
Avaliar o trabalho realizado pelos acolhedores.	Avaliação do trabalho dos acolhedores	Recolheu-se informação sobre a avaliação do trabalho realizado, tendo-se formulado a seguinte questão: Depois de decorridas todas as celebrações no Recinto de

		<p>Oração, entre maio e outubro de 2021, como avalia a contribuição dada pelos acolhedores no apoio ao cumprimento das medidas restritivas decorrentes da pandemia?</p>
--	--	---

Também nesta pergunta, colocada aos 3 inquiridos, a resposta é coincidente quanto à forma como avaliam a contribuição dada pelos acolhedores no cumprimento das medidas restritivas de segurança. Várias afirmações o revelam: *“É reconhecido (...) o bom resultado da implementação das medidas de segurança no Recinto de Oração (...) o Santuário de Fátima foi sempre um lugar seguro.”*; *“O contributo dos acolhedores no apoio ao cumprimento das medidas restritivas revelou-se essencial e fundamental (...)”* e *“(...) foi essencial o contributo do trabalho de cada um dos acolhedores, sem o qual não teria sido possível levar a bom porto aquilo a que o Santuário de Fátima se propôs, em compromisso com as autoridades de saúde, e cujo mérito viria a ser reconhecido, pelas mesmas autoridades, em rasgados elogios tecidos posteriormente.”*

À semelhança do que já se verificou em respostas anteriores, os inquiridos deram nota de que os contributos dos acolhedores foram além das tarefas que lhes estavam adstritas. Referem a importância que tiveram para proporcionar *“(...) a vivência da experiência do silêncio e da oração, que os peregrinos tanto procuram (...)”* acrescentando que *“Num contexto em que a vida comunitária foi posta em causa, foi precisamente a força dessa mesma vivência comunitária Cristã que permitiu ultrapassar, por vezes com dificuldade, os desafios das medidas restritivas que a situação pandémica impunha.”*

6. Considera que o trabalho dos acolhedores pode ter continuidade ou deixa de fazer sentido após o levantamento das medidas restritivas que vigoravam?

Objetivo	Temas	Síntese
Avaliar a pertinência da continuidade do trabalho dos acolhedores.	Avaliação da pertinência de continuar o trabalho dos acolhedores	Recolheu-se informação sobre a avaliação do trabalho realizado e a pertinência da sua continuidade, tendo-se formulado a seguinte questão: Considera que o trabalho dos acolhedores pode ter continuidade ou deixa de fazer sentido após o levantamento das medidas restritivas que vigoravam?

Depois de avaliada a utilidade do trabalho do acolhedor, entendeu-se fazer sentido perceber a pertinência de dar continuidade a esta atividade. As respostas a esta pergunta permitem compreender se faz sentido representar, em forma circular, os 4 temas identificados no início desta análise, conforme a figura 18, apresentada anteriormente.

Optou-se pela representação circular, por se entender que, após a avaliação, seria possível recomeçar novo ciclo. As respostas obtidas nos 2 inquéritos por questionário realizados ao Decisor e ao Diretor do DVGO indicam-nos que há espaço para continuar o trabalho de acolhedor, como se pode ler nas seguintes afirmações: *“O trabalho de acolhimento é sempre desejável, mesmo fora do*

contexto pandémico.”; “Feita esta experiência, aparece ainda em maior evidência a conveniência deste trabalho de acolhimento de peregrinos. Porém, o desejável não é sempre viável.”; e “Considero que o trabalho dos acolhedores pode e deve ter continuidade (...).”

3.3. Análise Temática dos Inquéritos Realizados aos Acolhedores Internos

À semelhança do que foi efetuado na análise temática dos inquéritos por questionário ao responsável máximo do Santuário de Fátima e aos elementos da Equipa de Coordenação do Plano Operacional dos Acolhedores e após a recolha de dados e leitura das respostas dadas pelos acolhedores, entendeu-se que faria sentido, também nestes inquéritos, manter a organização, agrupando a análise das respostas em 4 temas:

- a) Planeamento do trabalho dos acolhedores.
- b) Execução do trabalho dos acolhedores.
- c) Significado do trabalho dos acolhedores.
- d) Avaliação do trabalho dos acolhedores.

A representação gráfica é, também, a mesma utilizada nos inquéritos por questionário anteriormente analisados e que se pode, também, representar de acordo com a figura 18 já apresentada, que prevê a organização do trabalho em 4 fases: planeamento; execução; significado e avaliação. Desta forma, fica em aberto a possibilidade de a última fase dar lugar a um recomeço de ciclo, logo, ao regresso à primeira fase, de planeamento.

A equipa de acolhedores internos foi constituída por acolhedores remunerados e por acolhedores voluntários. Aplicaram-se inquéritos por questionário a 2 acolhedores remunerados e 3 acolhedores voluntários.

Apresentam-se as questões colocadas nos inquéritos realizados aos acolhedores internos, cuja transcrição integral se encontra disponível no Anexo L.

1. Como encarou o convite da Reitoria para integrar este grupo de acolhedores?

Objetivo	Tema	Síntese
Compreender a disponibilidade dos colaboradores do Santuário de Fátima para integrar a equipa de acolhedores.	Planeamento do trabalho dos acolhedores	Recolheu-se informação sobre o tempo que antecedeu o início da atividade como acolhedor, tendo-se formulado a seguinte questão: Como encarou o convite da Reitoria para integrar este grupo de acolhedores?

Como resposta ao objetivo formulado para compreender a disponibilidade dos colaboradores do Santuário de Fátima para este trabalho específico de acolhimento, numa fase em que se planeava toda a sua ação, verifica-se que a totalidade dos inquiridos respondeu de forma positiva ao convite efetuado pela Reitoria do Santuário de Fátima para integrar a equipa de acolhedores. Em alguns dos casos, as respostas deixam transparecer a afetividade que os liga ao Santuário, também, por meio da fé.

Indo além do perguntado, os inquiridos quiseram demonstrar a sua preocupação com as dificuldades económicas da época e a vontade em contribuir para ultrapassar este momento menos bom, decorrente do contexto em que se vivia. Acrescentando às suas respostas expressões como “(...) *dar o melhor de nós para esse objetivo comum (...)*” ou “*Caso o Santuário não criasse condições*

para que os peregrinos pudessem cumprir as suas devoções e promessas, estes poderiam vir a ser impedidos de o fazer e, conseqüentemente, aumentar ainda mais as dificuldades que a própria instituição estava a “sentir” desde o início da pandemia (...).”

2. Sentiu que a contribuição dos acolhedores foi útil para o Santuário de Fátima?

Objetivo	Tema	Síntese
Verificar a utilidade do trabalho dos acolhedores.	Execução do trabalho dos acolhedores	Recolheu-se informação sobre como decorreu a atividade do acolhedor, tendo-se formulado a seguinte questão: Sentiu que a contribuição dos acolhedores foi útil para o Santuário de Fátima?

Após a execução do trabalho dos acolhedores e quando questionados sobre a utilidade deste trabalho, o resultado foi unânime. O sentimento de todos os inquiridos pode resumir-se numa das respostas dadas: “Sem dúvida alguma que a contribuição dos acolhedores foi muito útil para o Santuário de Fátima.”

Nas respostas à pergunta, verifica-se que os inquiridos estão conscientes da exigência das medidas de segurança necessárias, o que reforçou a importância sentida em relação à utilidade do seu desempenho como acolhedor. 4 dos 5 inquiridos neste grupo expressaram isso mesmo: “(...) foi indispensável para a resposta eficaz aos muitos desafios que as novas regras de contacto social vieram impor-nos.”; “(...) parece-me que os objetivos de segurança exigidos na fase de pandemia foram alcançados.”; “Atendendo

ao ambiente de fortes restrições de acesso às instalações do Santuário derivadas da pandemia (...); “(...) Como naquele tempo havia tantas restrições e a tantos níveis, acho que toda a colaboração foi útil.”

Nestas respostas pudemos ainda verificar que era dado retorno ao trabalho que estavam a desenvolver em expressões como “O retorno que fomos tendo, quer por parte desses responsáveis, quer por parte dos próprios peregrinos, reforçou essa convicção de que este foi um contributo muito útil para o bom desempenho das funções essenciais do Santuário de Fátima (...).”

Outro aspeto relevante expressado numa das respostas, tem que ver com o facto de colaboradores de áreas profissionais totalmente distintas do acolhimento, que nem têm contacto com peregrinos na sua atividade habitual, se terem disponibilizado para esta tarefa: “(...) pôde o Santuário contar com a colaboração no acolhimento aos peregrinos recorrendo a um esforço coletivo de colaboradores voluntários internos, parte destes colaboradores de distintas áreas profissionais sem estarem relacionadas com o contacto direto com os peregrinos (...).”

Por fim, realça-se a consciência que os acolhedores tinham da importância de transmitir segurança àqueles que visitavam o Santuário, numa fase da pandemia em que o medo estava muito patente: “Ao dar o nosso contributo, ajudámos o Santuário a transmitir a imagem de segurança e confiança que os peregrinos necessitavam naquela altura, para que aos poucos pudessem regressar ao santuário, sem medo.”

3. Sentiu que a experiência de acolhedor marcou, de alguma forma, aqueles que dela fizeram parte? Se sim, de que forma?

Como esta pergunta se divide em duas partes, por um lado, a questão sobre se a experiência marcou o acolhedor, por outro, de que forma foi marcante, apresentam-se as respostas abaixo com indicação de “excertos das respostas 1”, correspondentes à primeira parte da questão e “excertos das respostas 2”, correspondentes à segunda parte.

Objetivo	Tema	Síntese
Perceber o resultado da experiência enquanto acolhedor.	Significado do trabalho dos acolhedores	Recolheu-se informação sobre o sentido desta experiência como acolhedor, tendo-se formulado a seguinte questão: Considera que a experiência de acolhedor marcou, de alguma forma, aqueles que dela fizeram parte? Se sim, de que forma?

Com esta pergunta, que se divide em duas partes, pretendeu-se perceber o significado da experiência como acolhedor e, de que forma, esta experiência foi marcante para os que a vivenciaram.

As respostas à primeira parte da pergunta deixam transparecer vários tipos de sentimentos, por um lado, o sentimento de recompensa por se sentirem beneficiados como se verifica nesta afirmação *“Pode parecer lugar-comum dizer-se que o principal beneficiário do voluntariado é o próprio voluntário (...)”*, por outro, o espírito de missão ao afirmarem *“(...) é impossível não ter ficado “marcado” por esta missão tão especial (...)”* e ainda a sensação de recompensa muito relacionada com os níveis de autoestima e que se revelou em expressões como *“Não tenho dúvida nenhuma que essa experiência contribuiu para que eu me tornasse uma pessoa melhor, mais fraterna e solidária (...)”*.

Na segunda parte da pergunta, as respostas refletem um sentimento que revela que os acolhedores têm consciência de que foram postos, emocionalmente, à prova. Ao contexto pandémico vivido e a todas as inseguranças que daí decorriam, associou-se o tipo de visitantes do Santuário de Fátima que, por norma, se encontram em situações de fragilidade. O desafio terá sido conseguir equilibrar o cumprimento das medidas restritivas impostas com as expectativas dos peregrinos que passaram no local ao longo dos 6 meses em estudo. Este desafio foi traduzido em respostas como “(...) Foi, ainda, um desafiante embate com os problemas reais das pessoas, com tantos dramas e, também, com tantas graças que vão sentindo nas suas vidas (...)” ou ainda “(...) exigiu muitas vezes de mim um maior autocontrolo, compreensão e paciência, mas também uma grande preocupação em contribuir para que os peregrinos se sentissem mais confortáveis (...).”

4. O que acha que pode ser melhorado em futuras colaborações?

Objetivo	Tema	Síntese
Identificar o que pode ser melhorado em futuros trabalhos de acolhimento.	Avaliação do trabalho dos acolhedores	Recolheu-se informação sobre a avaliação do trabalho realizado através de um pedido de sugestões, tendo-se formulado a seguinte questão: O que acha que pode ser melhorado em futuras colaborações?

Nos inquéritos por questionário realizados, a avaliação do trabalho dos acolhedores foi recolhida através desta questão, que solicita que se indiquem as melhorias a implementar no futuro. De algumas das respostas infere-se que não terá sido realizada uma avaliação quando afirmam “(...) *Foi tudo tão intenso que nem houve tempo, muitas vezes, para a partilha de experiências ou para uma avaliação do trabalho em tempo real.*” ou ainda “*A coordenação entre os vários grupos foi a possível (...) e também “Uma avaliação final – e até um convívio – com todos os envolvidos nesta “aventura” poderia, também, ter sido importante (...).”*”

As respostas focam, também, a necessidade de melhorar a comunicação entre os diferentes grupos de acolhedores, como se percebe neste excerto: “(...) *entendo que deveria existir uma maior colaboração, ou diminuição da estanquicidade, entre os vários grupos de pessoas que colaboram nas atividades religiosas do Santuário (Voluntários, Servitas, Escuteiros, Ordem de Malta, etc.).”*

6 meses de atividade como acolhedor já foram o tempo suficiente para uma sugestão que se afigura muito pertinente: “*Sugiro a existência de um pequeno manual de formação para voluntários que seria muito útil para quem chega de novo ou para atualização de procedimentos novos.*”

3.4. Análise Temática dos Inquéritos Realizados aos Acolhedores Externos

A equipa de acolhedores externos ao Santuário foi constituída por elementos provenientes de três associações: do Corpo Nacional de Escutas; da Associação dos Servitas de Nossa Senhora de Fátima e da Fraternidade de Nuno Álvares. Realizou-se um total de cinco inquéritos por questionário a este grupo, três aos elementos do CNE, um a um elemento da Associação dos Servitas de Nossa Senhora de Fátima e outro a um elemento da Fraternidade de Nuno Álvares.

Apresentam-se as questões colocadas nos inquéritos por questionário realizados aos acolhedores externos, cuja transcrição integral se encontra disponível no Anexo M.

1. Enquanto dirigente do CNE/ Escuteiro/ membro da Associação dos Servitas de Nossa Senhora de Fátima/ membro da Fraternidade de Nuno Álvares, como encarou esta proposta de colaboração, como acolhedor/a, atividade até aqui desconhecida nos moldes em que decorreu?

Objetivo	Tema	Síntese
Compreender a disponibilidade dos acolhedores externos ao Santuário de Fátima para integrar a equipa de acolhedores.	Planeamento do trabalho dos acolhedores	Recolheu-se informação sobre o tempo que antecedeu o início da atividade como acolhedor, tendo-se formulado a seguinte questão: Enquanto dirigente do CNE/ Enquanto Escuteiro/ Enquanto membro da Associação dos Servitas de Nossa Senhora de Fátima/ Enquanto membro da Fraternidade de Nuno Álvares, como encarou esta proposta de colaboração, como acolhedor/a, atividade até aqui desconhecida nos moldes em que decorreu?

Como resposta ao objetivo formulado para compreender a disponibilidade dos colaboradores externos ao Santuário de Fátima para este trabalho específico de acolhimento, constatam-se dois grandes tópicos de resposta: por um lado, a imensa vontade de integrar um serviço como este; por outro, a presença dos receios associados à situação pandémica que se vivia e a todas incertezas a ela inerentes.

A disponibilidade para o acolhimento está patente em respostas como: *“Quando foi lançada esta proposta foi como um sonho tornado realidade.”*; *“Foi muito estranho sair de casa e ganhar uma liberdade condicionada para estar no meio de muita gente. (...) um serviço que por si só já o é tão especial tornou-se ainda mais.”*; *“Encarei de bom grado, pois estando em pandemia eu andava à procura de alguma coisa para fazer (...) foi uma oportunidade que eu quis agarrar logo.”*; *“(...) é dentro deste espírito de serviço e de acordo com a obediência filial ao nosso Bispo e a nossa total lealdade à Reitoria do Santuário de Fátima que integramos o novo serviço como Acolhedores (...).”*; *“Como católicos (...), o Santuário de Fátima tem um significado especial, a oportunidade de servir e colaborar como acolhedores foi a oportunidade de realizar uma das principais missões (...).”*

Não obstante a disponibilidade estar presente em todas as respostas deste grupo de inquiridos, estes não deixaram de referir os receios associados às questões pandémicas, e que nos parece relevante aqui elencar: *“Confesso que inicialmente ponderei bastante se abraçaria ou não este desafio, pois estava bem ciente dos riscos que correria por estar em contacto direto com centenas de pessoas durante cada serviço.”*; *“Eram tempos que sem dúvida a nossa missão de servir era necessária, no entanto ir-nos-íamos colocar em risco, assim como a nossa família mais próxima (...).”* Apesar do receio patente, um dos inquiridos referiu: *“(...) desde logo o Santuário criou, dentro do possível, condições de serviço para minimizar esses riscos e assim tudo foi possível.”*

Indo para além do que foi perguntado, um dos inquiridos revela como este serviço mudou a sua visão sobre Fátima, na verdade, como este serviço o fez descobrir-se e sentir-se amado: *“(...) percebi que o serviço dos Acolhedores transformou na verdade toda a*

minha relação com Fátima. Agora existia uma simbiose entre o servir e o ser servido, o amar e o ser amado (no verdadeiro sentido da palavra amor): agora já não era somente acerca de apanhar um autocarro para ir fazer serviço que por acaso ficava localizado em Fátima, agora era sobre o ir a Fátima fazer serviço, agora era sobre ser Acolhedora e acolhida.”

