

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **O impacto do escutismo no desenvolvimento de competências profissionais**

Ana Sofia Almeida Barrosa

Mestrado em Gestão

Supervisor:

Professora Marjan Sara Fonseca Jalali, Professora Associada,  
ISCTE Business School

Outubro, 2020





BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

## **O impacto do escutismo no desenvolvimento de competências profissionais**

Ana Sofia Almeida Barrosa

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Marjan Sara Fonseca Jalali, Professora Associada,  
ISCTE Business School

Outubro, 2020

*“O melhor meio para alcançar a felicidade é contribuindo para a felicidade dos outros.”*

*Robert Baden-Powell*

# Agradecimentos

E assim chega ao fim mais uma etapa da minha vida. É com muito orgulho que hoje me vejo chegar ao fim do meu mestrado, contudo não posso deixar de agradecer a todos aqueles que fizeram com que este final fosse possível.

Em primeiro lugar não posso deixar de agradecer ao ISCTE que me acolheu para a realização deste meu objetivo e, conseqüentemente, a todos os professores que fizeram parte deste meu caminho, em especial à Professora Marjan Jalali que aceitou este desafio de ser minha orientadora na elaboração da presente dissertação e que foi incansável e eficaz no apoio prestado ao longo de todo o percurso.

A todos os Dirigentes do CNE que aceitaram colaborar comigo nesta pesquisa e que desde o início se mostraram disponíveis para fazer parte deste meu estudo.

Agradeço também à minha mãe por todo o apoio, pela oportunidade que me deu de ingressar no mestrado e por todos os valores transmitidos que permitiram tornar-me na pessoa que sou hoje.

Aos meus colegas e amigos dos escuteiros que sempre foram os meus ouvintes nos momentos mais difíceis e que sempre me deram a mão, nunca me deixaram cair e sempre me mostraram qual o melhor caminho a seguir.

Por fim, um agradecimento ao Francisco Silva que me apoiou e ajudou a seguir o meu caminho não permitindo recuos nos meus objetivos traçados.

Um muito obrigado, do fundo do meu coração, a todos!



## Resumo

A palavra voluntariado está, muitas vezes, associada à ocupação de tempos livres, nomeadamente numa fase pós carreira profissional, no entanto há várias formas de fazer voluntariado antes e durante a carreira profissional tendo sempre como objetivo a ajuda a pessoas ou instituições, nomeadamente as instituições sem fins lucrativos.

O voluntariado, em paralelo com a carreira profissional, pode ser uma mais valia para a mesma quando se enquadra em atividades similares ou, por outro lado, pode apenas ser um tipo de voluntariado em prol do outro.

Numa altura tão caracterizada pelas fortes transformações no mercado de trabalho e nas carreiras, existem ainda pouca investigação publicada no âmbito do desenvolvimento de competências através da prática do voluntariado, em especial do escutismo, bem como a possibilidade da transferibilidade dessas competências adquiridas para um contexto profissional. É neste âmbito que surge este estudo e, para tal, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a Dirigentes do Corpo Nacional de Escutas (CNE). Da análise feita, concluímos que a totalidade dos inquiridos consideram que adquiriram “*skills*” através do escutismo que têm grande impacto no indivíduo enquanto profissional de determinada área, nomeadamente, no âmbito das *soft skills* (liderança, trabalho em equipa, gestão de conflitos e relacionamento interpessoal).

**Palavras-Chave:** Voluntariado, Escutismo, Competências, CNE.



# Abstract

The word volunteering is often associated with the occupation of free time, namely in a post-career stage, however there are several ways of volunteering before and during the professional career, always aiming to help people of institutions, namely non-profit institutions.

Volunteering, in parallel with the professional career, can be an asset to when it fits in similar activities ow, on the other hand, it can only be on type of volunteering for the benefit of another.

At a time so characterized by strong transformations in the work market and careers, there is still little research published in the development of skills through the practice of volunteering, specially scouting, as well like the possibility of transferring these acquired skills to a professional context. This dissertation aims to analyze the developed and acquired skills through scouting, as well the possibility of transferring these skills to a professional context. It is in this context that this study emerges and, for this, semi-structured interviews were conducted to Corpo Nacional de Escutas (CNE) leaders. From the analysis made, we conclude that all respondents consider that they acquired skills through scouting that have a great impact on the individual as a professional in a certain area, namely, in the scope of soft skills (leadership, teamwork, conflict management and interpersonal relationship).

**Key-words:** Volunteering, Scouting, CNE, Skills.



# Índice

|  |     |
|--|-----|
| Agradecimentos .....   | iii |
| Resumo .....   | v   |
| Abstract .....   | vii |
| Lista de abreviaturas .....  | xi  |
| Capítulo I - Introdução.....   | 1   |
| Capítulo II – Revisão da Literatura .....  | 3   |
| 2.1 . Voluntariado.....  | 3   |
| 2.2 . Motivações e Benefícios do Voluntariado.....                                   | 8   |
| 2.3 . Impacto do voluntariado no bem-estar .....                                     | 10  |
| 2.4 . Competências e <i>Performance</i> .....  | 11  |
| 2.5 . <i>Soft Skills</i> e Desenvolvimento Profissional .....                        | 13  |
| 2.6 . Capital Humano, Social e Cultural .....  | 19  |
| 2.7 . A World Organization of the Scout Movement e o Corpo Nacional de Escutas ..... | 22  |
| Capítulo III – Metodologia .....   | 26  |
| 3.1. Questões de investigação.....   | 28  |
| 3.2. Participantes.....  | 28  |
| Capítulo IV - Análise e discussão das entrevistas .....                              | 30  |
| Capítulo V - Conclusões.....   | 41  |
| 5.1. Limitações do estudo .....  | 43  |
| 5.2. Futuras investigações.....  | 43  |
| Capítulo VI - Referências Bibliográficas.....  | 45  |
| Capítulo VII - Anexos .....  | 53  |
| Anexo A - Guião da entrevista no ativo.....  | 53  |
| Anexo B - Guião da entrevista fora do ativo .....                                    | 54  |



## Lista de abreviaturas

CCA – Conhecimentos, Capacidades e Atitudes

CNE – Corpo Nacional de Escutas

INE – Instituto Nacional de Estatística

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ONU – Organização das Nações Unidas

OSFL – Organização Sem Fins Lucrativos

UE – União Europeia

WOSM - World Organization of the Scout Movement



# Capítulo I - Introdução

No contexto da atual sociedade moderna, o voluntariado tem ganho, cada vez mais, um papel predominante, criando capital humano e social, aperfeiçoando a inclusão social e reforçando a solidariedade (Serapioni, Ferreira, & Lima, 2013). Assim sendo, o voluntariado tem ganho muita importância, não só devido aos aspetos sociais, mas também aos aspetos comportamentais e económicos onde está envolvido. Numa sociedade onde o crescimento das necessidades sociais e económicas é cada vez mais exigente, o voluntariado tem vindo a ganhar um papel importante na diminuição dessas mesmas necessidades (Sardinha & Cunha, 2013).

O voluntariado é considerado uma componente importante nos objetivos estratégicos da União Europeia (UE), uma vez que contribui para uma cidadania mais ativa e responsável, através da promoção de valores mais solidários e do desenvolvimento de competências sociais e pessoais (European Volunteer Centre, 2015; European Youth Centre, 2004).

Em 2018, 695 mil pessoas com 15 ou mais anos participaram em, pelo menos, uma atividade formal e/ou informal de trabalho voluntário. Com uma taxa de voluntariado formal de 6,4%, Portugal está bem abaixo da média da UE que é 28% (19.3%). No entanto, as taxas de voluntariado formal mais elevadas encontram-se no Norte da Europa, com destaque para a Holanda (40,2%) e para a Dinamarca (38,1%) (Instituto Nacional de Estatística, 2018).

Embora a reflexão do voluntariado na economia não seja significativa, o trabalho voluntário é importante para as organizações, na medida em que o voluntário constitui um ativo, pois possui competências possíveis de transmissão à organização e valorizar o mesmo, como tal é importante a reter os voluntários. Posto isto, é necessário ter em consideração as motivações para a participação neste tipo de atividade, sendo que as mesmas diferem consoante o tipo de pessoas e das atividades desenvolvidas (Parente, Marcos e Amador, 2012).

Pelo exposto o voluntariado empresarial tem um impacto positivo em quem o pratica, no entanto, foram identificados alguns *gaps* de informação ao nível do impacto do mesmo e, conseqüentemente, nas competências adquiridas / desenvolvidas. No caso do voluntariado escutista, este *gap* é ainda maior pois neste tema os estudos são mínimos.

O escutismo, apesar de ser uma das maiores organizações de desenvolvimento juvenil, a nível mundial, raramente foi estudado por cientistas sociais interessados nos benefícios que proporcionam aos voluntários e de que forma esta atividade ajuda no crescimento das crianças e jovens (Jang et al., 2014).

A escolha deste tema prende-se com a paixão pelo escutismo da autora (é escuteira há 21 anos e Dirigente do CNE há 1 ano e meio) e o conhecimento da existência de casos de sucesso a nível profissional devido às competências desenvolvidas no escutismo, despertaram o desejo de aprofundar o conhecimento da relação entre o escutismo e a aplicabilidade das competências com este desenvolvidas em contexto laboral. Este estudo pretende ser inovador na medida em que relaciona o voluntariado, nomeadamente o escutismo, com a aquisição de competências que podem ser aplicáveis na vida pessoal e profissional.

É nossa intuição que as competências adquiridas no escutismo, quando devidamente aplicadas em contexto empresarial, são muito úteis e acrescentam valor quer para a organização quer para o colaborador. Estamos de acordo com Baden-Powell quando diz que *“Vale a pena ser bom, mas o melhor é fazê-lo bem.”*

A presente investigação tem como objetivo geral compreender de que forma as competências desenvolvidas através do voluntariado por parte de adultos numa associação formal, nomeadamente, nos Dirigentes do Corpo Nacional de Escutas (CNE) podem influenciar positivamente o escuteiro enquanto profissional. Em termos de objetivos específicos, pretende-se identificar quais as competências que têm impacto no percurso profissional e de que modo a aplicação dessas mesmas competências é determinante para o indivíduo.

A amostra deste estudo é composta por Dirigentes do CNE, uma Organização Sem Fins Lucrativos (OSFL) e que tem como objetivo principal a educação e formação de crianças e jovens, dos 6 aos 22 anos, com base no método escutista criado pelo seu fundador Robert Baden-Powell. O CNE atualmente é composto por 13760 adultos voluntários que acompanham e orientam 57652 escuteiros.

No que concerne à estrutura deste estudo, o mesmo está dividido em cinco capítulos, o segundo é composto pela fundamentação teórica, descrevendo na revisão da literatura os principais conceitos pertinentes para o tema em análise.

No terceiro capítulo apresentamos a metodologia utilizada no estudo, abordando o objetivo do mesmo e consequentes questões de investigação: a) que competências se podem adquirir / desenvolver através do escutismo? b) É possível o Dirigente do CNE transferir para a empresa as competências praticadas e implementadas no escutismo?, assim como a caracterização dos participantes do estudo.

O capítulo seguinte engloba a análise e discussão dos dados recolhidos. Por fim, o último capítulo é composto pelas conclusões dos resultados, com referências as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

## Capítulo II – Revisão da Literatura

O presente capítulo é composto pela descrição de conceitos fundamentais à compreensão do mesmo – voluntariado, *soft skills* e escutismo.

Para uma maior compreensão, serão também abordados outros temas como o voluntariado, tipos de voluntariado, voluntário, *soft skills* e o Corpo Nacional de Escutas (CNE).

### 2.1. Voluntariado

Existem vários fenómenos e comportamentos que podem estar subjacentes ao conceito do voluntariado, assim como existem diferentes definições onde são considerados diversos contextos sociais e culturais, tendo alguns pressupostos comuns na legislação dos países, entendidos como elementos/componentes importantes para se ser voluntário (Romão, Gaspar & Correia, 2012).

Das inúmeras definições que existem de voluntariado, Cuskelly, Taylor, Hoye e Darcy (2006) afirmam que o voluntariado se representa como “uma atividade levada a cabo por um indivíduo de livre e espontânea vontade e, pela qual, não recebe qualquer tipo de compensação monetária”. Afirmam ainda ser “uma atividade que tem lugar no âmbito organizacional e, que produz benefícios quer para o voluntário como para outrem.”

Segundo Selli, Garrafa & Junges (2008) existe um elemento social ligado ao voluntariado, onde este é impelido pela solidariedade permitindo a liberdade nas práticas dos direitos humanos e contribuindo para a construção de um bem comum. Seguindo esta linha de pensamento, Omoto e Snyder (2010) definem voluntariado como “um conjunto de atividades sociais que são criadas e desenvolvidas de livre vontade através de organizações com o objetivo de dar apoio a pessoas e a causas, prolongando-se no tempo.”

São inúmeras as motivações que levam o indivíduo a aderir ao voluntariado: a procura de desenvolvimento profissional (Cnaan et al., 2010; Handy & Greenspan, 2009) alinhado com valores pessoais e altruísmo (Hameiri, 2019; Hustinx, Cnaan & Handy, 2010) e a procura por bem estar físico e emocional (Cnaan et al., 2010; Handy & Greenspan, 2009; Ghose & Kassam, 2014).

O voluntariado encontra-se contemplado na Legislação Portuguesa, no Artigo 2<sup>a</sup> da Lei 71/98 de 3 de novembro como sendo “...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. Não são abrangidas pela presente lei as atuações que, embora desinteressadas, tenham um carácter isolado e esporádico ou sejam determinadas por razões familiares, de amizade e de boa vizinhança”.

Apesar de ser possível encontrar algumas semelhanças nas definições relativas ao voluntariado acima descritas (e.g. ação voluntária, do interesse social e sem recompensa monetária) nem todas as definições incluem estes aspetos. Wilson (2000) define voluntariado como “uma atividade onde o tempo é dado em prol do benefício a pessoas, causas e grupos, provando que os comportamentos de ajuda estão diretamente ligados ao compromisso, demonstrando que esta é uma atividade onde também os voluntários podem beneficiar dela.”

O voluntariado é fundamentalmente uma forma de ajudar o próximo, que, por norma, envolve compromissos e uma ligação de longo prazo e duradora com determinada organização. É considerado um trabalho em prol dos outros que não o seu agregado familiar, sem remuneração, mas criador de valor para a organização ou beneficiários, durante determinado período (Instituto Nacional de Estatística, 2013; Omoto e Snyder, 1995).

Piccoli e Godoi (2012) salientam que voluntariado contempla uma gama de práticas realizadas por pessoas, mediante ação de organizações em benefício de outros indivíduos. No entender de Sherr (2008), o voluntariado não é o mero ato de se trabalhar sem remuneração, pois contempla o facto de as pessoas tomarem decisões em prol de outros e desenvolverem ações em benefício da sociedade.

O termo voluntário teve origem nas forças armadas, quando os militares não eram recrutados nem pagos pelos seus serviços. No hebraico bíblico, o termo é derivado de uma palavra que significa “doar voluntariamente”, que também pode ser interpretada como “uma doação de caridade” (Cnaan, Handy & Wadsworth, 1996).

Assim, de acordo com o Artigo 3<sup>o</sup> da Lei 7/98, de 3 de novembro, contemplado na Legislação Portuguesa, “o voluntário é o individuo que de forma livre, desinteressada e responsável se compromete, de acordo com as suas aptidões próprias e no seu tempo livre, a realizar ações de voluntariado no âmbito de uma organização promotora.” De acordo com a ONU, “voluntário é o jovem ou adulto que, devido ao seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte do seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem-estar social, ou outros campos...”.

Conforme descrito anteriormente, existem inúmeras definições de voluntariado, no entanto, existe concordância entre elas, pois referem a inexistência de remuneração, que geralmente é realizado através de Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), apenas com o propósito de ajudar outrem (indivíduo, grupo ou sociedade). Assim sendo, a autora irá utilizar como definição preferencial a de Cuskelly, Taylor, Hoye e Darcy (2006) que definem o voluntariado como uma atividade realizada por um indivíduo de livre e espontânea vontade e, pela qual, não recebe qualquer tipo de compensação monetária. Como sendo uma atividade que tem lugar no contexto organizacional e, que produz vantagens quer para o voluntário quer para outrem.

Dada a multiplicidade de conceitos de voluntariado e voluntário, Cnaan, Handy & Wadsworth (1996) procuraram criar um critério para a classificação das diversas definições de voluntariado existentes. Os autores propõem quatro dimensões comuns na maioria das interpretações de voluntariado. Essas quatro dimensões são apresentadas pelos autores como critério para avaliar e comparar as definições de voluntariado e voluntario, sendo:

- Natureza voluntaria do ato: é importante referir que, embora o indivíduo possa realizar um ato que beneficie a sociedade, a definição de que essa pessoa é voluntária pode variar. As definições revistas pelos autores implicam na existência do livre-arbítrio, ato não coagido e sem obrigação de ser voluntario;
- Natureza da recompensa: a abordagem purista do voluntariado afirma que não deveria haver recompensa ou mesmo interesse no assunto específico da atividade de voluntariado. Já a abordagem ampla entende que a remuneração é aceitável apenas se for inferior ao valor do trabalho ou serviço prestado;
- Contexto de realização da atividade voluntária: de acordo com algumas definições, apenas o trabalho organizado sob organização formal (sem fins lucrativos ou governamental e até privado com fins lucrativos) é aceitável; para os outros, a ajuda informal aos vizinhos ou amigos também é aceitável;
- Beneficiário da ação voluntária: as definições puristas exigem que os beneficiários sejam estranhos, ou seja, pessoas que o voluntário não conhece e com as quais ele ou ela não tem nada em comum. As definições mais amplas também incluem como beneficiários pessoas de origens semelhantes (como familiares ou grupos étnicos, religiosos, de género ou vizinhos). As definições mais amplas também incluem o próprio voluntario como beneficiário, como nos grupos de autoajuda, por exemplo).

De acordo com as quatro dimensões apresentadas, a percepção da sociedade sobre quem de facto é voluntário, considera quem o é de acordo com quais são os benefícios para o voluntário realizar determinada ação ao invés de quais são os benefícios gerados para a sociedade. Por outras palavras, quanto maior os benefícios proporcionados para o voluntário com o voluntariado, menor será a percepção como voluntário pela sociedade (Cnaan, Handy & Wadsworth, 1996).

Em Portugal, existem diversos estudos que abordam a temática do voluntariado caracterizando-o com tendo uma das taxas de voluntariado mais baixas em toda a Europa. Em 2002, Ana Delicado, tinha feito referência ao facto de, entre 1990 e 1999, ter existido uma diminuição desta taxa (de 19% para 16%) em Portugal. Esta tendência decrescente manteve-se e, pelos dados recolhidos pelo European Value Survey, em 2008, a taxa de voluntariado em Portugal encontrava-se nos 14% (Romão, Gaspar & Correia, 2012).

Como o crescimento das necessidades sociais e económicas da sociedade são cada vez mais exigentes, faz com que o voluntariado tenha um papel muito importante nas economias ocidentais. Nos últimos anos, o valor acrescentado produzido pela atividade do voluntariado tem aumentado, assim como a percentagem de voluntários. Embora os indicadores do voluntariado sejam ainda relativamente baixos em Portugal, o seu número, a par com as economias ocidentais, tem vindo a crescer (Sardinha & Cunha, 2013). Contudo, a importância do voluntariado não se pode resumir apenas ao seu valor económico, sendo bastante difícil apurar o valor social causado pelo voluntariado.

No entanto, o impacto social causado pelo trabalho voluntário pode ser analisado em três dimensões: valor para a comunidade, valor para a organização e valor para o próprio voluntário: (Sardinha & Cunha, 2013).

- Valor para a comunidade – o voluntariado ajuda as pessoas a darem mais de si, aumentando o seu bem-estar e felicidade, proporcionando-lhes um ambiente onde se podem sentir envolvidos e fazer a diferença. O voluntariado não só influencia a solidariedade, como também o capital social e a qualidade de vida numa sociedade. Chegando até a servir como um meio de inclusão e integração social.
- Valor para a organização – organizações como o Corpo Nacional de Escutas não seriam capazes de desenvolver o seu trabalho sem o apoio e dedicação dos seus voluntários.
- Valor para o próprio voluntário – os voluntários veem como recompensa serem capazes de fazer algo de bom em prol do outro e ficam orgulhosos por o poderem oferecer à sociedade. Estes valorizam o reconhecimento que recebem da que fazem parte da comunidade, descobrem/aprendem novas capacidades pessoais/profissionais e têm um forte sentido de pertença a determinada organização solidária (Sardinha & Cunha, 2013).

O voluntariado tem ganho uma importância crescente nos últimos anos, sendo reconhecido pela União Europeia (UE) o seu valor socioeconómico, contribuindo para o aprofundamento da cidadania e responsabilidade social. Segundo o documento de trabalho da Comissão do Desenvolvimento Regional (2007), sobre o contributo do voluntariado para a coesão económica e social da UE. Além disso, a Resolução do Parlamento Europeu, no final de abril de 2008, aprovou o documento que evidencia as inúmeras vantagens da aposta no voluntariado, das quais realça:

O voluntariado constitui uma expressão da democracia participativa que facilita a cidadania ativa (desenvolvimento de consciência crítica e ativa relativamente ao mundo e sociedade na qual se insere);

- Permite aos cidadãos tornarem-se agentes de mudança na sua própria comunidade;
- Pode ser um antídoto para os efeitos negativos da globalização em que os cidadãos atuam como catalisadores de mudança ao influenciarem ações a nível local, de modo a melhorarem a qualidade de vida económica e social de determinada comunidade;
- Simplifica a criação de elevados níveis de capital social, conceito cada vez mais utilizado por várias organizações (por exemplo, a OCDE e o Banco Mundial) no contexto da economia local e do desenvolvimento social, da exclusão social e da economia social emergente;
- E contribui para uma mudança social positiva.

Atualmente, as pessoas optam, cada vez mais, por diferentes formatos de fazer voluntariado e ser voluntário (McCurley & Lynch, 1998); o que se traduz em diferentes tipologias de voluntariado. Para (McCurley & Lynch, 1998) existem dois tipos de voluntariado: o voluntariado de longo prazo e o voluntariado de curto prazo. O voluntariado de longo prazo tem por base a definição tradicional que considera o voluntário como alguém que se disponibiliza em prol das necessidades de outrem por uma boa causa. Por norma, estas pessoas aderem ao movimento de voluntariado em si, por se identificarem com o mesmo ou porque têm algum tipo de relacionamento com os voluntários presentes. Uma vez assumido o papel de voluntário, entregam-se ao trabalho, constroem um sentimento de pertença e envolvem-se emocionalmente, acabando por reconhecer os benefícios da experiência. Assim, é indispensável que a organização assuma o seu valor institucional de modo a manter ou aumentar a motivação e a ligação dos seus voluntários.

Por outro lado, no voluntariado de curto prazo, o papel das organizações é mais limitado sendo que são os próprios voluntários, de forma autónoma, que procuram organizações e oportunidades para fazerem voluntariado. Neste tipo de voluntariado as pessoas não sentem o voluntariado como algo considerável nas suas vidas e querem sempre saber antecipadamente qual o objetivo do trabalho que vão desenvolver assim como a sua durabilidade. O principal objetivo que conduz este tipo de voluntariado é, por norma, a realização pessoal, uma vez que o foco motivacional são as vantagens e benefícios pessoais.

Existem ainda outros tipos de voluntariado, nomeadamente, os que se apresentam a seguir, expressos por Houle, Sagarian e Kaplan (2005) que diferenciam o voluntariado formal do voluntariado informal. O voluntariado formal obedece a um compromisso com uma organização/instituição, durante um período considerável (por exemplo: Banco Alimentar Contra a Fome ou Agrupamentos de Escuteiros). Por outro lado, o voluntariado informal diz respeito a atitudes, ou seja, consiste no voluntariado praticado por um indivíduo diretamente a outros indivíduos que não pertencem ao próprio agregado familiar, ou seja, situações pontuais de ajuda ao próximo (por exemplo: cuidar de pessoas idosas ou crianças).

## **2.2. Motivações e Benefícios do Voluntariado**

Dos temas mais estudados no voluntariado, as motivações e benefícios estão entre os mais frequentes (Chacón, Gutiérrez, Sauto, Vecina & Pérez, 2017). Embora sejam dois temas distintos estudá-los em separado seria complexo, uma vez que para compreender as motivações que levam as pessoas a envolverem-se no voluntariado passa por compreender os benefícios percebidos.

A motivação no campo de ação do voluntariado revela-se predominante na retenção dos próprios indivíduos na organização (McCurley & Lynch, 1998; Clary *et al.*, 1998). Como tal, e dada a importância dos voluntários para as organizações de voluntariado, é importante reconhecer e trabalhar as motivações dos mesmos, com vista a aumentar a probabilidade de retenção dos voluntários nas organizações assim como a angariação de novos voluntários.

De acordo com Gerstein, Wilkeson & Anderson (2004), a motivação para realizar um voluntariado é diferente quando se trata de questões entre gêneros. Os autores constataram que para os indivíduos do género masculino os benefícios do voluntariado são diretos. Já a motivação dos indivíduos do género feminino, em geral, não está associada com os benefícios resultantes do voluntariado. Apesar de reconhecê-los, os indivíduos do género feminino reportaram motivações associadas com o altruísmo.

Clary et al. (1992) no seu estudo sobre as motivações para o voluntariado aborda a Teoria Funcional da Motivação para o Voluntariado como uma possibilidade para analisar as múltiplas motivações por trás do voluntariado, sendo que as dimensões contempladas pela análise podem ser classificadas como:

- Valores: está relacionada à expressão de altruísmo e preocupações humanitárias;
- Social: procura desenvolver e fortalecer relacionamentos com outras pessoas e oportunidades de participar em atividades com amigos;
- Carreira: baseia-se na preocupação em adquirir experiências que podem beneficiar na carreira;
- Compreensão: com a intenção de aprender novas capacidades, experiências, bem como para exercitar conhecimentos e capacidades;
- Proteção: associado à proteção estão os aspetos negativos do ego, possível culpa por ser mais favorecido que outros, resolver problemas pessoais e ocupar-se para evitar sentimentos negativos;
- Aperfeiçoamento: tem como objetivo o desenvolvimento pessoal que, ao contrário da função de Proteção, envolve aspetos positivos do crescimento do ego.