2. Como explica o facto de a associação a que pertence se ter mobilizado para integrar esta equipa de acolhedores?

Objetivo	Tema	Síntese
Compreender a disponibilidade de cada associação externa ao Santuário de Fátima para integrar a equipa de acolhedores.	Planeamento do trabalho dos acolhedores	Recolheu-se informação sobre o tempo que antecedeu o início da atividade como acolhedor, tendo-se formulado a seguinte questão: Como explica o facto de a associação a que pertence se ter mobilizado para integrar esta equipa de acolhedores?

O trabalho dos acolhedores, analisado no presente estudo, prolongou-se por seis meses. Ao longo destes seis meses foi necessário manter a motivação dos grupos externos para que se disponibilizassem a completar as escalas de serviço que lhes estavam afetas, todos os fins-de-semana.

A resposta dos inquiridos foca dois aspetos que terão sido essenciais para a mobilização dos elementos destas associações: o sentimento de recompensa pelo serviço prestado e o sentimento de pertença a uma instituição.

O sentimento de recompensa está presente em respostas como: *“É um serviço completo, único. (...) servir Fátima como acolhedor é receber sem nos darmos conta.”*; *“(...) creio que todos os jovens que se deslocaram até ao Santuário para fazerem parte desta equipa de Acolhedores foram movidos pela sede de encontrar, dar e fazer parte de respostas que até à data não nos tinham sido dadas.”*; *“Este serviço em concreto, foi um desafio à nossa atividade (...) fomos desafiados a estar, a acolher, a receber o peregrino que ali se dirige (...)”*; *“(...) a oportunidade de servir em Fátima, foi motivação reunindo dois objetivos, servir e em simultâneo ter o seu momento de recolhimento pessoal para consolidar a sua fé.”*

Outro aspeto relevante é o facto de este trabalho como acolhedor ter desenvolvido o sentimento de pertença a uma equipa, a uma instituição, tal como referiu um dos inquiridos: *“(...) a ligação com a equipa dos vigilantes do Santuário foi um fator muito importante. Foi um sentir que pertencíamos todos a uma grande equipa, e que estávamos em casa. Fazíamos o que nos propunham, mas as nossas ideias, as nossas sugestões eram levadas em conta, foi sem dúvida uma parceria de serviço e partilhas.”*

Na análise destas respostas é de assinalar, também, a tónica dada pela Associação dos Servitas de Nossa Senhora de Fátima ao facto de, enquanto acolhedores, terem assumido um trabalho que identificaram como simples, quando comparado com o voluntariado que há mais de 70 anos realizam no Santuário que tem que ver muito diretamente com o cuidado da Capelinha e da Imagem de Nossa Senhora de Fátima, em todas as Peregrinações Internacionais Aniversárias. Neste trabalho de acolhimento, em todos os fins de semana, entre maio e outubro de 2021, foi pedido a esta associação que fizesse o acolhimento nas portas das Basílica da Santíssima Trindade e a associação respondeu de forma muito eficaz, encarando este pedido como um desafio: *“Este serviço em concreto, foi um desafio à nossa atividade (...), onde na simplicidade do “guardar” as portas de acesso à Basílica da Santíssima Trindade, aos Domingos, fomos desafiados a estar, a acolher, a receber o peregrino que ali se dirige (...)”*

3. Sentiu que a contribuição dos acolhedores foi útil para o Santuário de Fátima?

Objetivo	Tema	Síntese
Verificar a utilidade do trabalho dos acolhedores.	Execução do trabalho dos acolhedores	Recolheu-se informação sobre como decorreu a atividade do acolhedor, tendo-se formulado a seguinte questão: Sentiu que a contribuição dos acolhedores foi útil para o Santuário de Fátima?

Os acolhedores externos ao Santuário de Fátima, quando questionados sobre a utilidade do trabalho realizado, responderam, na sua maioria, com afirmações que demonstram a consciência que têm da importância do serviço prestado: *“Sim, claro. Não fazia sentido a nossa presença se não tivesse sido útil.”*; *“(…) na altura da pandemia onde foi necessário impor tantas regras e restrições tenho a certeza de que os elementos dos acolhedores foram uma mais-valia.”*; *“Sem qualquer dúvida (…)”* e *“Sim, sentimos que foi muito útil (…).”*

Não obstante a maioria dos inquiridos ter afirmado a perceção da utilidade da função do acolhedor, é de referir que um dos inquiridos entendeu o seguinte: *“Não nos cabe a nós avaliar o resultado do nosso serviço (…).”*

Na resposta a esta questão, dois dos inquiridos pertencentes ao CNE foram mais longe na sua reflexão, referindo a mais-valia que o escuteiro pôde proporcionar no acolhimento, quer por ser identificado facilmente – *“Os escuteiros com o seu uniforme são facilmente visíveis (…)”* – como pelo facto de estarem muito habituados a trabalhar em equipa, facilitando a dinâmica do trabalho dos

acolhedores – “(...) *conseguíamos dar resposta em equipa com bastante facilidade (...) habituados a trabalhar em equipa nos mesmos moldes que qualquer membro do CNE está.*”

4. Sentiu que a experiência de acolhedor marcou, de alguma forma, aqueles que dela fizeram parte? Se sim, de que forma?

Objetivo	Tema	Síntese
Perceber o resultado da experiência enquanto acolhedor.	Significado do trabalho dos acolhedores	Recolheu-se informação sobre o sentido desta experiência como acolhedor, tendo-se formulado a seguinte questão: Considera que a experiência de acolhedor marcou, de alguma forma, aqueles que dela fizeram parte? Se sim, de que forma?

No grupo de inquiridos em análise, está sempre muito patente a ligação da atividade com a sua fé. Todos integram associações católicas que fazem voluntariado, em Fátima. Todos integraram as equipas de acolhedores como voluntários, pelo que as experiências que relatam têm sempre o pressuposto de que pertencem a uma organização católica com a qual se identificam. Este aspeto pode ser distinto no grupo dos colaboradores internos remunerados do Santuário, em que a ligação com o Santuário é, prioritariamente, a da relação laboral e não a da relação de fé.

É neste contexto que quando se pergunta se esta experiência foi marcante, se obtêm respostas como *“Marcou para toda a vida.”*, *“Só não marcou a quem foi sem o espírito de serviço e sem fé em Fátima (...)”*, *“Sem dúvida que esta experiência marcou, não só o meu percurso escutista como também cristão.”* e *“Todos regressaram com sentido de missão cumprida e vontade de voltar.”*

Também na resposta a esta questão fica patente na Associação dos Servitas de Nossa Senhora de Fátima a importância de também serem envolvidos em tarefas, aparentemente, mais simples: *“(...) sim, marcou, porque nos recordou que os Servitas estão onde são chamados para estar, na simplicidade do seu serviço, servindo Nossa Senhora e os Seus Peregrinos.”*

5. O que acha que pode ser melhorado em futuras colaborações?

Objetivo	Tema	Síntese
Identificar o que pode ser melhorado em futuros trabalhos de acolhimento.	Avaliação do trabalho dos acolhedores	Recolheu-se informação sobre a avaliação do trabalho realizado através de um pedido de sugestões, tendo-se formulado a seguinte questão: O que acha que pode ser melhorado em futuras colaborações?

Nos inquiridos por questionário realizados, a avaliação do trabalho dos acolhedores foi recolhida através desta questão que solicita que se indiquem as melhorias a implementar no futuro. Na resposta a esta questão, percebe-se a avaliação que os inquiridos fazem, através das sugestões que apresentam.

Algumas das sugestões apresentadas são mais do foro concetual de futuros planeamentos como: *“Uma colaboração do CNE mais assídua.”*; *“O planeamento e avaliação de cada atividade (...) em articulação entre a Reitoria do Santuário e os Servitas.”* e *“(...) missões de dois dias, dadas as longas deslocações, são melhor acolhidas que deslocações para apenas um só dia.”* Outras sugestões relacionam-se com a necessidade de melhorar a comunicação, conforme demonstram as seguintes respostas: *“(...) ter mais informações para os voluntários (...) haver uma maior comunicação.”*; *“(...) existência de um “reconhecimento de terreno” prévio ao serviço bem como a existência de briefings mais elaborados (...)”* e *“A melhor divulgação dos horários das celebrações e confissões.”*

3.5. Perspetiva da Autora Enquanto Investigadora Participante

A autora do presente estudo dirige o GRH e a Comissão para o Voluntariado tendo, por esse motivo, integrado a Equipa de Coordenação do Plano Operacional dos Acolhedores.

Enquanto investigadora participante, refletiu sobre as mesmas questões colocadas aos outros elementos da Equipa de Coordenação do Plano Operacional dos Acolhedores.

3.5.1. Organização do GRH para dar resposta ao cumprimento das medidas restritivas decorrentes da pandemia

Tal como referem Armstrong & Taylor (2014, p.16-18) cabe à estratégia de recursos humanos definir a forma como os objetivos da organização podem ser alcançados através das pessoas.

No presente estudo, as opções de gestão de recursos humanos foram cruciais para os resultados obtidos, face às circunstâncias vividas. Perante um cenário de pandemia, foi necessário encontrar forma de assegurar que as medidas de segurança eram cumpridas nos espaços do Santuário de Fátima, entre maio e outubro de 2021.

A estratégia de recursos humanos caminhou a par com outras áreas de atuação, como a estratégia de segurança e gestão operacional e a estratégia de comunicação.

Verifica-se que o caminho encontrado pelo GRH é, em tudo, coincidente com uma normal gestão de recursos humanos, com as suas diversas fases: diagnóstico, planeamento, organização do recrutamento, implementação, supervisão e avaliação. Os maiores constrangimentos advieram da urgência, da incerteza e da dimensão do trabalho a realizar: garantir uma equipa capaz de apoiar o cumprimento das medidas de segurança em diversos espaços do Santuário de Fátima, com principal enfoque no Recinto de Oração, ao longo de 6 meses. Não eram 6 meses de atividade normal da instituição, mas 6 meses de um contexto pandémico, imprevisível, e que obrigou a constantes adaptações ao longo do tempo.

A solução encontrada assentou na constituição de uma equipa de acolhedores dedicada a estas tarefas e constituída por colaboradores remunerados e colaboradores voluntários. Seguindo o preconizado por Bowman (2009), procurou-se uma complementaridade de tarefas entre estes 2 grupos de colaboradores, sendo que uns não substituíam os outros, ambos se completavam.

De realçar que foi necessário muito trabalho de motivação para captar acolhedores, internos e externos, numa altura em que as pessoas estavam a regressar de mais um período de isolamento devido à pandemia, em que a vacinação contra a COVID-19 estava, ainda, numa fase inicial e em que o receio para o desempenho destas tarefas estava muito presente pelo facto de implicarem a exposição a milhares de pessoas.

Depois de analisadas as respostas aos inquéritos por questionário aplicados aos acolhedores, percebemos que a motivação esteve presente, mas o medo também, como se pode verificar em exemplos de respostas como:

“Encarei este convite com muito agrado, para mais, tratando-se de um momento tão delicado em matéria de saúde pública (...)” e “Confesso que inicialmente ponderei bastante se abraçaria ou não este desafio,

pois estava bem ciente dos riscos que correria por estar em contacto direto com centenas de pessoas durante cada serviço”.

De acordo com Akingbola (2006), nas organizações sem fins lucrativos, muitas vezes, a motivação dos colaboradores advém de fatores intrínsecos, como a crença na missão da instituição. Muitas das respostas aos inquéritos por questionário validaram isso mesmo:

“Encarei esse convite com grande alegria e orgulho por poder servir Nossa Senhora de Fátima (...); “(...) percebi que o serviço dos Acolhedores transformou na verdade toda a minha relação com Fátima. Agora existia uma simbiose entre o servir e o ser servido, o amar e o ser amado (...)” e “Acabamos o serviço com o sentimento de que fomos nós que fomos servidos.”

Não fazendo distinção entre o tipo de colaboração que têm com a instituição, remunerada ou voluntária, a identificação com a sua missão é, por si só, um fator relevante de motivação.

Outro aspeto essencial para que todo este trabalho tenha decorrido de forma muito satisfatória está inteiramente relacionado com a qualidade do trabalho de equipa realizado entre os diversos setores que tiveram intervenção no cumprimento do plano de contingência do Santuário de Fátima. O trabalho em equipa desenvolvido e a genuína preocupação de todos com um bem comum – o Santuário de Fátima – foram, também, primordiais para o sucesso desta intervenção, indo ao encontro do preconizado por Decenzo et al. (2016, p. 17) quando referem que um esforço de equipa capitaliza as várias habilidades e experiências de cada membro, gerando-se um ambiente propício a um desempenho motivado.

Uma vez que a ação dos acolhedores acabou por se prolongar por 6 meses, foi sendo sempre necessário um acompanhamento muito presente de todos os grupos de acolhedores, para que tenha sido possível conseguir reunir equipas para as 14.500 horas de acolhimento realizadas. Por diversas vezes, houve dificuldade em conseguir reunir o número necessário de acolhedores para cada serviço, o que implicou um esforço adicional na procura de soluções. O serviço dos acolhedores

foi sempre cumprido ainda que, em alguns momentos, com um número de elementos inferior ao previsto.

3.5.2. Papel dos acolhedores na implementação das medidas de segurança

Nos momentos em que se encontravam ao serviço, tanto no Recinto de Oração como nas portas das Basílicas, os acolhedores eram os principais responsáveis por garantir o cumprimento das medidas restritivas de segurança que iam sendo emanadas pela DGS, relativas ao combate à pandemia, tendo assumido um papel essencial, não só na implementação de tais medidas, como na relação de proximidade que criaram com os peregrinos e visitantes e que permitia contribuir para a uma maior humanização das medidas impostas e necessárias.

O trabalho do acolhedor tanto poderia ser muito simples, como estar a vigiar se todos usavam máscara de proteção, como mais complexo, como ter de abordar os peregrinos e dizer-lhes que não poderiam ter acesso a determinado local, o que nem sempre era fácil de fazer perceber e cumprir.

3.5.3. Avaliação do trabalho dos acolhedores

Os acolhedores, à semelhança de outros grupos de trabalho e de outras medidas também assumidas pelo Santuário, tiveram um papel absolutamente fundamental para os objetivos a que se propuseram: contribuir para que todos os peregrinos e visitantes pudessem participar, em segurança, em todas as celebrações.

Considera-se que os objetivos definidos foram alcançados, apesar de todas as dificuldades inerentes ao desconhecimento sobre a evolução de uma situação pandémica e à necessidade de permanente acompanhamento e adaptação ao longo dos meses de atividade.

Convém reforçar que a ação dos acolhedores não foi isolada, mas sim complementar à ação de todos os profissionais do Santuário de Fátima, em concreto daqueles que trabalham nos mesmos locais, como é o caso dos Vigilantes-Sacristães, que integram o Departamento de Vigilância e Gestão Operacional.

De realçar, ainda, que não houve um instrumento de avaliação formal da atividade dos acolhedores o que se entende como uma fragilidade do presente estudo.

3.5.4. Continuidade do trabalho dos acolhedores em pós-pandemia

Com as devidas adaptações a um contexto pós-pandémico, entende-se fazer sentido continuar com a figura do “acolhedor do recinto”, com funções adaptadas às novas circunstâncias, já sem as restrições que a pandemia impunha.

Com este trabalho, percebeu-se que o acolhedor foi muito para além do fazer cumprir as medidas de segurança. O acolhedor foi um elemento essencial de boas-vindas, alguém que estava no terreno, muito próximo de quem chegava e pronto para dar uma informação e, muitas vezes, uma palavra de conforto. Naturalmente que o Santuário tem todos os meios para este efeito, como o Posto de Informações, por exemplo, e os próprios vigilantes-sacristães, que desempenham este papel. Porém, em alturas de grandes celebrações e em que se prevê um grande número de visitantes, faz sentido poder recorrer ao acolhedor como forma de, complementarmente, reforçar os serviços já existentes.