Contudo, parece haver várias razões padrão que motivam as pessoas a dedicarem-se ao trabalho voluntário. Da listagem feita por McCurley e Lynch (1998) relativamente às possíveis razões que levam os indivíduos ao voluntariado realçamos o desejo de fazerem novos amigos ou de manterem/ voltarem a ter contacto com antigos amigos que fazem voluntariado em determinada organização, a vontade de pertencer a um determinado grupo/instituição, ambição por novos desafios, aquisição de competências, impressionar atuais e/ou futuros empregadores, etc. Porém, não podemos esquecer que as motivações para o voluntariado estão sujeitas a transformações ao longo do tempo por diferentes motivos, quer sejam pessoais, quer sejam profissionais.

Os indivíduos que participam em programas de voluntariado tendem a aumentar a sua motivação e promovem o desenvolvimento das suas capacidades (Tuffrey, 2003). Allen (2012) destaca que existem dois aspetos positivos no desenvolvimento de atividades de voluntariado, os benefícios e os valores na vida profissional.

| <b>Benefícios do Voluntariado</b>                 | <b>Valor na Vida Profissional</b>  |
|---|--|
| Oportunidade de adquirir novos conhecimentos      | Trazer novos conhecimentos da comunidade e suas necessidades e ativos para o local de trabalho; pode informar o desenvolvimento de novos produtos e serviços |
| Oportunidade de refinar as capacidades existentes | Melhorar o desempenho do trabalho  |

|   |   |
|---|---|
| Oportunidade de desenvolver capacidades de liderança  | Aumentar o potencial para mudança no trabalho e promoção  |
| Demonstrar comprometimento com os valores inerentes do voluntariado e envolvimento com a comunidade | Alinhar os valores pessoais com os da empresa, potencialmente melhorar oportunidades, aumentar a visibilidade                                   |
| Trazem um senso de realização pessoal e plenitude   | Impacto positivo no equilíbrio trabalho/vida que pode melhorar o comprometimento e desempenho   |
| Maior orgulho e lealdade ao empregador  | Melhor desempenho no trabalho   |
| Estabelecimento de redes e contactos  | Potencialmente aumentar conexões e rede pessoal dentro da empresa, redes externas expandidas podem alinhar com as responsabilidades do trabalho |
| Oportunidade de desenvolver a visão ampliada do mundo; ver como os outros vivem                     | Maior abertura para diversidade e globalização, autoconsciência aprimorada  |
| Melhor saúde mental e física  | Sentir-se melhor, trabalhar melhor  |
| Oportunidade de trabalhar com uma equipa  | Aprimoramento da prontidão e conforto para trabalhar em ambientes de equipa   |
| Possível exposição a ideias novas e inovadoras  | Contribuição potencial para o local de trabalho e/ou para o programa de responsabilidade social corporativa                                     |

*Tabela 1 - Benefícios do Voluntariado e valores agregados na vida profissional dos envolvidos*

*Fonte: Allen, 2012, p.52-53*

### **2.3. Impacto do voluntariado no bem-estar**

Segundo Willigem (2000) os benefícios do voluntariado são diferentes entre as pessoas mais velhas e os adultos jovens. Esta diferença está associada ao facto, de ambos os grupos etários, estarem em situações de vida diferentes, uns são reformados enquanto os outros ainda desempenham um papel ativo a nível laboral e responsabilidades familiares (educação).

De acordo com Willigem (2000) a relação entre bem-estar e voluntariado é superior nas pessoas mais velhas do que nos jovens uma vez que, as pessoas mais velhas por serem reformadas têm mais tempo para se dedicar ao voluntariado e, como tal, os seus níveis de satisfação e de bem-estar físico e psicológico são mais elevados do que os dos jovens que trabalham e são voluntários numa determinada associação. As pessoas seniores que são voluntários investem mais horas do seu dia em trabalho voluntário do que os voluntários mais jovens, pois têm mais horas disponíveis para dedicarem ao voluntariado (Gallagher, 1994).

Segundo Willigem (2000), existem vários estudos que comprovam que o voluntariado melhora o bem-estar físico e psicológico dos idosos, pois mantém a autoestima, a satisfação com a vida, o acesso a sistemas de apoio e o nível de atividade.

Tal como Altergott (1988) sugere, os estudos gerontológicos focam os idosos, limitando assim a amostra face à pesquisa de idades mais avançadas ou escolhendo inquiridos com um conjunto de dados mais amplos para análise secundária. Tal acontece com grande parte da pesquisa que existe sobre o voluntariado e os seus benefícios. Assim surge a questão de perceber se o voluntariado apenas trás benefícios nas pessoas idosas ou se os benefícios do voluntariado são diferentes entre as pessoas idosas e os jovens adultos.

Além das diferenças de idades e do tempo dedicado ao voluntariado, os voluntários seniores dedicam mais do seu tempo a diferentes tipos de associações que os voluntários jovens. Enquanto os voluntários jovens muitas vezes olham para o voluntariado como uma extensão do seu trabalho e responsabilidades de cuidados infantis, como por exemplo, participando na Associação de Pais da escola dos filhos (Sundeen, 1990; Wilson & Musick, 1997). Os voluntários seniores (cerca de 65%) preferem dedicar, o seu tempo como voluntários, à religião, nomeadamente à igreja ou sinagoga a que pertencem, segundo o Independent Sector, 1998.

Por outro lado, os voluntários mais jovens tendem a concentrar os seus esforços em organizações religiosas quando são casados e têm dependentes, especialmente crianças em idade pré-escolar, (Sundeen, 1990).

Assim, a atividade voluntária varia ao longo da vida em termos de quem vive e assume o voluntariado, quanto tempo está comprometido e os tipos de organizações que beneficiam dos esforços dos voluntários.

## **2.4. Competências e *Performance***

Devido às diversas interpretações do conceito de competência é extremamente complicado defini-lo. Contudo, e tendo em conta os diferentes significados, é explícito que o conceito competência tem vindo a ser definido como um conjunto de particularidades individuais (aptidões, capacidades, conhecimentos e/ou habilidades) aptas a produzir resultados e/ou resolver problemas eficazmente (Boyatzis, 1982; McClelland, 1973; McClelland & Dailey, 1972; Parry, 1996; Spencer & Spencer, 1993).

Os primeiros estudos relacionados com o conceito de competência surgiram através das funções de gestão realizados por McClelland (1973). Os resultados obtidos com os testes de personalidade através do desempenho no trabalho sugerem que a intelectualidade é necessária, contudo não é o único fator necessário e imprescindível ao sucesso profissional, sendo por isso essencial existir um conjunto de comportamentos criadores de resultados práticos, que o autor intitula como competência.

Durand (1998) definiu o conceito de competência tendo em consideração três dimensões correlativas: conhecimento, habilidade e atitude. O conhecimento diz respeito às informações compreendidas e organizadas pelos indivíduos que lhes possibilitam ter uma percepção mais clara daquilo que os rodeia. A habilidade corresponde à capacidade de recolher esclarecimentos, de forma a proporcionar o pensamento e visões estratégicas. Por último, a atitude revela-se nos aspetos afetivos e sociais relativos com o trabalho, ou seja, é associar a identidade do indivíduo aos valores da organização, oferecendo um maior desempenho.

O modelo de *Performance* Efetiva de Boyatzis (1982), influenciado com os estudos de McClelland (1973), determina competência como uma aptidão que reflete a capacidade do indivíduo e o que este é capaz de fazer, independentemente da situação ou razão. Sendo esta uma característica intrínseca que está inteiramente relacionada com o desempenho profissional. Para o autor, as atitudes em funções de gestão ocorrem através de três elementos fundamentais: funções do cargo, ambiente organizacional e as competências individuais, chamando assim à atenção para questões como a percepção da envolvente externa (Cardoso, 2006). No seu protótipo teórico, o autor divide as competências em cinco grupos principais: motivação, traços de personalidade, atitudes, conhecimentos e competências comportamentais e cognitivas.

Rolstadês (1998) perspetivou a medição de desempenho de uma organização como uma inter-relação complexa entre diversos domínios, tais como: eficácia, eficiência, produtividade, qualidade de trabalho, inovação e rentabilidade.

O principal desafio atual, dos líderes e das organizações, é construir e manter equipas de alto desempenho capazes de enfrentar as constantes mudanças do mercado e as estratégias da concorrência. No entanto, para se conseguir construir essas equipas, é necessário ter na organização pessoas capazes de desenvolver um desempenho de nível elevado. É essencial as empresas terem ferramentas que lhes permitam, cada vez mais e melhor, compreender as capacidades dos indivíduos dentro do seu ambiente organizacional. Saber qual a melhor forma de avaliar a *performance* de cada indivíduo é fundamental tanto para o indivíduo como para a organização.

Desde o início dos estudos da temática do voluntariado que a relação entre este e o desempenho profissional é discutível, alguns investigadores são tentados a classificar o voluntariado como uma distração que pode prejudicar o desempenho profissional, enquanto que outros classificam-no como uma atividade benéfica que desafia os trabalhadores a concentrar a sua atenção em determinada tarefa, sendo mais eficiente no decorrer do seu trabalho.

O voluntariado na vida profissional dos trabalhadores pode ser visto como uma interferência no trabalho, o que, na literatura sobre trabalho e família, é visto como uma interferência do voluntariado com a capacidade de um funcionário fazer o seu trabalho (Greenhaus & Powell, 2003). Embora não haja pesquisas sobre este tema como fonte específica de interferência no trabalho, evidências indiretas podem ser obtidas de estudos que enfocam a família como fonte de interferência e, geralmente, de pesquisas sobre conflitos de papéis.

O desempenho no trabalho está relacionado com três aspetos: desempenho da tarefa, comportamento de cidadania e comportamento contraproducente. Um aumento na interferência do trabalho pode ser prejudicial em termos de todos estes aspetos. O desempenho das tarefas reflete comportamentos focados em realizar as tarefas centrais de um trabalho (Borman & Motowidlo, 1993; Williams & Anderson, 1991).

Segundo Rodell (2013) o trabalho tanto influencia o voluntariado, como o voluntariado influencia o trabalho. Indo ao encontro de outros estudos, existe a ideia fundamental de que, o voluntariado pode, simultaneamente, enriquecer as atitudes e comportamentos no trabalho. Apesar do recente interesse pelo voluntariado com impacto no desempenho profissional (e.g. Bartel, 2001; Booth et al., 2009; Jones, 2010), as implicações do voluntariado para o desempenho no trabalho ainda permanecem incertas.

De acordo com o estudo realizado por Rodell (2013), existe uma relação positiva entre o significado do trabalho e do voluntariado, quando o voluntariado é significativo, fornece suporte para uma melhoria contínua. Podemos concluir que existe uma relação indireta positiva entre o voluntariado e o desempenho no trabalho por meio da absorção de empregos. Assim, ao contrário das previsões do estudo de Rodell (2013), o voluntariado não prejudica o desempenho do trabalho ao interferir no trabalho do indivíduo.

## **2.5. *Soft Skills* e Desenvolvimento Profissional**

Além das diversas contribuições para a sociedade, o voluntariado também se constitui como uma importante fonte de desenvolvimento profissional (Loosemore & Bridgeman, 2017; Willems & Dury, 2017), especialmente *soft skills* (Khasanzyanova, 2017).

Ibrahim, Boerhannoeddin e Bakare (2017) definem *soft skills* como capacidades não cognitivas inatas nos indivíduos e necessárias para um bom relacionamento social no local de trabalho. Contudo, o conceito das *soft skills* mudou rapidamente perante a globalização, a explosão das tecnologias da informação e a competitividade do mercado de trabalho moderno. (Ibrahim, Boerhannoeddin & Bakare, 2017).

As *soft skills* são cada vez mais consideradas determinantes de sucesso na educação e na carreira profissional (Gutman & Schoon, 2013; Laker & Powell, 2011). Zepke & Leach (2010) afirmam que, embora os governos de modo geral, valorizem as políticas de formação baseadas nas *hard skills*, essas práticas não refletem uma imagem holística de experiências de aprendizagem dos alunos. Ao nível empresarial, as *hard skills* também são prioritárias por serem diretamente mais relevantes para as funções e atividades diárias dos funcionários. (Ibrahim, Boerhannoeddin & Bakare, 2017).

As *hard skills* são capacidades mais perceptíveis e mensuráveis que, geralmente, são mais fáceis de observar, quantificar e medir. Historicamente as *hard skills* são consideradas como as capacidades técnicas e necessárias para a carreira profissional (James & James, 2004). São também mais fáceis de treinar, adquirir e lidar, porque, na maioria das vezes, o conjunto destas capacidades não são novas para o indivíduo e não existe nenhum processo de mudança de comportamento ou desaprendizagem envolvido na carreira (James & James, 2004).

As economias globalizadas têm aumentado o requisito de trabalhadores que possuam capacidades flexíveis, adaptáveis e transversais. Nota-se que há uma mudança em que o mercado de trabalho favorece, cada vez mais, aqueles indivíduos, que são capazes de lidar com o inesperado, trabalham de forma independente e em grupo, são sociáveis, responsáveis e capazes de tomar iniciativas. Os indivíduos com essas características, que são denominadas *soft skills*, são frequentemente preferidos àqueles que possuem apenas capacidades técnicas (Levasseur, 2013; Khasanzyanova, 2017).

Levasseur (2013) descreve as *soft skills* como um conjunto de capacidades organizadas do seguinte modo:

- Pessoais (como a autoconsciência);
- Interpessoais (capacidades ligadas à comunicação);
- Grupais (colaboração);
- Organizacionais, onde inclui a liderança.

Avaliar capacidades baseadas nas *soft skills* não é tarefa simples especialmente porque envolve quantificar aspetos subjetivos. Shakir (2009) atenta a dificuldade de avaliação em relação as *soft skills* ou capacidades pessoais, justamente por se tratar de aspetos não formais, problema esse que não existe perante as *hard skills*, que por sua vez tendem a ser mais simples por existirem procedimentos técnicos e tarefas práticas, fáceis de serem observadas, quantificadas e medidas. A dificuldade de avaliação advém, principalmente, da natureza multidimensional das *soft skills*, visto que aspetos como a comunicação, liderança, persuasão, trabalho de equipa, entre outros elementos subjetivos que as constituem (Kic-Drgas, 2018).

Tendo em conta que as *soft skills* são cada vez mais importantes no mundo laboral existem ações e instituições que ajudam o individuo a desenvolver algumas dessas *soft skills*, como é o caso do voluntariado.

De acordo com Karl Moore (2011), o voluntariado é uma excelente forma de aprender sobre liderança na prática porque um líder de uma grande corporação é um líder de voluntários, pois os mesmos não são obrigados a trabalharem, mas fazem-no por diversos motivos, assim sendo, o líder deve aprender a persuadir pessoas a seguirem a sua visão, como fazem no trabalho voluntário.

Para o autor, o ambiente de gestão em organizações de voluntariado é muitíssimo desafiador, pois para compensar a ausência de uma autoridade organizacional e manter o foco da equipa nos resultados, os gestores da organização voluntária devem ser líderes e também precisam de ser eficazes a resolver questões que também são enfrentadas por empresas, tais como: definição de objetivos, criação e alocação de recursos, motivação e orientação de pessoas, além de estar em conformidade com a lei. Devido ao facto de os líderes das organizações voluntárias não terem cargos, eles têm de praticar aquilo que o autor intitula de “liderança por missão”, isto é, ganhar confiança e respeito por parte da equipa. Além disso, os líderes realizam esse trabalho com recursos limitados, o que requer o aprimoramento contínuo da criatividade.

O facto de os voluntários trabalharem com variados grupos sociais, etnias e grupos religiosos, torna-os mais versáteis do ponto de vista do relacionamento interpessoal. Esta experiência ajuda a desenvolver características importantes na função de líder, ajudando a conciliar interesses diferentes. Para o autor, o voluntariado em OSFL não é caridade, mas sim uma forma real das pessoas desenvolverem capacidades de liderança (Peixoto, 2012).

Portanto, podemos concluir que o trabalho voluntário tem um impacto altamente relevante na sociedade, pois as organizações formadas por esse tipo de trabalhadores ganha notoriedade e relevância a partir do momento em que a comunidade percebe, aceita e torna-se adepta de causa. Além disso, as OSFL são ferramentas onde os voluntários desenvolvem a capacidade de liderança, tornando-se capazes de gerir organizações e empresas (Peixoto, 2012).

O conceito de liderança tem sido investigado e desenvolvido por inúmeros autores, definindo-o como uma prática de autoridade por parte de determinado indivíduo para um grupo, influenciador dos desempenhos grupais e guia para a execução dos objetivos definidos pela organização. Liderança é definida como a aptidão de motivar os liderados a executar os objetivos organizacionais, bem como a manutenção das relações de cooperação e de espírito de equipa. (Barnard, 1997; Bennis, 1996; Chelladurai, 2001; Dubin, 1951; Hemphill & Coons, 1957; Rego, 1998; Stogdill, 1965; Syroit 1996; Weber, 1947, citados por Peixoto, 2012).

Para Maximiano (2004) liderança é uma palavra que tem uma ligação importante, remetendo inconscientemente a personagens da História, como grandes governantes, executivos e demais personalidades que influenciaram de forma contundente uma sociedade. No entanto, as pessoas que lideram encontram-se em situações mais quotidianas, seja em organizações ou na vida social. Com esta abordagem, o autor traz-nos os seguintes exemplos de definição deste processo social.

- Liderança é o processo de influenciar pessoas, alterando o seu comportamento e mentalidade, sem ser necessária a presença física ou temporal. Uma pessoa que vive na atualidade pode ser influenciada pelos ensinamentos de alguém que viveu noutra época ou que vive noutra parte do mundo.
- Liderança é a capacidade de alcançar metas conduzindo a equipa a trabalhar no mesmo sentido. No entanto, por vezes, a capacidade de liderança é inata no indivíduo levando-o a alcançar o sucesso através de finalidades específicas.

Hunter (2006) salienta ainda que liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente tendo como meta atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do carácter.

Além da liderança, uma outra capacidade, dentro das *soft skills*, que o voluntariado ajuda a desenvolver é o trabalho em equipa.

Na literatura existem sobre este tema, duas grandes definições que sobressaem: a de Scholtes (1988) que define a equipa como um conjunto de pessoas que, em grupo, encadeiam as suas competências e conhecimentos, e a de Katzenbach e Smith (1993), que complementam a definição anterior ao assumir que o compromisso e a responsabilidade recíproca são fatores indispensáveis numa equipa para que esta consiga atingir o objetivo comum (Cardoso, 2009; Mortágua, 2014).

É possível definir o trabalho em equipa como algo que é executado por um conjunto (ou grupo) de pessoas com características assertivas e colaborativas, focadas em objetivos ou metas comuns. Esta capacidade está sujeita de uma boa comunicação entre os membros da equipa de forma a que a concretização das tarefas seja possível executar com o melhor desempenho esperado (Covey, 2002). De acordo com o estudo de Vygotsky (2008) a realização destas tarefas proporciona um melhor ambiente dentro da equipa, que por sua vez simplifica a aprendizagem dos membros, possibilitando uma ponderação em conjunto (Mortágua, 2014). Assim, o diálogo entre a equipa possibilita o desenvolvimento de outras capacidades, sobretudo a divisão de tarefas, a partilha de experiências, a gestão de tempo e a resolução de problemas (Dias, 2009).

À medida que o tempo foi passando, as particularidades das equipas foram progredindo transpondo de uma visão tradicional, onde cada individuo apenas tinha que desempenhar a sua função e as decisões eram tomadas de cima para baixo sob controlo, para uma visão moderna, onde se começa a ver a existência de um trabalho em equipa e não individualizado onde as decisões são tomadas em conjunto com as chefias (Holpp, 2002). Mortágua (2014) demonstra isso mesmo no seu estudo, ao ter analisado equipas pedagógicas e a organização do trabalho em equipa. Deste modo, é extremamente importante que a equipa possua uma boa comunicação em todas as suas tarefas, de forma a aperfeiçoar o seu desempenho e o seu trabalho de equipa.

Por outro lado, o modelo de Stevens e Campion (1994), centraliza os seus estudos e pesquisas nos conhecimentos, capacidades e aptidões (CCA) essenciais a cada um dos elementos de determinada equipa. Ou seja, cada membro detém competências e conhecimentos próprios e específicos que, com a coordenação correta, interagem com as competências dos restantes membros da equipa, permitindo o alcance do objetivo comum (Silva, 2010). Foi seguindo estes ideais e, com base em diferentes teorias e investigações de análise grupal e organizacional que os estudos de Stevens e Campion (1994) se fundamentaram. Os estudos provam que todos os membros de determinada equipa precisam ter competências comportamentais, cognitivas e afetivas para o bom funcionamento da mesma, compondo os CCA do trabalho em equipa em duas categorias: CCA interpessoais (resolução colaborativa de problemas; comunicação; resolução de conflitos) e CCA de autogestão (criação de objetivos e de gestão de desempenho; planeamento e coordenação de tarefas). De acordo com a importância da evolução das CCA interpessoais para um melhor desempenho das equipas de trabalho, Stevens e Campion (1994) sentiram a necessidade de fortalecer o seu modelo com as CCA do relacionamento: CCA de prevenção de conflitos (Tjosvold & Sun, 2002), CCA de cooperação (Baer, Leenders, Oldham & Vadera, 2010; Berg, 2010) e CCA de espírito de equipa (Sausgruber, 2005, citado por Silva, 2010).

Contudo, é essencial que todos os membros de determinada equipa de trabalho sejam possuidores de CCA de resolução de conflitos, dado que estes existem tanto na vida pessoal de cada um, como na vida social, incluindo nas organizações, face à sua persistente evolução, reduzindo as possibilidades de existirem atritos dentro da própria equipa. Não menos importante são as CCA de comunicação, fundamentais às equipas de trabalho, uma vez que estão em constante interação social quer com os elementos das equipas quer com as próprias chefias. Uma boa comunicação positiva tem influência direta no trabalho e na produção (Stevens e Campion, 1994). No que diz respeito às CCA de coordenação, as investigações existentes asseguram que quando a coordenação na equipa aumenta, diminui as perdas associadas ao trabalho em equipa (Stevens e Campion, 1994) e melhora a eficácia organizacional (Baer et al., 2010). A eficácia organizacional também se deve às CCA de espírito de equipa que as mesmas detêm, uma vez que melhora e aumenta a produtividade e, conseqüentemente, os resultados das organizações de forma direta (Stogdill, 1965, citado por Silva, 2010).

As CCA de autogestão são igualmente essenciais, desenvolvendo a capacidade de autonomia e de tomada de decisões pelas próprias equipas. As CCA que o autor refere são por isso cruciais de modo a que as equipas consigam estabelecer metas parciais de uma determinada autogestão de desempenho fundamentais para o seu progresso.

Se as organizações fornecerem formação às equipas das competências acima descritas contribuirão para um melhor desenvolvimento das CCA de trabalho em equipa. Formar uma equipa em comunicação, cooperação, gestão de conflitos, entre outros, permite um maior desempenho e produtividade (Salas et al., 2008).

A comunicação é referida por vários autores como uma competência extremamente importante e essencial ao trabalho em equipa, para o seu próprio desenvolvimento e de outras competências diretamente relacionadas (Covey, 2002; Dias, 2009; Mortágua, 2014; Vygotsky, 2008). O trabalho em equipa envolve um conjunto de pessoas, com características diferentes, mas com o mesmo objetivo organizacional. Estas diferentes características devem ser respeitadas e as competências de cada elemento da equipa devem ser tidas em consideração para um trabalho eficaz, de maneira a serem desenvolvidos os melhores métodos de trabalho, em equipa. Geralmente, o trabalho em equipa é mais eficaz se todos os elementos trabalharem para o mesmo objetivo e se interagirem com um conjunto de CCA de trabalho em equipa e funcionarem como um todo.

Na presente literatura averiguou-se a presença de uma forte relação do voluntariado e das competências. Algumas teorias indicam para uma relação direta entre gestores voluntários de voluntariado e a evolução da competência de liderança. De outro modo, o trabalho em equipa tem-se revelado fundamental nos cargos pedagógicas da educação não-formal, permitindo um maior desempenho profissional e um melhor desenvolvimento das competências de trabalho em equipa, nomeadamente no que diz respeito à competência de comunicação e na gestão e organização de tarefas. Posto isto, podemos afirmar que é essencial o apoio das OSFL na evolução de competências dos seus voluntários, possibilitando um maior desempenho organizacional e uma maior retenção de voluntários e, conseqüentemente, uma evolução das competências tanto a nível pessoal como a nível profissional (Pinto, 2016).

## 2.6. Capital Humano, Social e Cultural

O capital humano que segundo Armstrong (2006) consiste no conjunto de conhecimentos e capacidades que os indivíduos criam, mantêm e usam é enriquecido pelas atividades de voluntariado uma vez que este qualifica a pessoa para o trabalho que tem a desenvolver e torna-a mais atraente para empresas/associações que procuram trabalho voluntário.

Clary e Snyder (1991) identificaram a educação como sendo capital humano porque é necessária para o sucesso do desempenho da sua atividade profissional. O rendimento é outra medida possível de capital humano uma vez que, em associação com a educação indica o “*dominant status*” (Smith, 1994), que “qualifica” o indivíduo para o trabalho voluntário. O rendimento também é um instrumento de análise na própria integração social (Sundeen, 1988).

Shakir (2009), discute o desenvolvimento do capital humano através de oito dimensões de *soft skills*:

- Comunicação;
- Pensamento crítico e resolução de problemas;
- Trabalho de equipa;
- Aprendizagem ao longo da vida;
- Capacidade de gerir informação;
- Capacidade empreendedora;
- Ética e capacidades profissionais de moral;
- Liderança.

O capital social pode ser definido como características de organização social, como a confiança, normas e redes, que podem melhorar a eficiência da sociedade facilitando ações coordenadas. Assim, a participação ativa em associações de voluntariado gera a confiança necessária para os indivíduos se organizarem eficazmente e saberem agir coletivamente.

Existem dois indicadores de capital social: interação social informal e número de crianças em casa. As pessoas que têm conversas e reuniões frequentes com amigos e conhecidos são mais propensas a serem voluntários do que as pessoas que raramente saem ou que têm poucos amigos. McPherson, Popielarz e Drobnic (1992) referem-se a isso como a “frequência de contato”.

Os indivíduos variam consoante as conexões sociais que têm e se essas conexões são ou não organizadas. As conexões sociais fornecem os recursos - informações, trabalho de equipa, confiança - que tornam o voluntariado mais provável (Smith, 1994). Esses recursos são sociais na medida em que são “incorporados” em redes pessoais. Estes tornam-se visíveis apenas quando os relacionamentos de um indivíduo são examinados (Lin 1995).

Um outro indicador de capital social tem a ver com o facto de as famílias terem filhos ou não, uma vez que quando têm filhos os contatos sociais são maiores logo, existe uma taxa maior de interação social do que nas famílias sem filhos, porque os filhos atraem os pais para uma grande comunidade de atividades diversas. Como tal, está comprovado que a presença de crianças num lar aumenta o voluntariado (Smith, 1994).