Para que seja possível dar continuidade a este trabalho, será preciso organizar um serviço de gestão de acolhedores que possa, de forma antecipada e planeada, estar preparado para dar resposta às necessidades que forem surgindo. Esta antecipação não foi possível de garantir no período em análise deste estudo e teria sido uma mais-valia para a qualidade do serviço prestado.

3.6. Interpretação dos Resultados Face aos Objetivos do Estudo

Neste ponto apresenta-se a ligação entre os objetivos gerais definidos no início do estudo e os resultados obtidos nas respostas aos inquéritos por questionário realizados.

O primeiro objetivo apresentado foi:

- a) Compreender se o Santuário de Fátima foi capaz de dar resposta à organização de grandes celebrações em contexto de pandemia.

Da análise do inquérito realizado ao representante da GNR infere-se que foi essencial, para o trabalho realizado, a existência de uma ligação estreita entre a ação da GNR e a ação do Santuário de Fátima na organização e operacionalização de todo o plano de ação. As respostas dadas pelo representante da GNR realçam, por diversas vezes, a importância dessa ligação em diferentes aspetos, inclusive, na estratégia de comunicação seguida pelas duas entidades.

Esta mesma importância foi, também, reforçada pelo Diretor do DVGO, quando refere a relevância de trabalhar de forma articulada com as autoridades de segurança, uma vez que as exigências da pandemia não se restringiam, apenas, ao espaço do Santuário de Fátima, mas sim a toda a sua envolvência.

Daqui se conclui que o Santuário de Fátima, sozinho, não só não seria capaz de dar resposta à organização de grandes celebrações em contexto de pandemia, como não seria desejável que o fizesse, sob pena de colocar em risco a segurança de milhares de pessoas.

O segundo objetivo apresentado foi:

- b) Verificar se foi possível alcançar os objetivos propostos com equipas constituídas por colaboradores remunerados e colaboradores voluntários.

Conforme resulta dos inquéritos por questionário realizados ao decisor e à equipa de coordenação, a complementaridade das equipas formadas por colaboradores com diferentes tipos de vínculo à instituição, os remunerados e os voluntários, foi não só necessária como essencial para ter sido possível dar resposta a necessidades tão específicas num curtíssimo espaço de tempo. Os conhecimentos específicos dos colaboradores remunerados e a experiência em determinadas tarefas foram essenciais, tal como foi essencial a disponibilidade dos colaboradores voluntários para fazer face ao volume de horas de acolhimento em causa.

Analisadas todas as respostas aos inquéritos por questionário, sobretudo as realizadas aos acolhedores internos, conclui-se que o trabalho de equipa entre estes dois grupos foi essencial para os bons resultados alcançados tendo, também, sido altamente motivador para ambos.

Refere-se a ausência de um instrumento de avaliação que tivesse permitido, na altura, aferir com maior exatidão, os resultados alcançados.

O terceiro objetivo apresentado foi:

- c) Descrever a utilidade da figura do acolhedor, na resposta a dar às exigências de segurança decorrentes da pandemia.

A resposta dada a este objetivo é unânime nas respostas apresentadas por todos os inquiridos, desde o decisor e equipa de coordenação, a todos os acolhedores, internos e externos. Atesta-se isso mesmo com alguns excertos de respostas:

“O contributo dos acolhedores no apoio ao cumprimento das medidas restritivas revelou-se essencial e fundamental (...); “(...) foi essencial o contributo do trabalho de cada um dos acolhedores, sem o qual não teria sido possível levar a bom porto aquilo a que o Santuário de Fátima se propôs (...); “Os acolhedores (...) tiveram um papel absolutamente fundamental (...) para que todos os peregrinos e visitantes pudessem participar, em segurança, em todas as celebrações.”; “Atendendo ao ambiente de fortes restrições de acesso às instalações do Santuário derivadas da pandemia, a contribuição de todos foi fundamental para que os peregrinos se sentissem em segurança.”; “Sim, claro. Não fazia sentido a nossa presença se não tivesse sido útil.”

Ao percorrer as respostas dadas aos inquiridos percebe-se, muitas vezes, que o sentimento descrito pelos inquiridos se mistura com aquilo que sentem como sendo a sua missão na instituição, uns enquanto colaboradores contratados e outros enquanto cristãos. Este sentimento gera a sensação de que há um propósito no trabalho efetuado, trabalho esse que ocorreu em circunstâncias pandémicas, com muitos fatores desconhecidos e causadores de medo, mas cujo sentido de missão e entejuda conseguiram superar, fazendo com que todos se tenham sentido úteis no papel desempenhado.

CONCLUSÃO

Após a experiência de gerir recursos humanos num contexto de pandemia, entendeu-se pertinente compilar uma parte dessa experiência neste estudo, concretamente, no que se refere à gestão dos acolhedores do Santuário de Fátima, entre maio e outubro de 2021.

Resposta à Questão de Investigação

O estudo teve como mote a sua questão de partida: “Qual o balanço da gestão de acolhedores do Santuário de Fátima durante a pandemia em ordem a assegurar as celebrações religiosas no Recinto de Oração?”

Lançada a questão, refletiu-se sobre a produção científica das temáticas em análise, dando-se especial destaque à gestão de recursos humanos em organizações compostas por colaboradores remunerados e colaboradores voluntários. A coexistência destes dois tipos de colaboradores é comum nas organizações sem fins lucrativos, como é o caso do Santuário de Fátima, organização objeto do presente estudo.

Após a caracterização da instituição em estudo e dos recursos humanos que a compõem, avançou-se para a demonstração de como se distribuíram as 14.500 horas de acolhimento, efetuadas entre maio e outubro de 2021, e a descrição de todos os passos que levaram à elaboração do Plano Operacional dos Acolhedores.

A implementação deste plano obrigou a uma reorganização dos espaços do Santuário de Fátima, entre eles o Recinto de Oração, e a elencar diversas tarefas de uma nova função: o acolhedor em contexto de pandemia.

O Plano Operacional dos Acolhedores dá resposta à questão de partida deste estudo, tendo previsto as etapas necessárias à constituição de uma equipa habilitada a fazer cumprir as medidas restritivas impostas pela DGS, em contexto de pandemia. Houve um processo minucioso de captação de acolhedores, assim como de constituição e formação de equipas.

Tomando como exemplo aquele que terá sido o momento mais complexo dos 6 meses estudados descreve-se, aprofundadamente, a Peregrinação Internacional

Aniversária de 12 e 13 de maio de 2021, para que seja possível perceber como decorreu, no terreno, a operacionalização do plano elaborado, com todas as implicações que lhe estavam associadas.

Para melhor reconstituir este acontecimento passado, recorreu-se ao inquérito por questionário com questões de resposta aberta como método de recolha de informação (Campenhoudt et al., 2019, p.193). Foram aplicados inquéritos aos representantes de entidades externas envolvidas neste processo, como a DGS e a GNR, assim como ao Reitor do Santuário de Fátima, como decisor, à equipa que coordenou o Plano Operacional dos Acolhedores e aos vários tipos de colaboradores que nele participaram, tanto colaboradores internos, remunerados e voluntários, como colaboradores externos à instituição, provenientes de 3 associações.

Em vários excertos das respostas aos inquéritos, pode perceber-se que este plano não só cumpriu os seus objetivos como conseguiu ir além do estabelecido, tendo possibilitado novas relações, entre diversos tipos de colaboradores, assim como um experimentar de sentimento de missão comum, em contexto extraordinário, desconhecido e, muitas vezes, onde o medo imperava.

Entende-se poder afirmar que a resposta à pergunta de partida e o alcançar dos objetivos definidos resume-se em dois aspetos: por um lado, a necessidade imperiosa de seguir as técnicas de gestão de recursos humanos e de gestão estratégica; por outro, a necessidade de adequar tais técnicas ao tipo de instituição em causa. Considera-se essencial a simbiose entre profissionalização da gestão de recursos humanos e a sua adequação a uma organização sem fins lucrativos.

Limitações do Estudo

A falta de estudos publicados sobre as implicações da pandemia motivada pelo vírus SARS-CoV-2, que teve principal incidência nos anos de 2020 e de 2021, limitou a pesquisa bibliográfica sobre o tema, concretamente, em relação aos impactos sentidos na gestão de recursos humanos. A imprevisibilidade que esta pandemia trouxe a todas as organizações conduziu à necessidade de implementar rápidas mudanças e adaptações, por vezes, sem o tempo mínimo necessário para o seu planeamento.

O número de inquéritos por questionário realizados poderá, eventualmente, entender-se como reduzido, face ao volume de horas de trabalho de acolhimento que o estudo descreve (14.500), realizadas entre maio e outubro de 2021. Ainda assim, foram inquiridos todos os intervenientes na organização e coordenação do Plano Operacional dos Acolhedores, internos e externos ao Santuário de Fátima, assim como vários elementos de cada um dos grupos de acolhedores participantes.

A autora do presente estudo foi investigadora participante e esta assunção pode, por vezes, ser motivo de parcialidade e enviesamento, ainda que tenha sido feito um esforço permanente na separação entre os papéis de investigadora e de participante.

Recomendações

Após esta experiência, confirma-se a importância de existir tempo suficiente para qualquer tipo de planeamento. Este tempo necessário nem sempre existiu no planeamento da gestão de recursos humanos analisada neste estudo e a principal causa dessa falta de tempo foram as condições adversas e imprevisíveis de uma situação pandémica. A imprevisibilidade traz sempre desafios à gestão e, por vezes, abala o rumo do planeado. Numa situação ideal, teria sido ótimo que pudesse ter havido mais tempo para preparar toda a atuação naqueles meses, mas a gestão também se faz, muitas vezes, de imprevistos e esta experiência resultou num excelente treino a esse nível. A imprevisibilidade foi sendo ultrapassada com um acompanhamento muito mais próximo da operacionalização de todo o plano e com constantes ajustes, ao longo do tempo.

Entendendo-se o conteúdo deste estudo como um desafio que foi colocado à gestão de recursos humanos do Santuário de Fátima, pode daqui concluir-se que as exigências do trabalho abriram porta a novos caminhos, como a pertinência da continuidade do trabalho do acolhedor e a sua profissionalização. Nesta data, há condições para afirmar que o Santuário de Fátima deu continuidade, entre maio e outubro de 2022, à colaboração de acolhedores no Recinto de Oração, num novo formato, mais vocacionado para a organização dos espaços e a melhoria do atendimento efetuado a quem o visita. Após a experiência em pandemia, percebeu-se que o papel do acolhedor ia para além do cumprimento de medidas restritivas

de segurança e, desta forma, melhorou-se o serviço prestado aos peregrinos. Outra questão a estudar é a conveniência de proceder à profissionalização do acolhedor, podendo vir a existir necessidade de constituir uma equipa de acolhedores remunerados, com trabalho a tempo inteiro, integrando os quadros da instituição.

Por último, realça-se a importância das parcerias com entidades externas, como o CNE e outras, sem as quais não teria sido possível assegurar todas as tarefas previstas neste estudo. Sugere-se que o número de parcerias possa ser alargado a mais associações e/ou entidades, cuja missão e valores se enquadrem nas atividades de voluntariado passíveis de realizar no Santuário de Fátima.

Tópicos para Investigações Futuras

Ao longo da elaboração deste estudo foram surgindo alguns aspetos que teriam merecido um aprofundamento maior. A importância de gestores de recursos humanos em organizações sem fins lucrativos é um tema já estudado por vários investigadores, mas considera-se que seria de continuar a ser refletido. Conscientes das dificuldades de muitas destas organizações, quer orçamentais quer estruturais, existe a perceção de que haverá espaço para desenvolver competências de gestão de pessoas nos seus líderes e esse seria um tema a aprofundar em futuros trabalhos.

Outro aspeto que merece todo o interesse e cujos estudos realizados são, maioritariamente, do Canadá e dos Estados Unidos da América, é o impacto da gestão de recursos humanos em organizações que trabalham com colaboradores remunerados e colaboradores voluntários. Seria muito interessante aprofundar o estudo sobre a relação entre estes dois grupos e perceber se a atividade de um complementa a de outro.

Por fim, numa abordagem mais abrangente, considera-se ficar ainda muito trabalho por realizar sobre o impacto que a pandemia, que se iniciou em Portugal em 2020 motivada pelo vírus SARS-CoV-2, teve sobre a gestão de recursos humanos nas organizações e nos seus colaboradores.

Referências Bibliográficas

- Abrantes, A. C. M., Passos, A. M., Cunha, M. P. e., & Santos, C. M. (2018). Bringing team improvisation to team adaptation: The combined role of shared temporal cognitions and team learning behaviors fostering team performance. *Journal of Business Research*, 84, 59–71. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2017.11.005>
- Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in Nonprofit Organizations: Evidence from Canada. *The International Journal of Human Resource Management*, 1707–1725.
- Alfes, K., Antunes, B., & Shantz, A. D. (2016). The management of volunteers – what can human resources do? A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 62–97. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1242508>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Ashford Colour press Ltd.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto Editora.
- Bowman, W. (2009). The economic value of volunteers to nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 19(4), 491–506. <https://doi.org/10.1002/nml.233>
- Brudney; J. L. (1990). *Fostering volunteer programs in the public sector*. Jossey-Bass.
- Campenhoudt, L. van, Quivy, R., & Marquet, J. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais: Reformulado, Complementado, Atualizado*. (5ª Edição). Gradiva.
- Castel, R. (1999). *As metamorfoses da questão social - uma crónica do salário*. Editora Vozes.
- Cho, H., Wong, Z., & Chiu, W. (2020). The Effect of Volunteer Management on Intention to Continue Volunteering: A Mediating Role of Job Satisfaction of Volunteers. *SAGE Open*, 10(2), 1–11. <https://doi.org/10.1177/2158244020920588>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Business Research Methods* (12th ed.). Mc Graw Hill/ Irwin.
- Correia, M. da C. B. (2009). A observação participante enquanto técnica de investigação. *Pensar Enfermagem - Revista Científica | Journal of Nursing*, 13(2), 30–36. <https://doi.org/10.56732/pensarenf.v13i2.32>

- Cunha, P. (2021, maio 12). Esgotada lotação de 7500 peregrinos no Santuário de Fátima. *Observador*. Obtido em 12 de fevereiro de 2023 em: <https://observador.pt/2021/05/12/esgotada-lotacao-de-7-500-peregrinos-no-santuario-de-fatima/>
- Decenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management* (12th ed.). Wiley.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson.
- Ferreira, A. P. (2021, maio 13). Atingido limite de peregrinos no Santuário de Fátima. *Jornal Expresso*. Obtido em 12 de fevereiro de 2023 em: <https://expresso.pt/sociedade/2021-05-13-Atingido-limite-de-peregrinos-no-Santuario-de-Fatima-3711a6f9>
- Fragoso, A. (2004). Investigación y Práctica en la Educación de Personas Adultas . In E. Lucio-Villegas (Ed.), *El estudio de casos en la investigación de educación de personas adultas*. (pp. 41–60). Nau Llibres.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1992). *O Inquérito: Teoria e Prática*. Celta Editora Lda.
- Godbout, J. (1994). Le bénévolat et l'entraide, dans Relations". *Le Travail à La Marge: Dossier*, 143–147.
- Handy, F., Mook, L., & Quarter, J. (2008). The interchangeability of paid staff and volunteers in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(1), 76–92. <https://doi.org/10.1177/0899764007303528>
- Hernandez Ortiz, T. L., Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2022). What Do Nonprofits Value in Their Volunteers? *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 46(1), 96–110. <https://doi.org/10.1080/23303131.2021.1967246>
- Jordão, I. (2021, novembro 21). Peregrinos acolhidos por mil voluntários entre os meses de maio e outubro. *Correio Da Manhã*. Obtido em 12 de fevereiro de 2023 em: <https://www.cmjornal.pt/sociedade/detalhe/peregrinos-acolhidos-por-mil-voluntarios-entre-os-meses-de-maio-e-outubro>
- Jorgensen, D. L. (1989). *Participant Observation - A Methodology for Human Studies* (Vol. 15). Sage Publications, Inc.
- Lusa. (2021, maio 13). *GNR: Cooperação dos peregrinos e do Santuário de Fátima permitiu evitar ajuntamentos*. Obtido em 12 de fevereiro de 2023 em: <https://Observador.Pt/2021/05/13/Gnr-Cooperacao-Dos-Peregrinos-e-Do-Santuario-de-Fatima-Permitiu-Evitar-Ajuntamentos/>
- Madrid, A. (2001). *La Institución del Voluntariado*. Editorial Trota.

- Martinelli, M. L. (org.). (2012). *Pesquisa Qualitativa: um instigante desafio* (2ª edição). Veras Editora.
- McCurley, S., & Lynch, R. (2011). *Volunteer Management. Mobilizing all the Resources of the Community*. Interpub Group.
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: Revista de Educação*, 2(2), 49–65.
- Minayo, M. C. de S. (2012). Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 621–626. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300007>
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (14th ed.). Pearson.
- Mónico, L. S., Alferes, V. R., Castro, P. A., & Parreira, P. M. (2017). A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. In A. P. Costa, S. Tuzzo, & C. Brandão (Eds.), *Atas do 6º Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa* (Vol. 3, pp. 724–733). Ludomedia.
- Monzón, J. L., & Chaves, R. (2012). *Economia Social na União Europeia*. Obtido em 12 de fevereiro de 2023 em: <https://eurocid.mne.gov.pt/artigos/economia-social-na-uniao-europeia>
- Moreira, P. M. (2021, maio 12). Lotação de 7.500 peregrinos no Santuário de Fátima esgotada. *O Sol*. Obtido em 12 de fevereiro de 2023 em: <https://sol.sapo.pt/artigo/734445/lotacao-de-7-500-peregrinos-no-santuario-de-fatima-esgotada>
- Neves, S. (2021, novembro). *Santuário de Fátima: «Mais de mil voluntários» reforçaram o acolhimento em tempo de pandemia*. Obtido em 12 de fevereiro de 2023 em: <https://agencia.ecclesia.pt/portal/santuario-de-fatima-mais-de-mil-voluntarios-reforcaram-o-acolhimento-em-tempo-de-pandemia/>
- Nogueira-Martins, M. C. F., & Bógus, C. M. (2004). Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde. *Saúde e Sociedade*, 13(3), 44–57. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902004000300006>
- Pawlowski, C. S., Andersen, H. B., Troelsen, J., & Schipperijn, J. (2016). Children's Physical Activity Behavior during School Recess: A Pilot Study Using GPS, Accelerometer, Participant Observation, and Go-Along Interview. *PLOS ONE*, 11(2), 1–17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0148786>
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa Social - Métodos e Técnicas* (3rd ed.). Atlas.

- Ridder, H.-G., & McCandless, A. (2010). Influences on the Architecture of Human Resource Management in Nonprofit Organizations: An Analytical Framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 124–141.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamento Organizacional* (11ª Edição). Pearson Prentice Hall.
- Rosen, M. A., Bedwell, W. L., Wildman, J. L., Fritzsche, B. A., Salas, E., & Burke, C. S. (2011). Managing adaptive performance in teams: Guiding principles and behavioral markers for measurement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 107–122. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2010.09.003>
- Sá, P. (Org.), Costa, A. P. (Org.), & Moreira, A. (Org.). (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados* (Vol. 2). UA Editora.
- Santuário de Fátima. (2019). *Estatutos do Santuário de Nossa Senhora do Rosário de Fátima*. Obtido em 19 de maio de 2022 em: https://www.fatima.pt/files/upload/documentos_institucionais/DI001_Estatutos_Santu_ario_Fatima_2019.pdf
- Santuário de Fátima. (2021a). *Relatório de Atividades do Santuário de Fátima*.
- Santuário de Fátima. (2021b, novembro). *Mais de mil voluntários garantiram o acolhimento no Santuário entre maio e outubro*. Obtido em 19 de maio de 2022 em: <https://www.fatima.pt/pt/news/mais-de-mil-voluntarios-garantiram-o-acolhimento-no-santuario-entre-maio-e-outubro>
- Santuário de Fátima. (2022, outubro 8). *Santuário apresenta estatísticas em tempo de pandemia*. Obtido em 19 de maio de 2022 em: <https://www.fatima.pt/pt/news/santuario-apresenta-estatisticas-em-tempo-de-pandemia>
- Smith, C., & Denton, M. L. (2001). *Methodological issues and challenges in the study of american youth and religion*. Department of Sociology: University of North Carolina at Chapel Hill.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Yin, R. (1993). *Applications of case study research*. CA: Sage Publishing.
- Yin, R. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Bookman.

Anexos

Anexo A – Formação de Acolhedores



Peregrinação Aniversária de maio de 2021 Formação de Acolhedores

Horários

dia 9 (domingo)

8h00 – início da atividade dos acolhedores

10h00 – Rosário

11h00 – Missa

13h00 – Almoço: Casa N. S. Carmo (funcionários) Casa N. S. Dores (voluntários e alunos)

dia 12 (quarta-feira)

18h00 – jantar Centro Pastoral de Paulo VI seguido do início de atividade

21h30 – Rosário e Procissão de Velas

22h30 – Celebração da Palavra

dia 13 (quinta-feira)

07h30 – início da atividade dos acolhedores

09h00 – Rosário

10h00 – Missa no recinto de oração

13h00 – Almoço no Centro Pastoral de Paulo VI

Equipas

Coordenadores de zona:

nr.	nome	Zona
xxx	André xxx	norte
xxx	Cláudia xxx	sul

Coordenadores das equipas de acesso e saída do Recinto de Oração:

nr.	nome	porta
xxx	José xxx	porta 1
xxx	Maria xxx	porta 2
xxx	David xxx	porta 3
xxx	Maria xxx	porta 4
xxx	Sofia xxx	porta 5
xxx	Sónia xxx	porta 6
xxx	Mário xxx	porta 7
xxx	Ana xxx	porta 8

**Coordenadores das equipas de acomodação, manutenção e saída do Recinto de Oração:**

nr.	nome	setor
xxx	Madalena xxx	setor 1
xxx	Vânia xxx	setor 2
xxx	Rui xxx	setor 3
xxx	Ricardo xxx	setor 4.A
xxx	Rute xxx	setor 4.B
xxx	Carlos xxx	setor 5
xxx	André xxx	setor 6
xxx	Alice xxx	setor 7
xxx	Adelaide xxx	setor 8

A - Identificação

1. Todos os acolhedores têm que estar identificados com o cartão de funcionário/voluntário e colete que será fornecido pelo Santuário. (alguns voluntários já possuem colete)
2. Os alunos do Colégio de S. Miguel que integrarão a equipa de acolhedores já possuem identificação sendo apenas necessário atribuir-lhes colete.

B - Ponto de Encontro

1. O ponto de encontro de cada equipa é junto de cada porta ou setor. Os acolhedores procuram os respetivos coordenadores.
2. É disponibilizada a cada coordenador a listagem da equipa com quem irá trabalhar.
3. No dia 9, às 7h45, os alunos do Colégio terão como ponto de encontro a Casa N. S. das Dores (norte) ou a Casa N. S. do Carmo (sul) conforme estejam afetos às portas ou setores norte ou sul.
4. Cada coordenador de porta ou setor com alunos na sua equipa deverá acolhe-los nestes locais no primeiro dia.

C - Organização do espaço no Recinto de Oração

1. As portas de acesso ao Recinto estão numeradas de 1 a 8. As portas par encontram-se na zona sul (2, 4, 6 e 8) e as portas ímpar na zona norte (1, 3, 5 e 7).
2. O espaço do Recinto está organizado por setores numerados de 1 a 8 sendo os setores par na zona sul (2, 4, 6 e 8) e os setores ímpar na zona norte (1, 3, 5 e 7).
3. Cada porta dá acesso ao setor correspondente: porta 1 = setor 1; etc.
4. No dia 12, junto de cada porta, já no interior do Recinto, estão disponíveis velas para que os peregrinos se possam servir deixando a sua oferta.
5. Cada setor tem um x número de círculos assinalados no solo.



6. Alguns dos círculos têm no seu interior uma cruz pintada no centro, são os círculos onde devem permanecer os acolhedores quando não estão em circulação.
7. Cada setor tem assinalado no chão várias cruces, nas alas, que indicam as posições a ocupar pelos Ministros Extraordinários da Comunhão no início da sua distribuição.
8. Cada setor tem acesso a um wc dentro do perímetro do recinto de acordo com o seguinte:
 - a. Setor 1: wc da Colunata Norte;
 - b. Setores 2 e 4: wc do Muro de Berlim;
 - c. Setores 3, 5 e 7: wc norte no piso inferior da BSST ou wc norte exterior da BSST;
 - d. Setores 6 e 8: wc sul no piso inferior da BSST ou wc sul exterior da BSST.
9. Os acolhedores de cada porta e setor têm acesso a uma sala para pausa de acordo com o seguinte:
 - a. Setores 1 e 3: Sala de projeção;
 - b. Setores 2 e 4: Sala de Fotografia (Departamento de Estudos);
 - c. Setores 5 e 7: Sala na entrada da porta de S. Bartolomeu (BSST norte);
 - d. Setores 6 e 8: Sala na entrada da porta de S. Filipe (BSST sul).

D - PORTAS: Acesso e saída do Recinto de Oração

1. Cada porta tem um coordenador de equipa.
2. No dia 9, às 7h45, cada coordenador deve levantar os coletes da sua equipa e o gel desinfetante de acordo com o seguinte: portas 1, 3, 5 e 7 na Recepção da Casa N. S. Dores; portas 2, 4, 6 e 8 na Recepção da Casa N. S. Carmo.
3. Cabe ao coordenador de cada porta distribuir os coletes à equipa e verificar se todos se encontram devidamente identificados. No final da celebração do dia 13 deve recolher todos os coletes e entregá-los na lavandaria.
4. Cabe ao coordenador de cada porta organizar a equipa por forma a realizar as seguintes tarefas:
 - a. 1 acolhedor (coordenador) para a contagem do número de pessoas que acedem ao Recinto (através de uma aplicação no telemóvel);
 - b. 2 acolhedores para colocarem diretamente álcool gel nas mãos dos peregrinos;
 - c. Nas portas em que haja mais do que 3 acolhedores os remanescentes deverão colocar-se de forma a facilitar a orientação dos peregrinos.
5. O controlo de acessos é centralizado pelo que o acolhedor apenas tem que se orientar pela indicação que receber na sua *app*: autoriza entradas sempre que tenha a *app* a "verde" e veda o acesso sempre que tenha a *app* a "vermelho".
6. Junto de cada entrada está um vigilante-sacristão que irá orientar o fluxo de peregrinos no acesso às portas.
7. No momento da saída dos peregrinos os acolhedores devem garantir que a mesma se faz ordeiramente e no respeito pelas normas de segurança, nomeadamente no que se refere ao distanciamento físico.



8. No momento da saída do dia 12 é necessário 1 acolhedor para apoiar na recolha das velas usadas. É disponibilizado um recipiente para o efeito.

E - RECINTO: Acomodação, manutenção e saída do Recinto de Oração

1. Cada setor tem um coordenador de equipa (à exceção do setor 4, que tem 2) e um número de acolhedores variável consoante as áreas respetivas.
2. No dia 9, às 7h45, cada coordenador deve levantar os coletes da sua equipa de acordo com o seguinte: setores 1, 3, 5 e 7 na Receção da Casa N. S. Dores; setores 2, 4, 6 e 8 na Receção da Casa N. S. Carmo.
3. Cabe ao coordenador de cada setor distribuir os coletes à equipa e verificar se todos se encontram devidamente identificados. No final da celebração do dia 13 deve recolher todos os coletes e entregá-los na lavandaria.
4. A "central" é o ponto de contacto privilegiado para todos os coordenadores pelo que todas as questões deverão ser orientadas pela central, via rádio. Como apoio adicional existe um coordenador de cada zona, norte e sul, que estará no terreno e percorrerá todos os setores para o apoio local necessário.
5. Cabe ao coordenador de cada setor organizar a equipa por forma a realizar as seguintes tarefas:
 - a. Orientar os peregrinos para o interior dos círculos assinalados (começando a ocupação da frente do altar para trás e do centro – corredor central – para fora). Em cada círculo podem permanecer um máximo de 4 coabitantes;
 - b. Garantir que os peregrinos se mantêm sempre no seu círculo durante toda a permanência no Recinto e usam corretamente a máscara;
 - c. Garantir que as vias de circulação no Recinto permanecem desimpedidas;
 - d. Em caso de necessidade indispensável, garantir que a circulação apenas se efetua nos corredores assinalados mantendo o distanciamento físico mínimo de 2 metros;
 - e. Orientar a circulação dos Ministros Extraordinários da Comunhão durante a distribuição da mesma (apenas nos dias 9 e 13). Os peregrinos permanecem no seu lugar sendo que os Ministros é que se deslocam.
 - f. Garantir que a saída do Recinto se faz no cumprimento das normas de segurança e respetivo distanciamento físico.

F - Momentos críticos

Estes momentos exigem especial atenção de todos pois são aqueles que podem propiciar as aglomerações de pessoas sendo essencial a função de cada acolhedor na organização do espaço que lhe está confiado:

1. Saída da Procissão com andor de Nossa Senhora: as equipas dos setores 3, 5 e 7 têm que cuidar para que os peregrinos não forcem uma ida atrás do andor.
2. Acender das velas no dia 12. Os Escuteiros receberão a luz na Capelinha e virão ao encontro de todos os setores pelo corredor central. Cuidar para que a luz seja passada de forma a que a movimentação dos peregrinos seja a menor possível sendo que os acolhedores deverão ter consigo uma vela e apoiar na distribuição da luz.



3. Todos os acolhedores têm que cuidar para que durante as várias Procissões os peregrinos não se aglomerem junto das baías, devendo manter-se nos seus locais, dentro do círculo respetivo. Especial cuidado para a Procissão do Adeus no dia 13.
4. Durante a distribuição da Sagrada Comunhão todos os acolhedores têm que cuidar para que a mesma flua dentro das indicações dadas e evite as aglomerações de pessoas.

G - Medidas Adicionais

1. O uso de máscara é obrigatório, tanto para os peregrinos como para os acolhedores, durante todo o tempo de permanência no Recinto.
2. Dentro do perímetro controlado existem instalações sanitárias de modo a garantir que a sua utilização não obriga a entradas ou saídas do Recinto.
3. Durante as celebrações dos dias 9, 12 e 13 o queimador de velas está encerrado e não é possível o acesso à Capelinha.
4. No dia 12, para a Procissão das Velas, cada peregrino pode levantar a sua vela à entrada do Recinto e depositá-la, no final, nos pontos disponíveis para o efeito.
5. O controlo de acesso até à chegada às portas do Recinto é da responsabilidade das forças de segurança não sendo necessário, nem desejável, qualquer intervenção dos acolhedores a este nível.

H - Pausas

1. Cabe ao coordenador de cada porta e de cada setor dar indicação à equipa para o momento de pausa.
2. As salas para as pausas têm reforço alimentar e bebidas assim como acesso ao wc.
3. Nenhum posto pode ficar sem acolhedores pelo que as pausas devem ser feitas de forma alternada nos seguintes momentos:
 - a. Dia 9 logo após a procissão chegar ao altar e se iniciar a missa. Todos deverão estar nos seus postos no momento do ofertório para que possam ocupar os lugares de apoio à distribuição da comunhão.
 - b. Dia 12 logo após o início do 1º mistério do Rosário. Todos deverão estar nos seus postos no início do 5º mistério.
 - c. Dia 13 teremos 2 pausas: uma logo após o início do 1º mistério do Rosário devendo todos estar nos seus postos no início do 5º mistério; e uma outra após a procissão chegar ao altar e se iniciar a missa. Todos deverão estar nos seus postos no momento do ofertório para que possam ocupar os lugares de apoio à distribuição da comunhão.

DVGO/GRH
5/5/2021

5/5

Anexo B – Informação Interna: Acolhimento aos fins de semana



Informação Interna

Acolhimento aos fins de semana

INF2021-013 | Reitoria | Uso Interno | 12-05-2021

Estimados Colaboradores do Santuário de Fátima,

As restrições impostas pelo atual contexto de pandemia obrigam-nos a reforçar a equipa de acolhedores para apoio às celebrações do Recinto de Oração nas manhãs de sábado e de domingo, entre as 9h00 e as 13h00.

Os colaboradores com disponibilidade para este trabalho suplementar deverão contactar o Gabinete de Recursos Humanos que organizará as escalas de serviço do fim-de-semana. Poderão disponibilizar-se apenas para um dos dias do fim-de-semana ao longo dos meses de maio e de junho.

Muito grato pela atenção dispensada e confiando-vos ao cuidado maternal de Nossa Senhora de Fátima, recebam os meus fraternos cumprimentos.



P. Carlos Cabecinhas

Reitor do Santuário de Fátima

Anexo C – Informação Interna: Acolhimento 10 de junho e fins de semana de julho e agosto



Informação Interna

Acolhimento | 10 de junho e fins de semana de julho e agosto

INF2021-020 | Reitoria | Uso Interno | 02-06-2021

Estimados Colaboradores do Santuário de Fátima,

retomo o contacto para informar que ainda necessitamos de reforçar a equipa de acolhedores no dia 10 de junho e que iremos alargar esta colaboração aos fins-de-semana de julho e agosto, nas manhãs de sábado e de domingo, entre as 9h00 e as 13h00.