A capacidade das associações de voluntariado produzirem capital social, por exemplo, confiança generalizada, depende da missão da associação e do tipo de trabalho voluntário esperado pelos seus membros.

De acordo com Jang et al. (2014) o número de anos de escuteiro está positivamente associado com o capital humano e social e com os estilos de vida recreativa na idade adulta. Assim, o envolvimento dos jovens no escutismo está positivamente relacionado com o bem-estar subjetivo dos adultos no escutismo.

A participação no escutismo ajuda os jovens a alcançarem um desenvolvimento positivo e a adotarem um estilo de vida recreativa antes da transição para a vida adulta. Assim, na medida em que o desenvolvimento dos jovens e o estilo de vida reconhecem resultados positivos na idade adulta, contribuem com capital humano e social. Deste modo, o escutismo deve estar associado, de forma positiva, ao bem-estar na vida adulta (Jang et al., 2014).

No que diz respeito ao capital cultural a religiosidade prepara as pessoas para a participação no trabalho voluntário. Estudos de religião e voluntariado encontram diferenças marcantes entre religiosos e não religiosos no que toca à participação no voluntariado (Wilson e Janoski, 1995).

Existe uma relação negativa entre status socioeconômico e religiosidade mostrando que a educação e o rendimento têm um efeito secularizante que limita o acesso ao capital cultural (Wilson e Musick, 1997).

Wuthnow (1994) afirma que a assiduidade à igreja está positivamente ligada ao voluntariado. No entanto, não existem diferenças na intensidade das crenças nem diferenças teológicas para determinar quanto trabalho voluntário é feito (Cnaan, Kasternakis e Wineberg, 1993).

Wilson e Musick (1997) foi um dos primeiros estudos a tentar avaliar simultaneamente os impactos separados do trabalho voluntário formal e informal e estimar os efeitos recíprocos de diferentes tipos de trabalho voluntário. Tal como outras formas de trabalho, o trabalho voluntário exige recursos.

Uma vez que a maioria dos voluntários são recrutados através de amigos, familiares ou associações, uma organização de voluntariado pode oferecer aos seus parceiros oportunidades de integração social em troca de trabalho não remunerado.

De acordo com (Wilson e Musick, 1997) o voluntário formal é diferente de ajuda. O ajudar é visto como uma situação mais individual e pessoal que depende dos valores e normas do próprio indivíduo e, como tal, assume-se como algo mais obrigatório. Enquanto que o voluntariado é entendido como algo mais coletivo, no sentido em que, alguém que pertença a um determinado grupo de voluntariado se falhar, o impacto não é tão significativo pois existe um grupo de voluntários, logo a possibilidade de ser substituído.

Pelo exposto, podemos concluir que a entrada no mundo do trabalho voluntário requer três tipos de capital - humano, social e cultural - e que diferentes formas de trabalho voluntário atraem e desenvolvem diferentes tipos de capital.

## **2.7. A World Organization of the Scout Movement e o Corpo Nacional de Escutas**

A World Organization of the Scout Movement (WOSM), fundada em 1920, com o objetivo de ajudar os membros das organizações Nacionais do Movimento Escutista, servindo e educando jovens do mundo inteiro. Atualmente conta com mais de 50 milhões de associados espalhados por de 220 países e territórios com 1.951.722.704 horas de serviço. A WOSM tem como missão “contribuir para a educação dos jovens através de um sistema de valores baseado na Promessa e na Lei Escutista, para ajudar a construir um mundo melhor onde as pessoas se sintam realizadas como indivíduos e desempenhem um papel construtivo na sociedade.” Tendo ainda como visão “Em 2023, o Escutismo será o movimento juvenil educacional líder mundial, permitindo que 100 milhões de jovens sejam cidadãos ativos, criando mudanças positivas nas suas comunidades e no mundo com base nos valores compartilhados” (WOSM, 2014).

A WOSM gere os vários movimentos escutistas existentes em Portugal, nomeadamente a Associação de Escoteiros de Portugal, a Associação de Guias de Portugal, a Fraternidade de Nuno Álvares Pereira e o CNE.

O Corpo Nacional de Escutas – Escutismo Católico Português é a maior organização de jovens em Portugal. É uma associação católica sem fins lucrativos, não-governamental e não-política, de educação não-formal, destinada à formação integral de jovens, cujo principal objetivo consiste em contribuir para a educação dos jovens. Tendo por base o voluntariado e o contacto com a natureza seguindo os princípios e métodos do escutismo, criados pelo seu fundador – Robert Bande-Powell e ainda no voluntariado dos seus membros.

O método escutista, em termos pedagógicos está organizado de forma a que as crianças e jovens, da mesma faixa etária, sejam divididas em quatro secções. O método escutista, elemento pedagógico original e identitário do Escutismo, criado pelo seu fundador, é um sistema de autoeducação progressiva que permite aos jovens desenhar a sua aprendizagem e desenvolvimento, baseado em sete elementos que se interligam entre si: Lei e Promessa, Mística e Simbologia, Vida na Natureza, Aprender Fazendo, Sistema de Patrulhas, Sistema de Progresso e Relação Educativa.

A Lei e Promessa constituem a base do Escutismo, agregando e apresentando os valores do movimento sugeridos para toda a fraternidade mundial.

Todos os membros do CNE aderem voluntariamente à associação no compromisso com a Lei, base de toda a ação escutista, pela Promessa, concebida pelo Fundador do Movimento Escutista.

A Mística e Simbologia, independentemente da Secção, está relacionada com a vivência escutista baseando-se sempre num ambiente simbólico forte que lhe dá enquadramento, coerência e consistência. Cada uma das quatro Secções, possui e vive um imaginário próprio, isto é, está envolvido por um ambiente que se traduz num espírito e linguagem próprios, uma história com heróis e símbolos exclusivos, incitando a um sentimento de pertença em relação ao grupo.

A Vida na Natureza é, desde a sua génese, um dos elementos mais importantes do método escutista enquanto proposta pedagógica. Foi com base na exploração da Natureza e na vivência em comunhão com a Natureza, aproveitando os recursos desta e os benefícios do ar livre, que Baden-Powell deu os primeiros passos no desenvolvimento do Escutismo. Desde então, a Natureza compõe o espaço e ambiente privilegiado para o desenrolar das atividades escutistas, permitindo às crianças e jovens a confrontação com os seus próprios medos e limites, o aproveitamento dos recursos naturais, a aprendizagem da vida com simplicidade e uma vivência ao ar livre.

O Aprender Fazendo tem como principal objetivo ajudar as crianças e jovens a desenvolverem plenamente as suas aptidões de modo a tornarem-se membros ativos e responsáveis na comunidade em que estão inseridos. Com o Aprender Fazendo é esperado um permanente desenvolvimento e crescimento na autonomia dos jovens. Este elemento é a metodologia do projeto que permite às crianças e aos jovens, de uma forma participada e em ambiente seguro, transformar sonhos e aspirações em atividades, vivências e experiências enriquecedoras, que contribuem para o seu desenvolvimento pessoal.

O Sistema de Patrulhas, tal como idealizado pelo seu fundador, é a forma como as crianças e jovens de determinado grupo se organizam em pequenos grupos (patrulha) com uma identidade e vida própria, uma liderança e organização interna, constitui um dos elementos mais marcantes e diferenciados do Escutismo enquanto pedagogia educativa.

A patrulha é uma “micro-sociedade” onde as crianças e jovens, sob a liderança de um deles, estabelecem relações e são convidados a assumir determinados cargos para a realização do bem-comum, estimulando-se assim, a coresponsabilidade que promove a aprendizagem da democracia e da solidariedade, bem como a compreensão da função do líder e da importância de uma boa e equilibrada liderança para o progresso do grupo.

Esta “micro-sociedade”, onde cada escuteiro tem a responsabilidade de desempenhar o seu próprio cargo, torna-o responsável por si mesmo, ajudando-o a crescer. O Sistema de Patrulhas permite ainda a perda da perspectiva egocêntrica, e permite a habituação da constante divisão de tarefas, nas crianças e jovens, unindo-os num ideal comum, repleto de camaradagem, cumplicidade, união e amizade.

O Sistema de Progresso pretende envolver, de forma consciente, cada criança e jovem no seu próprio desenvolvimento, sendo assim a principal ferramenta de suporte à progressão pessoal, determinando um caminho pessoal, considerando as características individuais de cada um, baseando-se num conjunto de objetivos pedagógicos comuns. Cada escuteiro, em conjunto com um adulto, escolhe, de acordo com a sua faixa etária, quais os objetivos que pretende atingir ao longo do ano escutista, estabelecendo os seus próprios prazos.

A Relação Educativa possui um papel essencial no CNE, uma vez que é criada uma relação entre jovem e adulto, não obstante o papel primordial da relação entre os pares, tem na presença do adulto e, portanto, é na Relação Educativa que se estabelece entre ele e a criança ou jovem um elemento essencial.

No Escutismo, o adulto é o garante da educação integral das crianças e jovens da sua secção, sendo a sua intervenção, por princípio, subsidiária, ou seja, a ação pedagógica, para além de voltada para a criança ou jovem, deve estar centrada na própria criança, chamado a ser, pela vivência do jogo escutista, protagonista do seu autodesenvolvimento.

O papel do adulto na Relação Educativa é garantir a presença e regulamentar o funcionamento dos demais elementos constituintes do método escutista, garantir a existência do enquadramento e ambiente para o jogo escutista.

Ser adulto no Escutismo envolve um conjunto de conhecimentos, competências e atitudes oportunamente explicitados na definição do perfil do Dirigente. Como tal, para se ser Dirigente do CNE é preciso ser católico e reconhecer a missão do Escutismo e ter pleno conhecimento da proposta educativa do CNE. Os adultos são voluntários com idade mínima de 20 anos que necessitam de ter como principais competências maturidade, capacidade de trabalhar em equipa, de integração social, criatividade, responsabilidade, tempo para dar de si, entre outras.

Aquando demonstrados conhecimentos, capacidades e atitudes (CCA) necessárias ao exercício das funções do adulto no CNE e, após realização da formação específica e de estar integrado numa estrutura do CNE, o adulto realiza a sua Promessa de Dirigente.

Podemos então concluir que, no CNE, todos os adultos têm uma missão escutista que requer CCA adequados para a educação cristã de crianças e jovens escuteiros. A Promessa de Dirigente, é uma fase extremamente importante na vida de um adulto no CNE pois é o assumir de um compromisso na Relação Educativa com as crianças e jovens e no desenvolvimento e crescimento de ambos.

Sempre foi muito difícil quantificar o voluntariado enquanto remuneração monetária, uma vez que o trabalho voluntário, desde a sua natureza que não é remunerado. No entanto, segundo o estudo de Sardinha & Cunha, 2013, em média, cada adulto voluntário do Corpo Nacional de Escutas (CNE) dedica cerca de 10 horas por semana a esta atividade (sem contar com o tempo dedicado aos acampamentos), o que equivale a um valor económico de quase 48 milhões de euros em 2012, ou seja, cerca de 3500 euros por voluntário. De acordo com os dados fornecidos pelo próprio CNE, tendo em conta que uma atividade escutista semanal tem a duração, em média, de 4 horas, cada voluntário dedica, em média, no mínimo 208 horas por ano ao CNE (CNE, 2016).

## Capítulo III – Metodologia

De acordo com Reto e Nunes (1999), na execução de um projeto científico o momento mais importante consiste na formulação do problema de investigação.

Numa altura em que o mercado de trabalho é cada vez mais competitivo é importante conhecer um pouco sobre as competências mais valorizadas. Neste sentido, o grande objetivo deste estudo é analisar o desenvolvimento de *skills* através do escutismo bem como a possibilidade de transferibilidade dessas competências para o contexto laboral. Esta análise terá por base as entrevistas realizadas aos voluntários do CNE onde foram enumeradas algumas das competências que o escutismo lhes ajudou a desenvolver e de que forma estas ajudaram no contexto laboral, nomeadamente o trabalho em equipa, liderança, gestão de conflitos e o relacionamento com o outro.

Assim sendo, para que seja possível alcançar esse objetivo, é importante analisar e compreender quais as principais competências que o escutismo permite desenvolver e/ou adquirir.

No presente capítulo explicamos a metodologia adotada no trabalho de campo efetuado e a respetiva recolha de informação, constituindo esta a base para o cumprimento dos objetivos desta investigação.

Pretendemos dar um contributo para a compreensão da forma como as competências adquiridas através do escutismo influenciam a carreira profissional do indivíduo, neste caso voluntário do CNE, e, devido à carência de informação relativa ao tema que se pretendia estudar, sentiu-se a necessidade de proceder a um trabalho de pesquisa.

Como referido anteriormente, o objetivo é perceber quais das competências desenvolvidas no escutismo (numa experiência de pelo menos 10 anos) influenciam o indivíduo enquanto profissional de determinada área.

O chamado trabalho de campo foi realizado através de uma abordagem qualitativa, ou seja, entende-se que a realidade é subjetiva e múltipla, que é construída de modo diferente por cada pessoa. Assim, o investigador deve interagir com o objeto e sujeito investigado, a fim de lhes dar voz com o objetivo de construir uma teia de significados (Chueke e Lima, 2012).

Neste estudo foi utilizada uma entrevista semi-estruturada individual composta inicialmente por uma breve caracterização do entrevistado, nomeadamente as características demográficas (ex: género, idade, habilitações literárias, profissão, etc) e por dados relacionados com as competências adquiridas ao longo do tempo no escutismo, de destacar as questões relacionadas com o impacto do escutismo na vida profissional, exemplos de competências desenvolvidas no escutismo e possível diferenciação em relação aos colegas.