Os colaboradores com disponibilidade para este trabalho suplementar em julho e agosto deverão contactar o Gabinete de Recursos Humanos para o efeito.

Com base na experiência do acolhimento no mês de maio temos vindo a ajustar as tarefas dos acolhedores com o objetivo de melhorar a sua ação criando melhores condições para todos. Reitero a importância deste trabalho para o bom funcionamento das celebrações e reforço o meu agradecimento pela disponibilidade e empenho de todos que tenho tido oportunidade de testemunhar.

Muito grato pela atenção dispensada e confiando-vos ao cuidado maternal de Nossa Senhora de Fátima, recebam os meus fraternos cumprimentos.



P. Carlos Cabecinhas

Reitor do Santuário de Fátima

Anexo D – Informação Interna: Acolhimento fins de semana de setembro e outubro e peregrinação de outubro



Informação Interna

Acolhimento | fins-de-semana de setembro e outubro e peregrinação de outubro

INF2021-030 | Reitoria | Uso Interno | 26-08-2021

Estimados Colaboradores do Santuário de Fátima,

Será necessário prolongar o serviço de acolhimento aos fins-de-semana, em setembro e outubro, nas manhãs de sábado e de domingo, entre as 9h00 e as 13h00. O mesmo acontecerá nos dias 12 e 13 de outubro (19h00 – 24h00 do dia 12 e 8h00 – 13h00 do dia 13).

Os colaboradores com disponibilidade para este trabalho suplementar deverão contactar o Gabinete de Recursos Humanos para o efeito.

Se, por algum motivo, houver alterações nas medidas de restrição em vigor, avaliaremos a necessidade de manter esta atividade até ao final de outubro.

O trabalho dos acolhedores continua a revelar-se essencial ao bom funcionamento das celebrações pelo que reitero o meu agradecimento pela constante disponibilidade e empenho de todos.

Confiando-vos ao cuidado maternal de Nossa Senhora de Fátima, recebam os meus fraternos cumprimentos.



Carlos Cabecinhas

Reitor do Santuário de Fátima

Anexo E – Informação de apoio: Acolhimento para as celebrações

PROGRAMA DE CELEBRAÇÕES
(em tempo de pandemia, Covid-19)

Hora	Celebração	Local Seg - Sexta	Local Sábado	Local Domingo
7:30	Missa	BST	BST	BST
8:50	Missa	BST	BST	BST
10:50	Rosário	-----	Capel'ha	Capel'ha
11:50	Missa	BST	Recinto	Recinto
12:50	Rosário	Capel'ha	-----	-----
12:30	Missa	Capel'ha	BST	BST
12:40	Receção de Valeantes	-----	-----	Parque 12
14:50	Rosário	Capel'ha	Capel'ha	Capel'ha
15:50	Missa	BST	BST	BST
16:30	Missa	-----	-----	Capel'ha
16:50	Receção de	-----	-----	Parque 12
17:30	Procissão	-----	-----	-----
18:30	Rosário	Capel'ha	Capel'ha	Capel'ha
18:30	Missa	BS1	BS1	BS1
20:30	Rosário	Capel'ha	Capel'ha	Capel'ha


CÓDIGOS FONÉTICOS

1. CÓDIGOS DOS ACOLHEDORES
BNR = Rosário (1...)
BST = Trindade (1...)
BSST = Capelas = Galilé (1...)
Recinto de Oração = recinto (1...)
Responsável Turno = Roma

2. PONTOS DE ENCONTRO
- Na BST (Basílica da Santíssima Trindade) na Porta Principal, para o acolhimento à BST.
- Na Traseira da Capel'ha para o acolhimento na BNR (Basílica do Rosário) ou Recinto de Oração.

2. SALAS DE APOIO
Recinto I Capel'ha – no espaço de acesso de imac ao Posto Socorros
BST – na sala apoio junto à porta S. Filipe.

Contactos
Telemóvel Responsável: [REDACTED]
Rádios: [REDACTED]
Santuário de Fátima [REDACTED]



ISANTUÁRIO DE FÁTIMA
SANTUÁRIO DE FÁTIMA

DEPARTAMENTO DE VIGILÂNCIA E
GESTÃO OPERACIONAL

ACOLHIMENTO PARA AS CELEBRAÇÕES

Em tempo de pandemia, Covid-19.

Pretende-se que os acolhedores tenham uma intervenção complementar aos vigilantes-sacristães, na orientação dos fiéis indicando as portas de entrada e de saída.

Alertam os fiéis para a necessidade de cataram com máscara e de higienizarem as mãos à entrada da igreja com produto desinfetante.

Sensibilizam para o necessário respeito pela distância mínima de segurança entre participantes.

A regra do distanciamento não se aplica a pessoas que vivam na mesma casa.

Rev.03 2020

Horários de locais abertos ao público.

Reitoria
• das 09h00 às 13h00 e das 14h00 às 18h00 de Segunda a sexta-feira.

Toja de Artigos e Livraria
• das 09h00 às 18h00

Posto de Informações no Recinto de Oração.
• das 9h00 às 18h00

Posto de Socorros do Santuário
• das 09h30 às 12h30 e das 14h30 às 17h30

Horários de Casas de Banho exteriores

Abertura permanente

- Junto ao Muro de Berlim
- Colunata Norte
- Junto à Capela do Santíssimo Sacramento 07h00 às 20h00
- Exterior da Basílica do Santíssima Trindade
- Junto à Capela da Reconciliação
- Junto à Basílica de Nossa Senhora do Rosário 08h00 às 22h00
- Parque 1
- Parque 2
- Parque 4

08h30 às 17h30

- No percurso da Via sacra
- Junto à Capela de S^o Estevão.

Horários de abertura de lugares de culto

Basílica de Nossa Senhora do Rosário de Fátima
• das 07h00 às 21h00

Basílica do Santíssima Trindade
• das 07h00 às 19h30

Capela do Santíssimo Sacramento
• abertura permanentemente

Capela da Reconciliação (com atendimento de confissões)
• das 07h30 às 13h00 e das 14h00 às 19h30 de segunda a sexta-feira.
• das 07h30 às 19h30 aos sábados, domingos e dias Santos.

Anexo F – Instrução para o acolhimento na Basílica da Santíssima Trindade



INSTRUÇÃO PARA O ACOLHIMENTO NA BASÍLICA DA SANTÍSSIMA TRINDADE

Ação do acolhedor, no apoio à entrada e saída

26-04-2021

1. ACOLHEDOR DEVE POSICIONAR-SE JUNTO À PORTA, conforme foto.



1. Permanecem no exterior controlando o movimento de entrada e saída dos peregrinos.
2. Orientam os fiéis na entrada pelas portas estabelecidas, distintas das de saída (alerta-se os peregrinos que distraidamente tentem entrar em sentido contrário).
3. Para a entrada alertam os fiéis para a necessidade de higienizar as mãos com produto desinfetante e para a necessidade de usar máscara, a qual só deverá ser retirada no momento da receção da Comunhão eucarística;
 - a. A regra do distanciamento não se aplica a pessoas que vivam na mesma casa.



SANTUÁRIO DE FÁTIMA
SHRINE OF FÁTIMA



4. Durante a homilia encerram os corta-ventos interiores, das portas de entrada; para que os peregrinos percecionem do interior as portas que efetivamente correspondem à saída.
 - a. Permite-se sempre a entrada dos peregrinos, mesmo durante a missa, se a lotação o permitir.
5. Para os Peregrinos que apenas necessitam de ir à casa de banho, aconselha-se a ida às casas de Banho na Galilé dos Apóstolos.
6. Para o final da celebração fica atento ao movimento de saída dos peregrinos, abrindo mais uma baía (se necessário).

DEPARTAMENTO DE VIGILÂNCIA E GESTÃO OPERACIONAL

Contacto Vigilante Responsável: XXXXXXXXXX

Anexo G – Acolhimento | Agradecimento aos Colaboradores



SANTUÁRIO DE FÁTIMA
SHRINE OF FATIMA

Informação Interna

Acolhimento | Agradecimento aos Colaboradores

INF2021-039 | Reitoria | Uso Interno | 12-10-2021

Estimados Colaboradores do Santuário de Fátima,

no seguimento do levantamento gradual de restrições, a partir do próximo dia 13 de outubro iremos suspender o serviço de acolhimento no Recinto de Oração nos moldes atuais.

Terminados estes quase 6 meses de serviço e consciente da sobrecarga que esta atividade trouxe para a vida de cada um e de cada Departamento, venho agradecer a todos este contributo imprescindível a um adequado acolhimento dos peregrinos.

Confiando-vos ao cuidado maternal de Nossa Senhora de Fátima, recebam os meus cordiais cumprimentos.

P. Carlos Cabecinhas
Reitor do Santuário

Anexo H – Acolhimento | Agradecimento às Entidades Externas



Assistente Nacional do
Corpo Nacional de Escutas – CNE
██████████

Data | 2 de novembro de 2021
Assunto | *Agradecimento*

Estimado ██████████

Concluída a colaboração do Corpo Nacional de Escutas nas tarefas de acolhimento no Santuário de Fátima venho, pois, agradecer toda a disponibilidade e colaboração do CNE que em muito contribuiu para que todas as medidas de segurança tenham sido cumpridas. Sem o vosso contributo, a vossa ajuda e o vosso empenho, não teria sido possível acolher os peregrinos desta forma.

Confiando-vos ao cuidado maternal de Nossa Senhora de Fátima, recebam os meus cordiais cumprimentos.



P. Carlos Cabecinhas
Reitor



Ex.mo Senhor
Presidente da Fraternidade de Nuno Álvares
[Redacted]

Data | 11 de outubro de 2021
Assunto | *Agradecimento*

Estimado Senhor [Redacted]

Concluída a colaboração da Fraternidade de Nuno Álvares nas tarefas de acolhimento no Santuário de Fátima venho, pois, agradecer toda a disponibilidade e colaboração da FNA que em muito contribuiu para que todas as medidas de segurança no acesso à Basílica da Santíssima Trindade tenham sido cumpridas. Sem o vosso contributo, a vossa ajuda e o vosso empenho, não teria sido possível acolher os peregrinos desta forma.

Confiando-vos ao cuidado maternal de Nossa Senhora de Fátima, recebam os meus cordiais cumprimentos.



P. Carlos Cabecinhas
Reitor

Anexo I – Declaração de autorização para a utilização da informação



DECLARAÇÃO

Eu, P. Carlos Manuel Pedrosa Cabecinhas, legal representante da Fábrica do Santuário de Nossa Senhora do Rosário de Fátima, com o NIF 500746699, declaro autorizar a Dra. Cláudia Maria da Rocha Nunes Martins Camelo Coelho, portadora do cartão de cidadão 1004 1296, colaboradora contratada desta instituição desde o dia 1/05/2016, a utilizar as informações e comunicações internas assim como documentos de suporte que julgue por convenientes para fundamentar a dissertação que se encontra a desenvolver subordinada ao tema: A Gestão dos Acolhedores do Santuário de Fátima em Contexto de Pandemia, no âmbito do Mestrado de Gestão das Organizações de Economia Social, no Instituto Politécnico de Santarém.

Mais declaro autorizar a utilização da informação constante no inquérito por questionário ao qual dei resposta no âmbito do presente estudo.

Santuário de Fátima, 9 de fevereiro de 2023

O Reitor

Assinado por: **CARLOS MANUEL PEDROSA
CABECINHAS**
Num. de Identificação: 10206826
Data: 2023.02.17 19:20:52 +0000



P. Carlos Manuel Pedrosa Cabecinhas

Anexo J – Respostas aos inquéritos por questionário realizados às entidades externas

1. Qual a principal preocupação da DGS nas orientações a dar ao Santuário de Fátima com vista à organização das Peregrinações Internacionais Aniversárias, concretamente a de 12 e 13 de maio de 2021? / Qual a principal preocupação da GNR em relação às medidas a tomar para fazer face ao grande número de pessoas a circular em Fátima entre maio e outubro de 2021, numa altura em que se encontram em vigor diversas medidas restritivas decorrentes da pandemia?

Representante da DGS	Representante da GNR
<p>A tipologia do evento acarretava diferentes riscos, não só pelo número de participantes, mas também pelas suas características (duração, circulação de pessoas, entre outras) e pela potencial exposição de pessoas que pertencem a grupos mais vulneráveis ao vírus.</p> <p>Verificava-se, pois, um risco real de que, durante o evento, circulassem pessoas infetadas, com ou sem sintomas, pelo que as orientações dadas visavam minimizar o risco de infeção por SARS-CoV-2 e de propagação da doença COVID-19.</p>	<p>Em primeiro lugar importa referir que entre maio e outubro existiram várias alterações legislativas sobre as medidas aplicadas no âmbito da pandemia, existindo a necessidade de uma constante atualização de procedimentos, o que exigiu uma estreita coordenação entre as duas entidades para que os peregrinos viessem visitar o Santuário de Fátima de uma forma segura.</p> <p>Face a estas várias alterações foi primordial estabelecer uma política de comunicação coordenada no intuito de, preventivamente, as pessoas saberem o cenário que iriam encontrar ao chegar a Fátima e o que poderiam fazer no Santuário de Fátima.</p> <p>A Guarda Nacional Republicana procurou desenvolver ações de sensibilização e aconselhamento, e divulga-las nos Órgãos de</p>

	<p>Comunicação Social de forma a transmitir mensagens chave para que as pessoas soubessem o que poderiam ou não fazer.</p> <p>Em segundo lugar analisar em conjunto os possíveis momentos mais procurados pelas pessoas (ex. grandes cerimónias) e nas semanas anteriores realizar ações presenciais nos acessos a Fátima, aconselhando e sensibilizando as pessoas para a adoção de comportamentos preventivos.</p> <p>Em terceiro lugar, nos dias das cerimónias considero importantíssima a ligação que existiu entre o Santuário e a GNR, permitindo que o Santuário fosse recebendo os peregrinos e organizando-os de forma uniforme e com o devido distanciamento dentro do recinto, e a GNR fosse indicando às pessoas as entradas disponíveis, conseguindo assim que não existisse concentrações de pessoas nas entradas.</p>
--	---

2. Concretamente, em relação à ação da GNR no Santuário de Fátima, quais foram as principais preocupações a considerar sobretudo no Recinto de Oração?

<p>Representante da GNR</p> <p>O recinto do Santuário é da inteira responsabilidade do Santuário de Fátima, intervindo a GNR apenas aquando da sua solicitação, no entanto, procuramos ter uma postura proactiva de aconselhamento e apoio nas medidas tomadas.</p> <p>Atuamos com militares com traje civil, de uma forma preventiva de algum ilícito criminal, ou nesta fase também de apoio na aplicação das medidas impostas pela pandemia.</p>
--

Neste período, em virtude das restrições de lotação de pessoas, todas as semanas foi necessária uma constante coordenação entre a GNR e o Santuário, para que os peregrinos visitassem Fátima da forma mais serena possível.

Foram estabelecidas entradas para o recinto do Santuário com o intuito de controlar entradas e saídas do recinto, neste parâmetro a GNR apoiou no cumprimento das medidas estabelecidas e na sensibilização para a não aglomeração de pessoas na via pública junto dessas entradas.

Nas grandes operações foi adotado um elo de ligação presencial no Posto de Comando do Santuário, que de forma preventiva, informava a afluência de peregrinos no interior e a ocupação dos setores dentro do Santuário. Desta forma possibilitou-nos a articulação da circulação rodoviária, e a gestão dos fluxos pedestres na via pública conseguindo que as pessoas fossem canalizadas para a zona do Santuário menos ocupada, atuando preventivamente nos ajuntamentos de pessoas.

3. Depois de decorridas todas as celebrações no Recinto de Oração, entre maio e outubro, como avalia a resposta dada pelo Santuário de Fátima ao cumprimento das medidas restritivas decorrentes da pandemia?