O guião de entrevista, composto por treze perguntas, no caso de os entrevistados que, atualmente, não fazem parte do CNE. E de doze perguntas, no caso de atualmente estar no ativo, pedia respostas livres e abertas, com menção a tantos aspetos quantos os inquiridos considerassem pertinentes, focadas na identificação e justificação do objeto em estudo. (Anexo 1 e 2)

A razão pela qual a autora escolheu, recorrer à técnica da entrevista semi-estruturada, prendeu-se com o facto de ser uma entrevista individual que permite, de uma forma direta, recolher informações sobre o objeto de estudo em causa e porque permitiu flexibilidade, no caso de surgirem novos temas. No entanto, tendo em conta que o objeto em análise é um fenómeno pouco estudado e como quisemos tentar compreendê-lo com alguma profundidade, da perspetiva dos atores envolvidos, a entrevista foi o método mais eficaz para o estudo.

Para a realização das entrevistas semi-estruturadas foi importante o cumprimento de alguns procedimentos deontológicos, tais como um clima calmo e favorável entre o entrevistador e o entrevistado, contextualização prévia dos objetivos da entrevista, questões de confidencialidade garantidas, imparcialidade do entrevistador e linguagem de carácter acessível (Bogdan & Biklen, 1994, p.107). Deste modo, os entrevistados foram previamente informados dos objetivos via e-mail ou conversa telefónica e novamente, no início da entrevista, tendo-lhes sido dada liberdade para interromper sempre que achassem pertinente.

As entrevistas foram realizadas através do programa *Zoom*, devido à pandemia do Covid-19, entre os meses de maio e setembro, tendo sido gravadas com o consentimento do entrevistado. As entrevistas tiveram a duração média 14.28 minutos e foram gravadas e transcritas pela autora.

Do portfólio de contactos e relacionamentos pessoais da autora da presente investigação foram selecionados aqueles que reuniam os requisitos escutistas atrás mencionados, que se enquadravam dentro da população alvo e dos objetivos do estudo. A razão que levou a autora a terminar a realização das entrevistas prendeu-se com a saturação de respostas.

A amostra escolhida teve como base o método "*purposive sampling*", isto é, amostragem seletiva, que foi selecionada pela autora uma vez que a amostra a ser investigada era pequena, especialmente quando comparada com técnicas de amostragem probabilística. Contudo, foi a melhor opção tendo em conta que as entrevistas se cingiram a pessoas pertencentes à mesma organização.

O "*purposive sampling*" tem como objetivo principal focar as características particulares de uma população do seu interesse, o que facilita a resposta as questões de investigação. Este método é frequentemente utilizado em pesquisas exploratórias e qualitativas para avaliar o fenómeno de interesse para o estudo.

Dada a restrição dos dados (amostra de pequena dimensão) a presente pesquisa foi conduzida como sendo exploratória ao invés de ser confirmatória. No entanto, os resultados apresentados achamos que têm potencial para contribuir para a literatura sobre o impacto do escutismo no desenvolvimento de competências.

Relativamente à análise de conteúdo a mesma foi feita manualmente uma vez que a autora tinha proximidade com os dados recolhidos e devido à dimensão da amostra assim o permitir.

### **3.1. Questões de investigação**

Finalizada a definição do problema de investigação, conseqüentemente segue-se as questões de investigação: a) que competências se podem adquirir / desenvolver através do escutismo? b) É possível o Dirigente do CNE transferir para a empresa as competências praticadas e implementadas no escutismo?

Deste modo, pretende-se dar a conhecer as *skills* que os entrevistados adquiriram a forma como se acredita que existirá uma transferibilidade dessas *skills* para o contexto laboral.

De acordo com os objetivos acima enumerados procurou-se compreender a influência do escutismo na formação e educação dos entrevistados. Assim, pretende-se responder a estas questões de investigação com análise das respostas das 10 entrevistas semi-estruturadas aos Dirigentes do CNE.

### **3.2. Participantes**

A população-alvo da presente investigação foram voluntários do CNE (estando no ativo ou não), tendo como critério de inclusão dois pressupostos: terem sido escuteiros durante pelo menos 10 anos e terem a promessa de Dirigente do CNE há pelo menos 5 anos. O presente estudo contou com a participação de 10 Dirigentes do CNE pertencentes à região de Setúbal.

A idade dos participantes em estudo varia entre os 33 e os 53 anos, sendo que a média é de 41,63 anos, verifica-se a existência de um maior número pertencentes ao sexo masculino (8) e, relativamente às habilitações literárias, metade dos participantes possuem o grau de Licenciatura e existem dois participantes que têm Mestrado e dois o Doutoramento. Dos participantes em estudo apenas três estão fora do ativo e, em média, dedicam ao escutismo 9 horas semanais (sem contabilizar com os fins de semana de acampamento).

Seguidamente, são apresentadas as características demográficas dos participantes na investigação quanto ao género, idade, existência de filhos, habilitações literárias, anos no escutismo, situação atual no escutismo (no ativo ou fora), cargo escutista, profissão e data da entrevista (Tabela 2).

**Tabela 2 – Análise das Características Demográficas dos Participantes (P)**

| <b>Dados</b>                   | <b>P1</b>                | <b>P2</b>            | <b>P3</b>         | <b>P4</b>                | <b>P5</b>      | <b>P6</b>    | <b>P7</b>    | <b>P8</b>       | <b>P9</b>            | <b>P10</b>              |
|--------------------------------|--------------------------|----------------------|-------------------|--------------------------|----------------|--------------|--------------|-----------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Género</b>                  | Masculino                | Masculino            | Masculino         | Masculino                | Feminino       | Masculino    | Masculino    | Masculino       | Feminino             | Masculino               |
| <b>Idade</b>                   | 33 anos                  | 53 anos              | 34 anos           | 39 anos                  | 47 anos        | 39 anos      | 38 anos      | 41 anos         | 48 anos              | 47 anos                 |
| <b>Filhos</b>                  | Não                      | Sim                  | Sim               | Sim                      | Não            | Sim          | Não          | Sim             | Sim                  | Sim                     |
| <b>Habilitações Literárias</b> | Licenciatura             | Licenciatura         | Doutoramento      | Mestrado                 | Pós-Graduação  | Licenciatura | Licenciatura | Mestrado        | Licenciatura         | Doutoramento            |
| <b>Anos no Escutismo</b>       | 24 anos                  | 26 anos              | 21 anos           | 20 anos                  | 40 anos        | 30 anos      | 29 anos      | 26 anos         | 20 anos              | 38 anos                 |
| <b>No ativo ou fora</b>        | Ativo                    | Ativo                | Fora              | Ativo                    | Ativo          | Ativo        | Ativo        | Fora            | Fora                 | Ativo                   |
| <b>Cargo Escutista</b>         | Chefe de Agrupamento     | Chefe de Agrupamento | -                 | Chefe de Unidade Adjunto | Chefe Regional | Instrutor    | Instrutor    | -               | -                    | Formador                |
| <b>Profissão</b>               | Senior digital executive | Bancário             | Analista de Dados | Engenheiro Eletrotécnico | Advogada       | Advogado     | Enfermeiro   | Gestor Empresas | Gestora de Qualidade | Professor Universitário |
| <b>Data Entrevista</b>         | 10/5/2020                | 15/5/2020            | 03/6/2020         | 04/6/2020                | 08/6/2020      | 18/7/2020    | 18/7/2020    | 16/7/2020       | 26/7/2020            | 25/9/2020               |

## Capítulo IV - Análise e discussão das entrevistas

Neste capítulo, iremos proceder à análise dos dados recolhidos através das entrevistas semi-estruturadas, procurando identificar e compreender as perspetivas dos entrevistados acerca das questões colocadas relativamente ao escutismo e o seu impacto na vida profissional relacionando com a literatura apresentada no presente estudo.

Em relação ao número de anos que os entrevistados são escuteiros, este número varia entre os 20 e os 40 anos, tendo uma média de 27.4 anos, algo realmente impressionante quando comparado com a média de idades dos entrevistados (41.63 anos), pois significa que mais de metade das suas vidas está ligada ao escutismo.

Contudo, não só são muitos os anos dedicados a este movimento, como também são muitas as horas por semana ao longo de todos esses anos. Conforme já foi referido, de acordo com o estudo de Sardinha & Cunha (2013) em média, cada adulto voluntário do CNE dedica cerca de 10 horas por semana ao escutismo. Consistente com a literatura, a maioria dos entrevistados, em média, dedica 9 horas semanais ao escutismo, não contando com os fins de semana de acampamento por serem atividades pontuais. Ainda assim, dois dos Participantes não foram capazes de contabilizar o tempo por ser demasiado tempo semanalmente, o participante 10 acha que é uma das questões que o escutismo tem de repensar é o tempo que exige aos adultos.

As razões que levam o indivíduo a ser Dirigentes do CNE, de uma forma generalizada é o continuar de um percurso como forma de retribuição das experiências e ensinamentos de vida que receberam – uma passagem de testemunho daquilo que receberam enquanto escuteiros; e o reconhecimento do método escutista como forma de educação. Porém, de acordo com o estudo realizado pelo CNE em 2019, que teve como objetivo auscultar os Dirigentes e Candidatos a Dirigente no ativo, embora a amostra apresentada nesta investigação seja pequena, as razões pelas quais levam o voluntário do CNE a ser Dirigente vão de encontro com as motivações a nível nacional, conforme podemos constatar no gráfico seguinte.

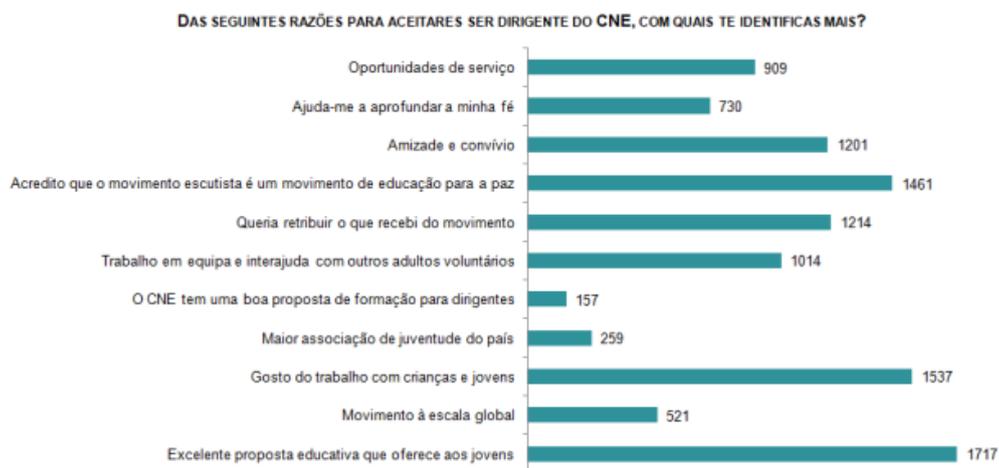


Figura 1 – Razões para ser Dirigente do CNE  
 Fonte CNE – 2019

*“Fui escuteiro no CNE, e para mim o escutismo acaba por estar dividido em duas fases, numa primeira fase o escutismo é para nós e a partir de uma determinada altura temos que ser nós a dar então foi uma espécie de retribuir o que me deram a mim enquanto escuteiro” – Participante 6, 30 anos de escuteiro*

*“(…) continuamos no CNE mas aí se calhar numa versão de dar a viver aos outros o escutismo da mesma forma que me proporcionaram a mim e foi isso que achei que podia contribuir e que podia e queria manter-me no ativo e manter-me no escutismo.” – Participante 7, 29 anos de escuteiro*

*“(…) fazia parte de um estilo de vida e de uma maneira de aprender a dar mais pelos outros, a seguir os valores e princípios de uma instituição com os quais me identifico e me identifiquei durante muitos anos. Ainda hoje, no meu dia a dia, continuo a tentar educar os meus filhos na mesma, com os mesmos princípios (…)” – Participante 9, 20 anos de escuteiro*

*“O acreditar no método escutista acima de tudo e acreditar que ele é útil para a formação dos jovens e para a sua autonomia.” – Participante 2, 26 anos de escuteiro*

No mundo escutista existe uma expressão muito célebre: “Escuteiro uma vez, escuteiro sempre!”, quem é escuteiro olha o escutismo como um modo de vida porque este movimento permite que o individuo se conheça a si próprio e se dê a conhecer aos outros, é neste movimento que muitos jovens e adultos crescem e desenvolvem capacidades e competências essenciais para a sua vida pessoal, social e profissional. Assim, o escutismo da forma como foi criado pelo seu fundador, obriga o individuo a desenvolver competências em áreas muito diversas que acabam por ser úteis em todas as dimensões da vida. Deste modo, o escutismo é uma escola de autonomia, de desenvolvimento de capacidades que noutros meios educativos não se consegue desenvolver tão facilmente.