Representante da DGS	Representante da GNR
<p>O Santuário de Fátima deu uma resposta adequada, garantindo o acolhimento dos peregrinos em segurança, através da aplicação das regras em vigor. Conseguiu, assim, corresponder às exigências da situação epidemiológica que se vivia no país.</p>	<p>O Santuário de Fátima procurou sempre cumprir com todas as medidas emanadas pela DGS, na sua maioria das vezes aumentando o alcance das medidas. Procurou estar sempre em contacto com as autoridades locais, no sentido de procurar soluções e apoiar todos os intervenientes.</p> <p>A sua estratégia de comunicação facilitou em muito a atuação da GNR na via pública, tendo-se verificado uma forte adesão e cumprimento dos peregrinos a todas as indicações, e pedidos efetuados pelo Santuário e pela GNR.</p> <p>O Santuário de Fátima teve uma postura proactiva, procurando fazer reuniões com todas as autoridades locais, tendo sido sempre transparente com as medidas adotadas e com os procedimentos internos.</p>

	<p>Ainda nesta fase, apesar das medidas não serem tão restritivas mantemos uma estreita comunicação com o Santuário de Fátima, em que a todo o momento avaliamos alguma possibilidade de risco e de incumprimento e de forma preventiva, atuamos para que todos venham a Fátima de forma tranquila e segura.</p>
--	--

Anexo K – Respostas aos inquéritos por questionário realizados ao Decisor e à Equipa de Coordenação

1. Qual a principal preocupação do Santuário de Fátima no que se refere ao cumprimento das medidas restritivas decorrentes da pandemia, em concreto durante os meses de maio a outubro de 2021, no espaço do Recinto de Oração?

Decisor	Diretor do DVGO
<p>A principal preocupação do Santuário foi a segurança sanitária dos peregrinos e a perceção do Recinto de Oração como lugar seguro no contexto da pandemia de covid-19. Essa preocupação maior concretizou-se, por um lado, na elaboração de um Plano de Contingência para fazer face à situação pandémica de acordo com as normas da DGS; por outro lado, implementando esse Plano de Contingência através de um acolhimento eficaz, capaz de transmitir as necessárias informações e conduzir os peregrinos na ocupação do espaço.</p>	<p>A principal preocupação passou por dar uma resposta ao cumprimento do plano de contingência, com especial atenção para a garantia do cumprimento das medidas restritivas; nomeadamente para o cumprimento do distanciamento físico, o uso da máscara e a Higienização das mãos; com especial enfoque no ambiente celebrativo, que também teve de ser adaptado à realidade pandémica.</p> <p>A par da operacionalização das medidas para dar resposta ao cumprimento do plano tivemos que ter em consideração a necessária adaptabilidade do mesmo, considerando o contexto da pandemia a cada tempo. Estivemos, portanto, num cenário de persistente planeamento, operacionalização e ações de melhoria constantes. Estamos conscientes que a gestão da lotação do recinto e os cuidados necessários para evitar aglomerações foram as dificuldades primordiais, sendo que para isso contámos com funcionários e voluntários em diversos enquadramentos para garantir a</p>

	robustez das operações, de modo a ajudar os peregrinos a observar o cumprimento das regras previstas.
--	---

2. Como se organizou o Santuário de Fátima/ o DVGO/ o GSI para poder dar resposta ao cumprimento de tais medidas?

Decisor	Diretor DVGO	Diretor GSI
<p>O Santuário organizou-se internamente, com os seus recursos próprios, para dar resposta eficaz às exigências da situação, no cumprimento das normas da DGS. Foi internamente estabelecido o Plano de Contingência e feita a sensibilização dos funcionários do Santuário para a sua implementação.</p> <p>Do ponto de vista da preparação dos espaços, de acordo com as normas emanadas da DGS, fez-se a marcação dos percursos de entrada e saída e de deslocação nos espaços. Marcaram-se também os lugares a ocupar, garantindo o necessário distanciamento físico. Ainda ao nível dos espaços, prepararam-se cartazes informativos, com as indicações mais relevantes. A outro nível, organizou-se um vasto corpo de acolhedores, que tinham a missão de</p>	<p>A resposta do DVGO passou por dar “corpo” ao plano de segurança e operacionalizar a estratégia definida pela Reitoria em articulação com as diversas entidades corresponsáveis pela definição dos cuidados de segurança no Santuário de Fátima.</p> <p>A organização das operações está alicerçada em quatro eixos de ação fundamentais: o planeamento das celebrações e eventos, apoio logístico, coordenação das equipas e a articulação com diversas entidades de segurança e socorro.</p> <p>De modo articulado o DVGO contou com o contributo de diversos departamentos e gabinetes da Reitoria de modo a garantir uma operacionalização concertada e cuidados nos</p>	<p>À exigente planificação dos trabalhos do Gabinete de Sistemas de Informação em tempos de pandemia – que incluía a assistência a sistemas, equipamentos e utilizadores em trabalho presencial e remoto – acresceu a necessidade de implementação de sistemas e tecnologias que permitissem auxiliar na gestão da lotação do Recinto de Oração, cuja capacidade reduzira drasticamente em virtude da situação pandémica e das exigências impostas pelas autoridades de saúde.</p> <p>Nesse sentido, foi implementada uma aplicação para dispositivos móveis com o objetivo de aferir com exatidão o número de peregrinos que entravam e saíam em cada um dos acessos ao Recinto de Oração: em cada um destes acessos, um acolhedor, munido de um</p>

<p>implementar e garantir o respeito pelas medidas de segurança estabelecidas. Este grupo de acolhedores era constituído por funcionários do Santuário de Fátima e voluntários.</p>	<p>mais diversos âmbitos, estreitando relações primordiais com o serviço de manutenção geral e com a comissão de voluntariado nos aspetos de apoio logístico e coordenação de equipas respetivamente, que têm grande peso no carácter funcional das operações.</p>	<p>dispositivo móvel registava na aplicação cada entrada (+) e cada saída (-), registo que era enviado para um servidor central que congregava as contagens de cada um dos acessos e da totalidade de peregrinos presentes no interior do Recinto de Oração. Nesta tarefa, o trabalho dos acolhedores revelou-se preponderante, não só na contagem, que requeria alguma destreza, mas também na agilidade a que por vezes eram solicitados, no momento de encerramento destes acessos, quando atingida a lotação.</p> <p>De modo a agilizar as comunicações, alguns destes acolhedores estavam ainda munidos de equipamentos de radiocomunicação, que operavam em frequências dedicadas, e que comunicavam com a central de operações onde eram tomadas as decisões operacionais.</p> <p>Nesta central de operações – onde, para além de colaboradores do Santuário, estavam também elementos das autoridades de segurança civis – foi disponibilizado um <i>dashboard</i> com as contagens, que permitia o</p>
---	--	---

		<p>seguimento, em tempo real, do número de peregrinos no interior do Recinto. Para além disso, foi disponibilizado o sinal de vídeo de câmaras de videovigilância que permitia a visualização do conjunto, designadamente das zonas em que, eventualmente se verificava algum tipo de aglomeração ou de zonas de menor ocupação que deveriam ser ocupadas, para uma distribuição uniforme dos peregrinos pelo espaço do Recinto de Oração. Algumas das câmaras de vídeo instaladas, faziam parte de um sistema de contagem autónoma de pessoas, através de imagem que, entretanto, se encontrava já em fase de testes.</p>
--	--	--

3. Que papel tiveram os acolhedores na implementação das medidas de segurança?

Decisor	Diretor DVGO	Diretor GSI
<p>Os acolhedores foram fundamentais na implementação das medidas de segurança, na medida em que integravam os grupos que tinham a missão de esclarecer os peregrinos, orientá-los na ocupação dos espaços e no cumprimento das normas de segurança</p>	<p>Os acolhedores tiveram um papel complementar às tarefas dos funcionários, funcionando como uma extensão da capacidade e força de recursos para o acolhimento dos peregrinos, que neste contexto especial são chamados a</p>	<p>O papel dos acolhedores foi preponderante, como já referido anteriormente, e essencial para que tudo decorresse como esperado. Para além da tarefa de <i>contagem</i> em cada um dos acessos, era necessária a presença de diversos acolhedores, nos mesmos locais, para</p>

<p>sanitária, como uso de máscara, desinfeção das mãos com solução alcoólica e manutenção do distanciamento físico.</p> <p>Acresce que a presença de acolhedores evita a impessoalidade das normas e permite sensibilizar os peregrinos, mesmo os mais reticentes, para o necessário respeito pelas normas estabelecidas.</p> <p>A organização da colaboração dos acolhedores e a coordenação do trabalho de acolhimento era responsabilidade dos funcionários do Santuário, mais profundamente conhecedores da realidade do Santuário e conhecedores do Plano de Contingência e das suas implicações. Por um lado, o corpo de vigilantes do Santuário assumia a coordenação da colaboração dos voluntários; por outro lado, outros funcionários colaboravam na tarefa de coordenação os vigilantes. O objetivo foi o de garantir aos acolhedores que o seu trabalho era sempre acompanhado e que, em caso de dificuldade, haveria sempre alguém com a responsabilidade de tomar alguma decisão mais difícil.</p>	<p>contribuir para ajudar os peregrinos a observar pelo cumprimento das regras definidas.</p>	<p>desinfeção das mãos de todos os peregrinos que entravam no Recinto, conforme decretavam as medidas sanitárias vigentes à época.</p> <p>Contudo, o papel dos acolhedores revelou-se também essencial na gestão da ocupação do interior do Recinto, designadamente na distribuição uniforme dos peregrinos pelo espaço, de modo a evitar aglomerações e ainda na gestão dos percursos de circulação. Estas tarefas, para além de exigirem destreza do ponto de vista da comunicação, quer com a central de operações, quer com os demais acolhedores presentes em cada uma das portas, exigiam alguma destreza na tomada de decisões. Para além disso, revelaram-se extremamente exigentes do ponto de vista físico, dada a quantidade de movimentações que era necessário realizar, no vasto espaço do recinto, a fim de levar a bom porto o cumprimento das tarefas atribuídas.</p>
---	---	--

4. Depois de decorridas todas as celebrações no Recinto de Oração, entre maio e outubro de 2021, como avalia a contribuição dada pelos acolhedores no apoio ao cumprimento das medidas restritivas decorrentes da pandemia?

Decisor	Diretor DVGO	Diretor GSI
<p>É reconhecido quer pela opinião pública, quer pelas autoridades de saúde, o bom resultado da implementação das medidas de segurança no Recinto de Oração e que, neste contexto de pandemia, o Santuário de Fátima foi sempre um lugar seguro. Ora, isso só foi possível graças à generosa colaboração dos voluntários que ajudaram o Santuário no acolhimento dos peregrinos. O sucesso da implementação das medidas de segurança sanitária deve-se, em grande parte, à sua colaboração.</p>	<p>O contributo dos acolhedores no apoio ao cumprimento das medidas restritivas revelou-se essencial e de fundamental contributo. Nas suas diversas valências e ao longo destas semanas e meses assumiram-se como vozes de rigor e de sensibilidade, zelando não só pela observância das regras, mas contribuindo para a vivência da experiência do silêncio e da oração, que os peregrinos tanto procuram neste lugar.</p>	<p>Reforço o já referido anteriormente, sublinhando que foi essencial o contributo do trabalho de cada um dos acolhedores, sem o qual não teria sido possível levar a bom porto aquilo a que o Santuário de Fátima se propôs, em compromisso com as autoridades de saúde, e cujo mérito viria a ser reconhecido, pelas mesmas autoridades, em rasgados elogios tecidos posteriormente.</p> <p>Esse reconhecido mérito é de cada um dos acolhedores que ofereceu, em entrega descomprometida, o seu tempo, a sua dedicação e o seu esforço, em prol de uma causa comum. Num contexto em que a vida comunitária foi posta em causa, foi precisamente a força dessa mesma vivência comunitária Cristã que permitiu ultrapassar, por vezes com dificuldade, os desafios das medidas restritivas que a situação pandémica impunha.</p>

5. Considera que o trabalho dos acolhedores pode ter continuidade ou deixa de fazer sentido após o levantamento das medidas restritivas que vigoravam?

Decisor	Diretor DVGO
<p>O trabalho de acolhimento é sempre desejável, mesmo fora do contexto pandémico. Mesmo antes da pandemia e da necessidade de impor medidas restritivas no acesso aos espaços, em momentos pontuais, o Santuário já recorria à colaboração de acolhedores. Feita esta experiência, aparece ainda em maior evidência a conveniência deste trabalho de acolhimento de peregrinos. Porém, o desejável não é sempre viável.</p>	<p>Considero que o trabalho dos acolhedores pode e deve ter continuidade após o levantamento das medidas restritivas do covid-19; considerando essencialmente cuidados de maior proximidade e reforço dos cuidados complementares à segurança das grandes assembleias.</p> <p>A presença dos acolhedores reforçou a capacidade de acolher e ajudar os peregrinos. Penso que deverá ser um aspeto a cultivar que reforça a experiência de Fátima através do encontro com a amplitude dos gestos, da palavra e da presença e que pode dar corpo ao reforço do principal sentido da existência do Santuário, o de acolher os peregrinos.</p>

Anexo L – Respostas aos inquéritos por questionário realizados aos acolhedores internos

1. Como encarou o convite da Reitoria para integrar este grupo de acolhedores?

acolhedor contratado	acolhedor contratado	acolhedor voluntário	acolhedor voluntário	acolhedor voluntário
<p>Sendo o principal desígnio do Santuário proporcionar aos peregrinos o melhor acolhimento e as todas as condições para a oração e a celebração da fé, não pode deixar de ser essa, também, a missão primordial de cada um dos colaboradores, seja em qual for a área em que desenvolva o seu trabalho. Num tempo de especiais dificuldades e desafios, como foi o da pandemia, sobretudo para quem organiza eventos de massas e, no nosso caso, frequentemente, de multidões, esse apelo mobilizador do esforço coletivo pareceu-me adequado à necessidade de uma resposta o mais eficaz possível ao cumprimento dessa função. Assim, o</p>	<p>Encarei o convite da Reitoria como um desafio que me fora dirigido. Senti que era impossível ignorar este apelo. Ao colaborar numa instituição, onde também nós, os colaboradores, esperamos ser acolhidos, temos o dever de dar o nosso contributo. Caso o Santuário não criasse condições para que os peregrinos pudessem cumprir as suas devoções e promessas, estes poderiam vir a ser impedidos de o fazer e, conseqüentemente, aumentar ainda mais as dificuldades que a própria instituição estava a “sentir” desde o início da pandemia e às quais ninguém poderia ficar indiferente, sobretudo para quem aqui trabalha diariamente.</p>	<p>Encarei este convite com muito agrado, para mais, tratando-se de um momento tão delicado em matéria de saúde pública e em que nem todos tinham disponibilidade para colaborar.</p>	<p>Encarei esse convite com grande alegria e orgulho por poder servir Nossa Senhora de Fátima e assim contribuir com a minha modesta participação para que os peregrinos pudessem ser melhor acolhidos. Para mim foi a realização de um sonho e de uma vontade de pertencer ao grupo de pessoas que “abrem os braços e acolhem com o coração”, cujo trabalho eu observava quando me deslocava a Fátima como peregrino.</p>	<p>Lembro-me de ter sido a D.a Aline a telefonar-me (nunca antes tinha falado com ela). Fiquei muito feliz! Aceitei logo, mesmo sem pensar. Isto porque, após 20 anos de voluntária do Santuário (no grupo coral), de repente, por causa da pandemia vi-me privada desse serviço. Parece que me sentia perdida, faltava-me algo. Esse convite veio mesmo na hora certa, veio preencher o vazio que sentia!</p>

<p>convite não podia ter outra resposta que não a da disponibilidade para o serviço pedido e a do compromisso em dar o melhor de nós para esse objetivo comum, sobretudo na atenção e cuidados oferecidos às pessoas em especial fragilidade física e emocional.</p>				
--	--	--	--	--

2. Sentiu que a contribuição dos acolhedores foi útil para o Santuário de Fátima?

acolhedor contratado	acolhedor contratado	acolhedor voluntário	acolhedor voluntário	acolhedor voluntário
<p>A resposta mais objetiva terá de ser dada pelos responsáveis dos departamentos e serviços onde esse esforço se concentrou, sobretudo na gestão operacional, mas pareceu-me evidente que o reforço de meios humanos foi indispensável para a resposta eficaz aos muitos desafios que as novas regras de contacto social vieram impor-nos. O retorno que fomos tendo, quer por parte desses responsáveis, quer por parte dos próprios peregrinos, reforçou essa</p>	<p>Sem dúvida alguma que a contribuição dos acolhedores foi muito útil para o Santuário de Fátima. Foi útil de várias formas: pôde o Santuário contar com a colaboração no acolhimento aos peregrinos recorrendo a um esforço coletivo de colaboradores voluntários internos, parte destes colaboradores de distintas áreas profissionais sem estarem relacionadas com o contacto direto com os peregrinos; colaboradores voluntários externos, que puderam</p>	<p>Penso que sim, pois, parece-me que os objectivos de segurança exigidos na fase de pandemia foram alcançados.</p>	<p>Atendendo ao ambiente de fortes restrições de acesso às instalações do Santuário derivadas da pandemia, a contribuição de todos foi fundamental para que os peregrinos se sentissem em segurança. Muitos dos peregrinos acorreram a Fátima para rezarem a Nossa Senhora e pedirem proteção contra o terrível flagelo que estava a fazer sofrer muita gente, até pela perda de familiares e conhecidos. Muitos eram pessoas em sofrimento e que ultrapassaram várias</p>	<p>Sim, senti. Como naquele tempo havia tantas restrições e a tantos níveis, acho que toda a colaboração foi útil. Ao dar o nosso contributo, ajudámos o Santuário a transmitir a imagem de segurança e confiança que os peregrinos necessitavam naquela altura, para que aos poucos pudessem regressar ao santuário, sem medo. Neste contexto, ouvi várias vezes peregrinos dizer que estava tudo muito bem organizado... A maioria esforçava-se em cumprir as</p>

<p>convicção de que este foi um contributo muito útil para o bom desempenho das funções essenciais do Santuário de Fátima, apesar de todas as limitações e em condições tão adversas como as que vivemos.</p>	<p>contactar com os peregrinos e sentirem-se parte integrante do Santuário; também foi muito útil para os colaboradores internos que têm como funções habituais este tipo de acolhimento (nomeadamente vigilantes) que puderam sentir nos restantes colaboradores a valorização das suas tarefas; e, sobretudo para os peregrinos, foi muito útil, pois foi com o contributo dos colaboradores que, ao fazerem cumprir as normas impostas pela pandemia, puderam entrar no Santuário para cumprir as suas devoções/promessas, embora grande parte descontentes por se verem impedidos de o fazerem livremente.</p>		<p>dificuldades e receios para chegarem a Fátima. O papel dos acolhedores foi receber toda essa gente que vinha para procurar conforto espiritual e esperança para ultrapassarem melhor o doloroso momento que então se vivia. Dadas as restrições, a vivência no recinto foi radicalmente diferente do habitual, com restrições de acessos e gestão de áreas de ocupação. Muitas vezes os acolhedores foram a voz amiga e de compreensão pelas dificuldades dos peregrinos, mas ao mesmo tempo firme no cumprimento dos procedimentos de segurança com que os peregrinos se confrontaram na sua chegada ao recinto.</p>	<p>nossas ordens, contribuindo assim, para que tudo corresse bem. Acho que os peregrinos se sentiam bem...sentiam que estávamos ali para eles. Alguns vinham agradecer.</p>
---	--	--	--	---

3. Considera que a experiência de acolhedor marcou, de alguma forma, aqueles que dela fizeram parte? Se sim, de que forma?

acolhedor contratado	acolhedor contratado	acolhedor voluntário	acolhedor voluntário	acolhedor voluntário
<p>Pode parecer lugar-comum dizer-se que o principal beneficiário do voluntariado é o próprio voluntário, mas esta foi</p>	<p>Creio que ninguém possa ter ficado indiferente a uma experiência desta natureza.</p>	<p>Sim. Creio que terá marcado todos. Contudo, acredito que o impacto tenha sido maior para quem, teve, pela primeira</p>	<p>Para mim, a experiência que vivi como voluntário nesse ano de 2021, marcado pelos efeitos da pandemia, permanecerá</p>	<p>Sim, considero. Pessoalmente gostei muito desta experiência! Sendo a minha estreia e sem qualquer experiência nesse campo,</p>

<p>uma experiência que, certamente, mostrou a evidência dessa verdade aos que nela participaram. E foram múltiplos os fatores de enriquecimento pessoal que pudemos viver. Desde logo, a satisfação do dever cumprido e da observação imediata do resultado da nossa ação, cujo principal agradecimento é um sorriso ou uma palavra amiga de quem dela beneficia. Depois, a oportunidade de fazer coisas diferentes e trabalhar com novas colegas, criar ou reforçar laços de amizade com pessoas com quem raramente nos cruzamos dentro da Instituição, partilhar alegrias e preocupações de diferentes setores do Santuário. O contacto direto com os peregrinos foi, também, especialmente enriquecedor, sobretudo para os que, normalmente, desempenham funções mais administrativas ou em gabinete. Foi, ainda, um</p>		<p>vez, contacto com esta realidade, o que não foi o meu caso.</p>	<p>sempre na minha memória. Por um lado, foi nesse ano que fui aceite como voluntário e pode-se assim dizer que, sem experiência nessa atividade, tive logo o meu “batismo de guerra”. Depois foi o estar em contacto com muitas pessoas, provenientes de diversos lugares, com diferentes hábitos e personalidades. Mas todas elas com um traço comum: o seu grande amor a Nossa Senhora e virem a Fátima com grande devoção, em estado de grande sofrimento psíquico ou físico e muito vulneráveis a qualquer contrariedade. Muitos peregrinos ofereciam resistência e manifestavam-se contra as medidas restritivas, quer à liberdade de movimento como à ocupação limitada dos espaços. Isso exigiu muitas vezes de mim um maior autocontrolo, compreensão e paciência, mas também uma grande preocupação em contribuir para que os peregrinos se sentissem mais</p>	<p>em primeiro lugar, senti-me bem acolhida pelos outros acolhedores voluntários, o que para mim foi muito importante. Tive oportunidade de servir os peregrinos mais de perto...sentir as necessidades dos peregrinos. Alguns chegaram mesmo a desabafar comigo, falando dos motivos que os tinham trazido ao Santuário.</p> <p>Fiquei a conhecer o outro lado do "Peregrino de Nossa Senhora". Gostei de estar no "terreno", a ajudar os peregrinos!</p>
---	--	--	--	--

<p>desafiante embate com os problemas reais das pessoas, com tantos dramas e, também, com tantas graças que vão sentindo nas suas vidas e que aqui vêm colocar aos pés de Nossa Senhora. Por tudo isso e muito mais, é impossível não ter ficado “marcado” por esta missão tão especial.</p>			<p>confortáveis, na medida do que fosse possível. Por vezes era suficiente ouvi-los e falar com eles com muita calma, procurando compreendê-los e ser solidário com as suas dificuldades e limitações. Não tenho dúvida nenhuma que essa experiência contribuiu para que eu me tornasse uma pessoa melhor, mais fraterna e solidária, o que agradeço muito a Nossa Senhora de Fátima e à Reitoria do Santuário por me terem dado esta oportunidade de servir a Jesus, a Nossa Senhora e os peregrinos.</p>	
--	--	--	--	--

4. O que acha que pode ser melhorado em futuras colaborações?

acolhedor contratado	acolhedor contratado	acolhedor voluntário	acolhedor voluntário	acolhedor voluntário
<p>Todas as realizações humanas são passíveis de melhoramento. O que se conseguiu fazer, sobretudo nas primeiras semanas, na resposta mais imediata ao problema, sem grande tempo de preparação, foi um</p>	<p>A coordenação entre os vários grupos foi a possível, numa resposta que foi sendo melhorada e adaptada a cada dia que passava. Não tenho propriamente sugestões a apresentar, pois</p>	<p>Seguramente que o Santuário estudará e saberá qual o melhor plano de acção para cada situação. Mas, como em tudo na vida, é possível fazer sempre melhor. Aliás, as várias situações são, elas próprias,</p>	<p>A minha opinião sobre as oportunidades de melhoria baseia-se apenas na minha vivência como peregrino e na minha curta experiência de voluntário. Na minha modesta apreciação, entendo que deveria existir</p>	<p>Pela experiência que fiz naquele tempo de pandemia, já quase no final, acho que o Santuário demorou um pouco a aliviar as medidas restritivas, levando em alguns</p>

<p>verdadeiro “milagre”. Outro foi conseguir manter ativa durante cerca de dois anos essa estrutura de voluntariado e de estratégias de controlo de acessos, higienização, organização de espaços, etc. Foi tudo tão intenso que nem houve tempo, muitas vezes, para a partilha de experiências ou para uma avaliação do trabalho em tempo real, sobretudo quanto ao entrosamento das várias equipas em ação, como funcionários, voluntários, servitas, escuteiros, vigilantes internos e externos, etc. Embora tenha havido a preocupação permanente de coordenação e de ir corrigindo alguns pormenores a partir da experiência de quem estava “no terreno”, esse talvez seja um aspeto a melhorar em novos desafios do género, aproveitando o conhecimento prático adquirido para o desenho de planos, estratégias e procedimentos. Uma avaliação final – e até um convívio – com todos os envolvidos nesta “aventura”</p>	<p>creio que foi feito o possível com os recursos possíveis. O elemento principal é a comunicação: a forma como comunicamos uns com os outros (acolhedores) e todos com os peregrinos deve ser sempre o elemento fundamental para o bem de todos.</p>	<p>verdadeiros ensinamentos que devemos ter em conta, uma vez que nos ajudarão a perceber como melhorar alguns pontos, e, assim, tornar eficazes, cada vez mais, tanto as acções que foram levadas a cabo durante a pandemia, como em quaisquer outros momentos que exijam a presença dos vários colaboradores.</p>	<p>uma maior colaboração, ou diminuição da estancuidade, entre os vários grupos de pessoas que colaboram nas atividades religiosas do Santuário (Voluntários, Servitas, Escuteiros, Ordem de Malta, etc.). Poderão existir razões organizativas que impossibilitem essa integração, que desconheço, mas a haver uma maior colaboração, poderia existir um maior aproveitamento dos recursos humanos, tão necessários por vezes em dias de grande afluência de peregrinos.</p> <p>Por outro lado, o que tenho aprendido em termos da forma de executar as diferentes tarefas durante as cerimónias de religiosas tem sido “fazendo o que me mandam” e vendo “fazer” os outros voluntários com mais experiência. Acontece que essa forma de aprendizagem tem que ser adaptada consoante a pessoa “que manda fazer” ou que “faz”, pois nem todos utilizam os mesmos procedimentos. Sugiro a</p>	<p>momentos, à reclamação de peregrinos.</p>
---	---	---	--	--

<p>poderia, também, ter sido importante para reforçar o espírito de equipa, a valorização do voluntariado e a motivação para futuras colaborações.</p>			<p>existência de um pequeno manual de formação para voluntários que seria muito útil para quem chega de novo ou para atualização de procedimentos novos. Provavelmente até já poderá existir essa publicação, cuja existência desconheço.</p>	
--	--	--	---	--

Anexo M – Respostas aos inquéritos por questionário realizados aos acolhedores externos

1. Como encarou esta proposta de colaboração, como acolhedor/a, atividade até aqui desconhecida nos moldes em que decorreu?

Acolhedor externo CNE	Acolhedor externo CNE	Acolhedor externo CNE	Acolhedor externo SERVITAS	Acolhedor externo FNA
<p>Já há muito que vinha partilhando com o Sr. Reitor que Fátima deveria ser parte integrante do caminho continuo de todos os que fazem parte do CNE, não só como caminho de fé, mas também como caminho de missão de serviço. Que deveria haver uma “parceria” mais concertada entre o Santuário e o CNE. O Santuário de Fátima é a nossa base espiritual, é a casa de Maria Mãe dos Escutas. Quando foi lançada esta proposta foi como um sonho tornado realidade. Já há muito havia colaboração do CNE no Santuário, mas somente através da associação dos peregrinos a pé e da Associação dos</p>	<p>Encarei de bom grado, pois estando em pandemia eu andava à procura de alguma coisa para fazer e surgindo a oportunidade de fazer serviço e sendo em Fátima que é um sítio importante para mim foi uma felicidade é uma oportunidade que eu quis agarrar logo.</p>	<p>Confesso que inicialmente ponderei bastante se abraçaria ou não este desafio pois estava bem ciente dos riscos que correria por estar em contacto direto com centenas de pessoas durante cada serviço.</p> <p>Numa primeira fase – bem no início da pandemia - deste serviço dos Acolhedores falei com o meu Chefe de Unidade da altura obtendo uma resposta não muito encorajadora devido a todos os riscos relacionados com a COVID-19 levando-me assim a tomar a decisão de não aderir ao serviço em questão. Tempos depois, já no meu último ano da IV^a secção e já com algumas</p>	<p>A Associação dos Servitas de Nossa Senhora de Fátima, ereta canonicamente a 14 de junho de 1924, tem por missão o acolhimento e o cuidado aos peregrinos que acorrem à Cova da Iria e a difusão da Mensagem que desde o Santuário de Fátima irradia para o mundo.</p> <p><i>É nosso entendimento que o serviço a que todos somos chamados enquanto Servitas de Nossa Senhora de Fátima, aqui no Seu Santuário, será tão mais verdadeiro quando realizado na simplicidade e na humildade de quem se reconhece mero instrumento de Deus, atento e disponível</i></p>	<p>Como católicos e elementos da FNA, o Santuário de Fátima tem um significado especial, a oportunidade de servir e colaborar como acolhedores foi a oportunidade de realizar uma das principais missões (servir a Igreja e o Próximo), sendo também especial pelo momento difícil, que merecia especiais cuidados em contactos interpessoais, para o qual os nossos elementos se prepararam, procurando servir o próximo com proximidade e simpatia, tendo sempre presente a sensibilidade em ambiente de fé e recolhimento espiritual.</p>

<p>Servitas. Colaboração directa nunca tinha existido. Vivíamos no meio de uma pandemia gravíssima e até aí completamente desconhecida. Estávamos quase parados, quase limitados às nossas casas, mas com uma vontade enorme de arregaçar mangas e desempenhar a nossa missão de servir o próximo. Quando recebi o convite para ingressar na equipa que iria desenvolver esta proposta não hesitei! Sem medo, mas com muito receio. Eram tempos que sem dúvida a nossa missão de servir era necessária, no entanto ir-nos-íamos colocar em risco, assim como a nossa família mais próxima, mas desde logo o Santuário criou, dentro do possível, condições de serviço para minimizar esses riscos e assim tudo foi possível. Quando comecei a divulgar este projeto não foi fácil, muitos achavam que o risco da pandemia era demasiado grande, no entanto quando lhe explicava o teor do que iria ser a nossa missão, esse receio era ultrapassado pela</p>		<p>seguranças e conhecimento acerca de como me proteger bem como aqueles que me rodeiam, decidi abraçar o desafio e colocar-me a caminho do Santuário.</p> <p>Penso que não seja segredo nenhum a minha relação – ou a inexistência dela até à data do serviço dos Acolhedores – com o Santuário de Fátima e tudo o que este engloba e, por esse mesmo motivo, o iniciar do serviço foi bastante agridoce para mim: ia única e exclusivamente pelo ato de servir. Depois de algumas palavras trocadas com alguns dos rostos que por mim passaram (ao sol, à chuva, ao frio e ao calor), catequese, trabalho em equipa e alguns peregrinos que o tempo que passei dentro do Santuário me permitiu observar percebi que o serviço dos Acolhedores transformou na verdade toda a minha relação com Fátima. Agora existia uma simbiose entre o servir e o ser servido, o amar e o ser amado (no verdadeiro sentido da</p>	<p><i>para o próximo, como o Bom Samaritano.</i> <i>Estamos conscientes do “quase nada” que somos, mas sabemos que se nos colocarmos à Sua disposição, o Senhor usará esse pouco segundo os Seus desígnios.</i> (in texto de apresentação da nova Direção)</p> <p>É dentro deste espírito de serviço e de acordo com a obediência filial ao nosso Bispo e a nossa total lealdade à Reitoria do Santuário de Fátima que integramos o novo serviço como Acolhedores, onde nos foi pedido para receber todos os Peregrinos que se dirigiam à Basílica da Santíssima Trindade em acessos pré definidos, garantindo a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Higienização das mãos • Uso das máscaras • Proibir a entrada de animais de estimação • Indicar os acessos ao WC 	
--	--	---	--	--

<p>vontade de servir no Santuário de Fátima, no servir os peregrinos de Maria Santíssima! Foi muito estanho sair de casa e ganhar uma liberdade condicionada para estar no meio de muita gente. Muitas regras impostas pela DGS, muitos cuidados a ter. E um serviço que por si só já o é tao especial tornou-se ainda mais. Se a condição de peregrinar a Fátima já o é tao única, no meio de uma pandemia tudo foi exponenciado! As condições do peregrinar naquele espaço tao amplo eram agora limitadas. Os peregrinos que ali chegam por vezes com dificuldades, chegavam ainda com mais necessidades.</p> <p>Quem faz serviço em Fátima, ou melhor, quem acolhe os peregrinos em Fátima, tem de acolher com Fé e coração pois só assim faz sentido. É uma missão única, de uma entrega completa e no final acabamos por receber tanto ou mais do que damos. Acabamos o serviço com o</p>		<p>palavra amor): agora já não era somente acerca de apanhar um autocarro para ir fazer serviço que por acaso ficava localizado em Fátima, agora era sobre o ir a Fátima fazer serviço, agora era sobre ser Acolhedora e acolhida, agora era acerca de pessoas e momentos, agora era acerca do encontrar família.</p> <p>Em suma, acho que posso dizer que a minha expectativa inicial foi completamente superada por uma realidade que pensava não conseguir encontrar durante o meu percurso escutista e que este serviço fortaleceu sem dúvida a minha relação com a minha fé.</p>		
--	--	---	--	--