Sendo o escutismo visto como um modo de vida, respeito por si, pelo outro e pela a natureza, perante a situação pandémica devido ao Sars-Co-V2, foi questionado qual o impacto que o escutismo tem tido na forma como têm vivenciado esse período e, apesar das respostas serem variadas, estão muito relacionadas com as competências desenvolvidas através do escutismo:

*“(...) o cuidado com os outros, como sou responsável de uma equipa grande e faço parte do comité de direção acho que, mais uma vez, os valores e princípios foram muito importantes neste aspeto.” – Participante 8, 26 anos de escuteiro*

*“(...) seguir regras, entender que não me estou a proteger só a mim mas estou a proteger um coletivo, alguns sacrifícios tem de ser feitos em termos individuais para o coletivo.” – Participante 6, 30 anos de escuteiro*

*“(...) às tantas é difícil saber o que vem do escutismo e o que vem de outros lados, porque quando se entra para um movimento aos 9 anos e aos 47 anos ainda lá se está, não há o eu e o escutismo, (...) há uma dimensão que o escutismo nos dá que é estimular muito a nossa criatividade, nós chegamos ao acampamento e não está lá nada, temos um monte de barrotes e temos que construir ali a nossa casa durante o tempo que lá ficarmos (...).” – Participante 10, 38 anos de escuteiro*

*“No escutismo o nunca desistir, o enfrentar os desafios e as dificuldades com o tal sorriso, dando o pontapé no “IM” do impossível, fez-me pensar e relativizar que é ir para casa, não nos estão a mandar para a guerra (...).” – Participante 9, 20 anos de escuteiro*

*“(...) tem sempre não é, quer dizer acho que ao longo de 26 anos no escutismo obviamente que isso se traduz numa maneira de viver, ou numa forma de vida. (...) é evidente que tudo aquilo que fazemos e que somos tem sempre muito daquilo que aprendemos no escutismo, portanto sim!” – Participante 2, 26 anos de escuteiro*

O período de confinamento devido à pandemia do Sars-Co-V2 trouxe novos desafios quer para as empresas quer para os seus colaboradores, assim, de acordo com a notícia publicada no *Welcome to the Jungle*, de 15-06-2020, *“Hard times demand soft skills”*. As *soft skills* ajudam os colaboradores a adaptarem-se às mudanças com mais facilidades e a obterem uma maior capacidade de compreensão entre pessoas e com o mundo em redor. Assim, com base neste artigo, as *soft skills* mais desenvolvidas neste período conturbado são a adaptabilidade, a produtividade, capacidade de liderança, comunicação, construção de relacionamento e a empatia.

Quando questionados sobre o impacto que o escutismo tem na sua atividade profissional foi possível determinar que a globalidade dos participantes reconhece que o escutismo contribuiu de forma bastante positiva e formativa, afirmando que o seu passado/presente escutista teve uma importância fundamental no seu desempenho profissional.

*“Brutal, Brutal! eu digo isto muitas vezes devo muito profissionalmente e pessoalmente ao escutismo, (...), foi lá que eu encontrei os meus valores, os meus princípios, que os sigo para a vida, e isso tem um impacto muito, muito grande na minha atividade profissional” – Participante 8, 26 anos de escuteiro*

*“se eu não fosse escuteira, se eu não tivesse tido as experiências e as exigências do escutismo (...), eu não conseguiria ser a pessoa que profissionalmente sou hoje.” – Participante 9, 20 anos de escuteiro*

*“Não seria a mesma pessoa sem o escutismo” – Participante 10, 38 anos de escuteiro*

*“Completamente! (...) tanto que eu fui a única funcionária que cheguei ao local de trabalho onde estou e tive excelente, as minhas capacidades estavam sempre no máximo, (...) e essas capacidades acabei por as ganhar e transferir do escutismo.” – Participante 9, 20 anos de escuteiro*

*“No meu percurso profissional, tive em vários momentos a responsabilidade de gerir equipas (...), e um grande estabilizador das equipas que, permite andar para a frente, é uma boa gestão de conflitos e o escutismo dá-nos isto porque, quando estamos acampados, se há lá uma chatice, vamos continuar lá acampados, não dá para cada um ir para seu lado.” – Participante 10, 38 anos de escuteiro*

De um modo geral, os jovens e os adultos juntam-se às atividades de voluntariado com o objetivo de adquirir conhecimentos e de desenvolverem competências que os ajude na sua atividade profissional atual ou futura (Okun & Schultz, 2003, citados por Morrow-Howell, 2010).

Embora, por norma, aquando do início da frequência das atividades escutistas o desenvolvimento de competências não seja o objetivo fundamental, dada a forma como o movimento escutista está organizado, faz com que quem dele faz parte, devido às atividades na natureza e às vivências e organização em grupo, com regras próprias, possibilitem o desenvolvimento de capacidades e competências essenciais ao crescimento e desenvolvimento individual que, no futuro, serão transpostas para a vida adulta e profissional.

Como referido pelo Participante 10 existe uma relação direta entre a gestão de conflitos e gestão de equipas apesar de o conflito ser definido como uma divergência de perspetivas, percebida como geradora de tensão por, pelo menos, uma das partes envolvidas numa determinada interação e, que pode ou não, traduzir-se numa incompatibilidade de objetivos (De Dreu & Weingart, 2003; Dimas, Lourenço & Miguez, 2005).

A perspetiva tradicional no estudo dos conflitos considerava este fenómeno prejudicial para o funcionamento dos grupos e atribuía-lhe um conjunto de consequências negativas: redução da coesão grupal, deterioração das redes de comunicação, menor proatividade (Deutsch, 1973; Guetzkom & Gyr, 1954; Schwenk & Cosier, 1993). Contrariando esta perspetiva, as abordagens mais recentes sugerem que um nível ótimo de conflito pode maximizar os índices de criatividade e de inovação das equipas de trabalho (Turner e Pratkains, 1994).

Através da análise das entrevistas podemos constatar que o escutismo tem um impacto bastante positivo na vida profissional dos entrevistados, assim interessa saber porquê e quais as competências que sentem ter desenvolvido através do escutismo. Apesar de os entrevistados terem enumerado várias competências desenvolvidas através do escutismo, a autora agrupou-as em cinco grupos fundamentais por serem as mais relevantes: o trabalho em equipa, a liderança, a gestão de conflitos, o relacionamento com o outro e a capacidade de resolução de problemas.

Apesar de a autora ter agrupado as competências em cinco grupos, podemos constatar que o escutismo ao desenvolver a competência de relacionamento com o outro, esta competência refletiu-se na capacidade de trabalhar em equipa, liderar equipas e gerir conflitos. Contudo, a resolução de problemas também se prende um pouco com a gestão de conflitos e com a liderança, como tal, podemos categorizar as principais competências do estudo em dois grupos: relacionamento com o outro e a resolução de problemas.

*“(...) na forma de trabalhar em equipa, isso é para mim um ganho, que eu sei que tem muito do escutismo, faço equipa basicamente seja com quem for, a forma de não olhar para os problemas como fatalidade, de acreditar que é possível dar a volta às situações e encontrar soluções, o tal espírito de desenrascanço que o escutismo nos trás” - Participante 10, 38 anos de escuteiro*

*“(...) a capacidade de trabalhar com outros, a capacidade de sabermos qual é o nosso lugar, o nosso papel em cada uma das nossas funções e o trabalhar em equipa e isso é sempre esperado de nós” – Participante 5, 40 anos de escuteiro*

*“Liderança, liderança, liderança! incrível! o facto de sermos líderes de equipa desde os 6, 7, 8 anos, haver esse espírito de liderar os outros, de dar o exemplo, tem um impacto muito, muito grande na formação do carácter e do desenvolvimento pessoal dos futuros líderes.” – Participante 9, 20 anos de escuteiro*

*“(...) uma das maravilhas do escutismo que é o Sistema de Patrulhas, faz com que nós tenhamos que trabalhar em mini patrulhas, ou seja, aquele conjunto de 6/7 ou 8 pessoas em que nós nos inserimos, no início com um cargo mais leve mas numa forma mais tardia já num cargo de liderança desse pequeno grupinho e que por vezes até pode evoluir para um cargo de liderança do grupo todo. Obviamente que o escutismo me deu ferramentas e deu-me vivências para poder aplica-las na minha vida profissional principalmente na gestão das pessoas, na forma de falar com as pessoas, na gestão dos conflitos, na própria liderança que por vezes nos é pedida e no saber ser tolerante, saber aceitar a opinião dos outros” – Participante 7 – 29 anos de escuteiro.*

A literatura apresenta alguns estudos que relacionam o voluntariado com o desenvolvimento de competências, nomeadamente a de liderança (Boyce, 1971; Fisher & Cole, 1993). O modelo de Stevens e Champion (1994) foca-se nas Conhecimentos, Capacidades e Atitudes (CCA) que cada elemento detém e que, com o comando certo, interagem com as competências dos restantes elementos da equipa, proporcionando o alcance do objetivo comum. O reconhecimento das competências específicas permitem criar uma envolvente de aprendizagem, onde as mesmas podem ser trabalhadas e ajustadas. De acordo com o estudo de Carvalho e Baptista (2004) os educadores em contextos não-formais trabalham tendo como base métodos que exigem competências profissionais. Assim sendo, os educadores, neste caso os voluntários do CNE, poderão transmitir valores e aprendizagens aos jovens com que trabalham, sendo também beneficiados com a aprendizagem e desenvolvimento de competências.

Uma outra competência essencial para o bom desempenho profissional que o escutismo ajuda a desenvolver é a capacidade de comunicação e de gestão de tempo que alguns dos entrevistados reconhecem que se não fosse o escutismo nunca tinham desenvolvido essa capacidade.

*“(...) capacidade de comunicação, em Explorador entrava mudo e saia calado, e até hoje em dia venho a sofrer um bocadinho os efeitos do que o escutismo faz em mim por imposição dos cargos (...) portanto sim, acho que o mais importante foi a comunicação no geral.” – Participante 1, 24 anos de escuteiro*

*“Ajudou bastante a perder o medo, por exemplo, a comunicação em público, ajudou bastante a perder o medo e a vergonha, sim. Comunicar em público” – Participante 3, 21 anos de escuteiro*

*“Ajudou-me na gestão do tempo, porque de facto o escutismo é uma atividade exigente e eu nunca precisei de aliviar, por exemplo, na altura das faculdades e isso tudo, de aliviar atividades escutistas porque aprendi a gerir o tempo” – Participante 10, 38 anos de escuteiro*

Com base nas citações acima referidas pelos entrevistados e, de acordo com o estudo de Stevens e Champion (1994), as CCA de trabalho em equipa, interpessoais, resolução de conflitos e de comunicação são um elemento chave para o bom funcionamento e bom desempenho das equipas de trabalho, nomeadamente ao nível profissional.

No que respeita à possível diferença que os entrevistados possam sentir face aos seus colegas e tendo por base as competências acima referidas, a maioria dos entrevistados afirmam que sentem existir diferenças na forma como são reconhecidos pelos pares na perspetiva de olhar para as situações e encontrar soluções pois uma outra área que o escutismo ajuda a desenvolver é a capacidade de atuar e resolver problemas mesmo sobre pressão, qualidade que os entrevistados sentem ser reconhecida e admirada pelos seus pares.

*“Sim, mais facilmente a Chefia recorre a mim e obviamente que vejo que me são pedidas determinadas tarefas ou determinadas funções em detrimento dos meus colegas por verem em mim capacidade de saber gerir e de saber fazer ou levar a equipa a trabalhar num determinado sentido, com um determinado objetivo.” – Participante 7, 29 anos de escuteiro*

*“Encontrar sempre uma forma menos complicada de ver os problemas e de encontrar uma solução e, conseguir transmitir isso aos que nos rodeiam que, na maior parte dos casos, não eram escuteiros e sente-se uma diferença muito grande para quem foi escuteiro e para quem já lidou com este tipo de situações.” – Participante 6, 30 anos de escuteiro*

*“Quem está ligado ao mundo do IT tem sempre um rótulo muito pouco sociável (...) mas eu acho que contribui nessa ótica porque sempre que tive de ter contacto com clientes, era sempre esse fator que destacavam mais, até mais do que o fator técnico, mais do que as skills técnicas, tinha sempre colegas que eram muito melhores que eu mas depois faltavam todas as skills sociais e, nas minhas avaliações eu tinha todas as skills sociais e tinha que melhorar a parte técnica.” – Participante 1, 24 anos de escuteiro*

*“(...) uma vez tive uma experiência engraçada (...), uma colega minha estava a falar comigo e eu disse: “não sei o que, no fim de semana com os escuteiros” e ela: “eu sabia, eu sabia!”, e eu “mas tu sabias o que?” eu sabia que tu tinhas que ter sido escuteiro, pela tua maneira de viver as coisas”. Portanto se calhar há assim umas características que fazem as pessoas suspeitar (...).” – Participante 10, 38 anos de escuteiro*

No que toca à diferença, sentida pelos participantes, aquando do processo de recrutamento, a grande maioria da amostra afirma que não reconhece impacto, pelo menos que tenham conhecimento, no entanto acreditam que o facto de fazerem referência ao escutismo no seu *curriculum* isso possa ter algum efeito. Contudo, estamos perante dois exemplos claros de que o escutismo foi elemento impulsionador no início de carreira, primeiro emprego.

Para a Participante 5 o início de carreira, mesmo antes de acabar o curso, tem muito a ver com o escutismo e com os contactos que estabeleceu através deste movimento.

Acontece algo semelhante com a Participante 9 que no primeiro emprego é recrutada exclusivamente por ser escuteira, na empresa já existiam pessoas escuteiras em que lhes eram reconhecidas capacidades importantes no seu desempenho profissional e, o facto de fazer parte do currículo uma experiência escutista de muitos anos levou o recrutador a contratá-la.