<p>sentimento de que fomos nós que fomos servidos. O serviço de acolhedores em Fátima permitiu vivências de um servir único, de um serviço onde a nossa fé se manifesta literalmente na entrega ao próximo, vivendo cada peregrino como único, nas suas necessidades, na forma como ali peregrina, na forma como vive a sua fé em comunidade e individualmente.</p> <p>Depois de durante anos ter participado no serviço das peregrinações aniversárias, o facto de ter vivido tao intensamente os dois primeiros anos do serviço de acolhedores, a minha visão de servir em Fátima mudou radicalmente. Compreendo a dinâmica de serviço existente nas peregrinações aniversarias, no entanto na minha opinião é um serviço muito mais distante dos peregrinos. Nesse serviço falta a parte do acolher e para mim pessoalmente é aí que o servir Fátima faz a diferença de muitos outros serviços que faço na missão</p>				
--	--	--	--	--

<p>que tenho como Dirigente do CNE.</p> <p>Dai o sucesso do serviço de Acolhedores entre os nossos caminheiros. Para eles foram experiências inesquecíveis e queriam mais e mais. No ano de 2021 fomos chamados a fazer equipa de acolhedores todos os fins de semana de Maio a Outubro. Foram seis meses seguidos onde, mesmo no meio de uma pandemia, com aulas, férias etc etc conseguimos ter sempre em cada fim de semana, o quantitativo de 12 escuteiros, na sua maioria caminheiros, e muitos mais se teriam inscrito não houvesse esse número limite de presenças.</p> <p>Hoje relembro os tempos vividos nos dois primeiros anos de acolhedores e dou Graças por tudo o que vivi e muito me alegro de ter abraçado esse projecto.</p>				
---	--	--	--	--

2. Como explica o facto de a associação a que pertence se ter mobilizado para integrar esta equipa de acolhedores?

Acolhedor externo CNE	Acolhedor externo CNE	Acolhedor externo CNE	Acolhedor externo SERVITAS	Acolhedor externo FNA
<p>É um serviço completo, único. Como já o referi servir Fátima como acolhedor é receber sem nos darmos conta. O serviço de acolhedores permite viver a mensagem de Fátima na sua plenitude assim como a nossa missão como escuteiros. As vivências com os peregrinos e depois as partilhas que proporcionamos principalmente aos nossos jovens caminheiros permitiram crescimentos pessoais e de caminhos de fé. Cada peregrino é único e por isso cada momento foi uma nova descoberta. Por muito que digamos que os horários das cerimónias e de outros momentos eram sempre os mesmos, que o serviço é desenvolvido nos mesmos lugares, o fator primordial da missão era uma constante variável. Nunca existiam dois peregrinos iguais! Cada um é diferente do outro, na sua</p>	<p>Acho que sentiram o mesmo que eu e que decidiram agarrar um novo desafio de serviço num sítio tão importante como Fátima.</p>	<p>Como referi anteriormente, a minha relação com a fé e o próprio Santuário de Fátima mudou bastante (uma mudança positiva, subentenda-se) e penso que, felizmente, não tenha sido a única escuteira a experienciar essa metamorfose. Por esse mesmo motivo, creio que todos os jovens que se deslocaram até ao Santuário para fazerem parte desta equipa de Acolhedores foram movidos pela sede de encontrar, dar e fazer parte de respostas que até à data não nos tinham sido dadas.</p>	<p>Como Servita desde há já 40 anos, entendo que o serviço, sobretudo o voluntário, é o dom de si. É esquecer-se e sair de si, entregar-se sem reservas ao acolhimento do nosso próximo, ouvindo-o e dando-lhe a mão, nas mais diversas formas e situações.</p> <p>Este serviço em concreto, foi um desafio à nossa atividade como Servita, onde na simplicidade do “guardar” as portas de acesso à Basílica da Santíssima Trindade, aos Domingos, fomos desafiados a estar, a acolher, a receber o peregrino que ali se dirige apressadamente ou calmamente, sozinho ou em família.</p> <p>O que nos pediu o Santuário, no verdadeiro sentido e na sua forma mais simples, foi acolher os peregrinos! Mais simples, porque na pressa do horário das cerimónias em tempo de</p>	<p>Sendo uma associação de escuteiros adultos dedicados ao serviço, a oportunidade de servir em Fátima, foi motivação reunindo dois objetivos, servir e em simultâneo ter o seu momento de recolhimento pessoal para consolidar a sua fé.</p>

<p>individualidade humana, na sua forma de peregrinar, na razão da sua ida ao Santuário, das suas vontades, etc, etc. Tudo era um desafio único e contínuo. Dai ser aliciante para os jovens, um servir muito dinâmico e rumo ao desconhecido e não estagnado e antecipadamente balizado e definido.</p> <p>Também a ligação com a equipa dos vigilantes do Santuário foi um fator muito importante. Foi um sentir que pertencíamos todos a uma grande equipa, e que estávamos em casa. Fazíamos os que nos propunham, mas as nossas ideias, as nossas sugestões eram levadas em conta, foi sem dúvida uma parceria de serviço e partilhas.</p> <p>O viver e o partilhar das vivências que a mensagem de Fátima proporcionou foi inesperado e enriquecedor. Ser escuteiro católico é viver as dinâmicas da fé, no entanto nas nossas sedes, nas nossas atividades não é possível desenvolver o cariz do que se vive no seio do</p>			<p>pandemia, pouco mais tempo havia para além de verificar as normas de segurança!</p> <p>Mas ali estávamos, atentos ao tempo, atentos às necessidades, atentos a Nossa Senhora, servindo os Seus peregrinos e connosco levávamos no coração e sempre que possível a divulgação da Mensagem de Fátima.</p> <p>Na nossa oração de despedida dos Servitas rezamos:</p> <p>...</p> <p><i>Diz-nos, ó Mãe, que queres de nós, teus Servitas?</i> <i>Trabalho, doação, serviço,</i> <i>Caridade, coração,</i> <i>silêncio...</i></p> <p><i>Queres certamente: Oração,</i> <i>Penitência, Conversão</i></p> <p>E é assim que, rezando e servindo Nossa Senhora nos seus Peregrinos, acolhemos com alegria e em obediência, os pedidos que nos são dirigidos pelo Sr. Reitor do Santuário de Fátima.</p>	
--	--	--	--	--

<p>Santuário. Quando depois do dia intenso de serviço tínhamos os nossos momentos próprios era fácil inculcar principalmente nos jovens a falta que nos faz os momentos de oração. O silêncio de Fátima principalmente à noite, leva cada um por si e em grupo a ser envolvido num manto de conforto que nos leva a querer escutar o que só se consegue ouvir com o coração.</p> <p>Tantos jovens levaram consigo hábitos de oração que até aí eram pelos próprios desvalorizados. Os coordenadores dos serviços de acolhedores no final das partilhas ofereciam um terço aos grupos de caminheiros e lançavam o desafio de o rezarem em grupo pelo menos uma vez por mês e tenho testemunhos de que ainda hoje muitos o fazem. Foi gratificante ver como muitos caminheiros que fizeram o serviço de Acolhedores se apaixonaram pela mensagem de Fátima e que começaram a vivenciar Fátima de uma maneira</p>				
--	--	--	--	--

diferente. Interiorizaram a mensagem e o verdadeiro sentido do que é ser peregrino ao Coração de Maria Santíssima.				
--	--	--	--	--

3. Sentiu que a contribuição dos acolhedores foi útil para o Santuário de Fátima?

Acolhedor externo CNE	Acolhedor externo CNE	Acolhedor externo CNE	Acolhedor externo SERVITAS	Acolhedor externo FNA
<p>Sim claro. Não fazia sentido a nossa presença se não tivesse sido útil. O Santuário é enorme e ali convergem milhares de peregrinos. Os vigilantes por muito que tentem não conseguem chegar a todo o lado, e na altura da pandemia onde foi necessário impor tantas regras e restrições tenho a certeza que os elementos dos acolhedores foram uma mais valia.</p> <p>Para além disso, sou da opinião que os peregrinos gostam de ver os jovens escuteiros nesta missão. Assisti por diversas vezes ao carinho que os peregrinos encaravam as instruções dadas pelos jovens caminheiros. Principalmente</p>	<p>Sem qualquer dúvida, teve um impacto em muitas pessoas tanto negativas claro, como positivas pois de certa forma marcamos sempre as pessoas e muitas vezes tínhamos esses exemplos de pessoas que se lembravam de nós ou que brincavam connosco por estarmos ali a fazer serviço.</p>	<p>Creio que a contribuição dos Acolhedores foi bastante útil para o Santuário de Fátima pois conseguíamos dar resposta em equipa com bastante facilidade a problemas que provavelmente a equipa de voluntários do Santuário não conseguiria com tanta facilidade por não estarem habituados a trabalhar em equipa nos mesmos moldes que qualquer membro do C.N.E. está.</p>	<p>Sim, sentimos que foi muito útil, quer a nível do funcionamento da Basílica da Santíssima Trindade, integrando a equipa do Santuário, quer a nível de resposta aos Peregrinos, onde todos os acolhedores puderam com tranquilidade e serenidade fazer face às necessidades dos Peregrinos, contribuindo para a viabilidade do Serviço prestado em termos de pandemia pelo Santuário de Fátima.</p> <p>Recordo aqui o poeta Daniel Faria, que escreveu: <i>Não acredito que cada um tenha o seu lugar</i></p>	<p>Não nos cabe a nós avaliar o resultado do nosso serviço, sendo que o procuramos realizar sempre com um verdadeiro objetivo, ajudar a conter possíveis contágios e propagação de uma doença que a todos fazia temer, mas procurando que cada um dos que se deslocava ao Santuário tivesse a sua oportunidade de se sentir acolhido e com segurança para a sua manifestação de fé.</p>

<p>as pessoas de mais idade, talvez porque reviam neles os seus netos e proporcionavam momentos de partilhas muito giros e emocionantes.</p> <p>Os escuteiros com o seu uniforme são facilmente visíveis e muitas vezes é mais fácil para um peregrino que precisa de uma informação ou orientação identificar o escuteiro do que o vigilante. Quantas vezes tivemos situações em que estavam lado a lado um vigilante e um escuteiro e o peregrino quando vinha pedir informação era ao escuteiro que se dirigia....</p>			<p><i>Acredito que cada um é um lugar para os outros.</i></p> <p>Neste Santuário, junto de Nossa. Senhora de Fátima podemos assim contribuir para dar lugar a todos os que aqui ocorreram em tempo de pandemia.</p>	
---	--	--	--	--

4. Considera que a experiência de acolhedor marcou, de alguma forma, aqueles que dela fizeram parte? Se sim, de que forma?

Acolhedor externo CNE	Acolhedor externo CNE	Acolhedor externo CNE	Acolhedor externo SERVITAS	Acolhedor externo FNA
<p>Marcou para toda a vida. Como já referi fiz nestes dois primeiros anos de acolhedores muitos serviços como coordenadora, quase 2 por mês e assim permitiu conviver com centenas de escuteiros que fizeram este serviço. Tantas partilhas,</p>	<p>Só não marcou a quem foi sem o espírito de serviço e sem fé em Fátima, é impossível alguém que tenha ido de alma e o coração para um serviço como estes e não ter tirado de la nada nem que seja um pingo de solidariedade pelo</p>	<p>Esta é uma pergunta que me toca particularmente pelos motivos que referi na primeira pergunta desta entrevista. Sem dúvida que esta experiência marcou não só o meu percurso escutista como também cristão. Esta, mudou algumas perspetivas</p>	<p>Há muito que entendemos que o Voluntariado é uma das respostas mais adequadas ao serviço dos Peregrinos. Assim já pensávamos no nosso último congresso onde decorrente deste entendimento retirámos três</p>	<p>Sim, foi muito gratificante poder colaborar com as equipas permanentes em serviço no santuário e geradora de amizades, mas ficou marcado no coração de cada um o seu verdadeiro sentido de serviço, quando desafiados para uma tarefa</p>

<p>tantos testemunhos, tantos agradecimentos por terem tido oportunidade de fazer de acolhedores. Ainda hoje se contam histórias que por la aconteceram. Ainda hoje há vontade de voltar a viver o que por la viveram. Ninguém ficou igual! Todos trouxemos no nosso coração marcas que perdurarão para sempre. As palavras Fátima, Peregrinos passaram a ter uma dimensão diferente. Acolher os peregrinos permite ver o outro lado, ver e sentir a fé dos outros e questionar a nossa. Permite ver quem vem despojado de tudo à procura de se encontrar com Deus através de Maria Santíssima.</p> <p>Acolher é dizer “eu estou aqui...que precisas”.... Quem acolhe também se despoja de tanto para conseguir dar...e por isso quando nos despojamos do que pesa conseguimos ter espaço para acrescentar ...Em Fatima acrescentamos fé, humanidade, esperança, amizade, humildade...vimos todos mais ricos do que fomos!</p>	<p>outro ou mesmo o entender que as pessoas precisam mesmo de Fátima para ter o seu momento.</p>	<p>que tinha e fortaleceu em muito a minha relação com Fátima e com o próprio Santuário.</p>	<p>consequências principais sobre o serviço dos servitas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • o serviço terá de ser permanente: os voluntários estarão sempre e quando houver peregrinos a acolher; • o voluntariado terá de ser coordenado: conduzido e organizado com vista a uma unidade eficaz no espírito e nos gestos; • a necessidade de um tronco comum de formação: que assegure que cada voluntário partilhe das mesmas certezas fundamentais. <p>Este serviço veio confirmar estas nossas reflexões e todos Servitas que participaram desta nova experiência sentiram renovada a sua promessa de Servitas.</p> <p>Podemos afirmar assim, em jeito de conclusão, que sim marcou, porque nos</p>	<p>tão delicada, o poderem fazer, consolidando também a sua fé, e por fim sendo merecedores de alguns elogios de peregrinos reconhecidos pelos conselhos que fomos dando. Todos regressaram com sentido de missão cumprida e vontade de voltar.</p>
--	--	--	---	---

			recordou que os Servitas, estão onde são chamados para estar na simplicidade do seu serviço, servindo Nossa Senhora e os Seus Peregrinos.	
--	--	--	---	--

5. O que acha que pode ser melhorado em futuras colaborações?

Acolhedor externo CNE	Acolhedor externo CNE	Acolhedor externo CNE	Acolhedor externo SERVITAS	Acolhedor externo FNA
Uma colaboração do CNE mais assídua. Penso que tanto para o Santuário como para o CNE seria muito bom ter uma presença anual onde fosse possível fazer a ligação a todos os escuteiros que ali se dirigem durante todos os fins de semana do ano e também na perspetiva de acolher os peregrinos. Nos dois anos que estive a dinamizar o grupo de acolhedores, verifiquei que os peregrinos gostam de interagir com os escuteiros principalmente os mais jovens. Verificamos que as dinâmicas que levamos a cabo nas noites de partilha e vigílias foram muito	As melhorias são coisas básicas, simplesmente ter mais informações para os voluntários, ou seja, saber sempre onde anda toda a restante equipa e haver uma maior comunicação.	Penso que alguns dos aspetos a serem melhorados em futuras colaborações será a existência de um “reconhecimento de terreno” prévio ao serviço bem como a existência de <i>briefings</i> mais elaborados e concisos acerca do serviço que iremos prestar.	O planeamento e avaliação de cada atividade tem tudo a ganhar se for feito em articulação entre a Reitoria do Santuário e os Servitas. Este modelo traz naturalmente mais-valias que decorrem da junção da experiência de cada grupo de interlocutores. A mendicidade no espaço do Santuário criou grandes dificuldades de segurança no recinto, principalmente nesta época de menos afluência de peregrinos.	A missão da FNA realizada em 2020 teve um enquadramento que embora mais intenso, foi muito mais bem acolhido por todos os fraternos participantes, que na missão proposta em 2021. Como devemos receber de coração aberto as missões que nos são solicitadas, querendo com isto dizer que se solicitados para missões de dois dias dadas as longas deslocações, são melhor acolhidas que deslocações para apenas um só dia.

<p>apreciadas e uteis no propósito desta missão.</p>			<p>A melhor divulgação dos horários das celebrações e confissões.</p> <p>A melhoria no planeamento da mobilidade dos Peregrinos em particular no acesso ao WC.</p>	
--	--	--	--	--