Segundo Mark Granovetter (1973) o voluntariado além de ajudar as pessoas a acumular credenciais educacionais, também pode desempenhar um papel mais direto na melhoria das oportunidades ocupacionais. Granovetter (1973), justificou a importância dos métodos informais (contactos pessoais) para a obtenção de informações sobre os trabalhos. Entre os indivíduos que usam tais métodos para encontrar emprego, aqueles que usam laços fracos (amigos de amigos ou conhecidos) têm mais sucesso a encontrar empregos satisfatórios e empregos com altos rendimentos do que indivíduos que usaram laços fortes (amigos íntimos ou parentes).

Relativamente ao impacto que o escutismo possa ter numa progressão de carreira, o participante 2, admite que o facto de reconhecerem nele algumas das capacidades desenvolvidas no escutismo isso possam ter tido impacto na sua progressão de carreira afirmando que:

*“Embora não seja se calhar uma coisa muito perceptível ou muito específica, mas admito que sim”. – Participante 2, 26 anos de escuteiro*

Reconhecendo as vantagens pelo facto de terem sido escuteiros e o impacto que o movimento teve tanto na vida pessoal como na vida profissional, na questão relacionada com a inscrição dos filhos nos escuteiros, 100% da amostra concorda com a inscrição dos mesmo pois constatando a mais valia que teve nas suas vidas, essencialmente na aplicabilidade das competências ao nível profissional querem proporcionar essas mesmas experiências aos seus filhos, dizendo:

*“(...) eu reconheço que o escutismo me ajudou na construção do que eu sou e todas as coisas boas que isso teve.” – Participante 10, 38 anos de escuteiro*

*“(...) querer dar-lhes o melhor e querer ensinar pelos mesmos valores e princípios que o pai e a mãe.” – Participante 8, 26 anos de escuteiro*

*“(...) o escutismo acaba por ser uma escola de vida complementar em termos de dar ao outro, solidariedade, trabalho em grupo, saber estar, saber respeitar ordens e saber que há momentos em que tem que se assumir responsabilidades, assumir o trabalho de quem estiver em falta e saber orientar os outros.” – Participante 6, 30 anos de escuteiro*

Após a análise e discussão das entrevistas realizadas, o facto da presente investigação ser do campo exploratório torna mais difícil conseguir provar algumas das afirmações dos entrevistados, no entanto, com os exemplos dados pelos mesmos, torna-se mais fácil perceber a importância e a forma como o escutismo ajuda a desenvolver determinadas competências pois a generalidade dos entrevistados respondem de forma semelhante às questões que referem o desenvolvimento de competências e a aplicabilidade das mesmas na sua atividade profissional, dando assim alguma consistência ao estudo.



## Capítulo V - Conclusões

As competências, nomeadamente, as *soft skills*, assumem-se como uma área cada vez mais relevante no domínio da Gestão Empresarial, embora as competências desenvolvidas através do voluntariado, em concreto do escutismo, tenham ainda poucos estudos no domínio da investigação. Apesar de apresentar algumas limitações, este estudo procurou dar um pequeno contributo para um tema que certamente merece e necessita ser alvo de desenvolvimentos futuros.

Tendo em conta a competitividade e exigência do atual mercado de trabalho, cada vez são mais e maiores os requisitos e exigências necessários na escolha por profissionais mais qualificados e talentosos, assim, o trabalho voluntário e crescimento pessoal permitem aos voluntários adquirir competências aplicáveis à vida pessoal e profissional, sendo estas valorizadas no contexto laboral (Sant'Anna, 2008).

O objetivo da presente dissertação foi compreender de que forma as competências adquiridas através do escutismo podem influenciar o desempenho profissional, bem como a possibilidade de transferibilidade dessas competências para o contexto laboral. Na primeira parte do nosso estudo, aplicámos ao nosso objetivo de investigação desenvolvimentos teóricos que nos pareceram relevantes. Referimos além das várias noções de voluntariado, as motivações e os benefícios do voluntariado e o impacto do voluntariado no bem-estar, assim como diversas teorias sobre competências e *performance*, *soft skills* e desenvolvimento profissional e o capital humano, social e cultural.

Finalizada a análise teórica do tema, apresentámos as entrevistas realizadas aos 10 Dirigentes do CNE podendo apresentar os resultados do estudo feito da seguinte forma:

- o escutismo permite desenvolver competências específicas essenciais e aplicáveis ao contexto empresarial;
- as competências desenvolvidas no escutismo permitem criar um perfil profissional diferenciador e adaptável às situações;
- o trabalho em equipa é, de entre as competências adquiridas com o escutismo, aquela que os entrevistados mais reconhecem e valorizam.

No final do presente trabalho de investigação, não podemos concluir que apenas quem tem um passado/presente escutista desenvolve este tipo de competências, tal como é referido pelos entrevistados. No entanto, podemos afirmar que a experiência escutista pode ser diferenciadora no contexto profissional. O trabalho em equipa, a liderança, a gestão de conflitos e o relacionamento com o outro são as competências mais adquiridas através do escutismo que poderão ser transferidas para o contexto profissional. É verdade que é fundamental que os profissionais Dirigentes do CNE se sintam “convidados” a refletir sobre a sua experiência escutista, no sentido de ao reconhecer a importância que a formação escutista lhes deu e assim sintam a necessidade de “passar esse testemunho” aos jovens com que trabalham.

Os resultados revelam a pertinência da investigação ao estudar as variáveis do voluntariado e do desenvolvimento das competências. Por um lado, o voluntariado pela sua importância da melhoria da inclusão social e na aquisição de novas competências para a vida, por outro lado as competências pela sua importância no desenvolvimento pessoal e profissional, tornando os voluntários melhores cidadãos e melhores profissionais.

Foi um enorme desafio investigar as competências desenvolvidas no escutismo e como estas têm impacto no percurso profissional, e desejamos que este trabalho seja um contributo interessante para a compreensão do modo como as competências adquiridas na prática escutista podem contribuir para otimizar o desempenho profissional.

Como principal conclusão do presente trabalho, destacamos que a maioria dos Dirigentes do CNE entrevistados considerou que o seu passado/presente escutista tem uma grande importância na sua atividade profissional devido às competências que desenvolveu/adquiriu no escutismo. Esta conclusão pode ter uma forte implicação para as empresas no seu geral: no momento de procurarem novos colaboradores, devem prestar especial atenção ao seu currículo escutista ou voluntário, para além do académico e profissional.

O contributo deste trabalho de investigação é demonstrar que a experiência da prática escutista pode ser considerada uma mais valia para o sucesso profissional e deve ser vista como potencialmente impulsionadora de maior satisfação empresarial, contribuindo para um bom relacionamento laboral. É importante que as empresas compreendam a grande vantagem que podem obter através de integração nos seus quadros de profissionais que tenham sido escuteiros.

## **5.1. Limitações do estudo**

A compreensão e interpretação do modo como as competências adquiridas através do escutismo podem ser transferidas para o contexto laboral é um objetivo complexo e com demasiadas variáveis para se conseguir alcançar num só estudo. Apesar de este estudo ter permitido analisar alguns aspetos importantes, é necessário referir que este trabalho de investigação tem limitações.

Em primeira instância, este estudo apenas é fundamentado em Dirigentes do CNE pertencente à região de Setúbal, o que significa que não poderá ser feita nenhuma generalização para as restantes regiões existentes a nível nacional. Uma outra limitação, é a representatividade da amostra que poderá ser posta em causa por apenas terem sido entrevistados 10 Dirigentes do CNE, como tal, não é possível fazer nenhum tipo de generalização para a totalidade dos Dirigentes do CNE.

## **5.2. Futuras investigações**

As futuras investigações poderão passar pela eliminação das limitações acima descritas, nomeadamente no aumento de Dirigentes incluídos no estudo e alargando às restantes regiões do país.

No decorrer da realização do presente estudo foram levantadas algumas questões que poderão ser objeto de estudo para futuros trabalhos, como tal, a investigação sobre o impacto das competências desenvolvidas através do escutismo bem como a possibilidade da transferibilidade dessas competências para o mundo laboral deverá ter continuidade.

Seria interessante e vantajoso que, no futuro, existissem mais estudos sobre quais as competências adquiridas através do escutismo. Seria bastante importante recolher mais e diversas perspetivas de Dirigentes, numa primeira instância por cargo profissional e/ou grau académico para possibilitar a existência de um termo de comparação. Por outro lado, recomendamos que em futuras investigações seja apresentado o modo como, tecnicamente, a transferência de competências do escutismo para o contexto laboral pode ser feita.

Com a realização do presente estudo, é explícito que é necessária mais investigação sobre a aquisição de competências através do escutismo e a transferibilidade dessas competências para o mundo laboral.

Assim, é desejável que o presente estudo seja apenas o início da investigação feita para este tema e que sirva de incentivo para futuros estudos.



## Capítulo VI - Referências Bibliográficas

- Alteggott, K. (1988). Social action and interaction in later life. *Social action and interaction in later life: Aging in the United States*, pp. 117-146.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London.
- Baer, M., Leenders, A. J., Oldpham, G. R., & Vadera, A. K. (2010). Win or lose the battle for creativity: the power and perils of intergroup competition. *The academy of management journal*, 53(4), 827-845.
- Barnard, C. (1997). *The nature of leadership*. Oxford University Press.
- Bartel, C. A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46: 379-413.
- Bennis, W. (1987). *Why leaders can't lead: the uncounscious conspiracy continues*. São Francisco : Jossey-Bass.
- Bodgan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Booth, J., Won Park, K., & Glomb, T. (2009). Employer-supported volunteering benefits: Gift Exchange among employers, employees, and volunteer organizations. *Human Resource Management*, 48: 227–249.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley.
- Boyce, M. V. (1971). *A systematic approach to leadership development*. Washington: USDA, Extension Service.
- Cardoso, C. (2009). *Clima de equipa, inovação e liderança*. Coimbra. Universidade de Coimbra: Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação e Desenvolvimento Social.
- Cardoso, R. (2006). *Competências do contador: um estudo empírico*. São Paulo: Universidade de São Paulo: Dissertação de Mestrado em Administração e Contabilidade.
- Carvalho, A., & Baptista, I. (2004). *Educação social – fundamentos e estratégias*. Porto: Porto Editora.
- Chacón, F., Gutiérrez, G., Sauto, V., & Vecina, M. L. (2017). Volunteer functions inventory: A systematic review. *Psicothema*, 29, 306-316.

- Chelladurai, P. (2001). *Managing organizations for sport & physical education: a system perspective*. Scottsdale: Holcomb Hathaway.
- Chueke, G. V., & Lima, M. C. (Janeiro de 2012). Revista Espaço Acadêmico. Nº128. *Pesquisa Qualitativa: evolução e critérios*.
- Clary, G., Snyder, M., Ridge, D. R., & Copeland, J. (1998). Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516-1530.
- Cnaan, R., Handy, F., & Wadsworth, M. (1996). Defining who is a volunteer: Conceptual and empirical considerations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 25(3), 364-383.
- Cnaan, R., Jones, K., Dickin, A., & Salomon, M. (2010). Estimating Giving and Volunteering: New Ways to Measure the Phenomena. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(3):497–52.
- Cnaan, R., Kasternakis, A., & Wineberg, R. (1993). Religious People, Religious Congregations, and Volunteerism in Human Services: Is There a Link? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 22:33–51.
- CNE. (2016). *CNE em números*. Obtido de <https://escutismo.pt/imprensa/factos-e-numeros/factos-e-numeros:145>
- CNE. (2020). *Auscultação dirigente no ativo*. Obtido de <http://escutismo.pt/dirigentes/recursos/pedagogicos/pag:recursos/68b5685a-8ab4-4116-ad20-30b234b222e2>
- Covey, S. (2002). *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus.
- Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R., & Darcy, S. (2006). Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A Human Resource Management Approach. *Sport Management Review*, 9:141-163.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams. *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*, 150-166.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven: Yale University Press.
- Dias, M. (2009). *Promoção de competências em educação*. Leiria: INDEA – Instituto de Investigação, Desenvolvimento e Estudos Avançados.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho: uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103-119.
- Dubin, R. (1951). *Human relations in administration*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Durand, T. (1998). *Forms of incompetence*. In *International Conference on Competence – Based Management*. Oslo: Norwegian School of Management.

- European Volunteer Center. (2015). *Why volunteering matters?* Obtido de <http://www.cev.be/about-2/whyvolunteering-matters/>
- Fisher, J. C., & Cole, K. M. (1993). *Leadership and management of volunteers programs*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Gallagher, S. K. (1994). Doing their share: Comparing patterns of help given by older and younger adults. *Journal of Marriage and the Family*, 56, 567–580.
- Gerstein, L. H., Anderson, H., & Wilkeson, D. A. (2004). Differences in motivations of paid versus nonpaid volunteers. *Psychology Reports*, 94: 163–175.
- Ghose, T., & Kassam, M. (2014). Motivations to volunteer among college students in India. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(1), 28-45.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, 1360-1380.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31: 72–92.
- Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision making groups. *Human relations*, 7:367-381.
- Gutman, L., & Schoon, I. (2013). The impact of non-cognitive skills on outcomes for young people. *Psychology*.
- Hameiri, L. (2019). Executive-Level Volunteers in Jewish Communal Organizations: Their Trust in Executive Professionals as Mediating the Relationship Between Their Motivation to Volunteer and Their Pursuit of Servant Leadership. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(1), 193-207.
- Handy, F., & Greenspan, I. (2009). Immigrant volunteering: A stepping stone to integration? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(6), 956-982.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Leader behavior: Its description and measurement. *Columbus: Bureau of Business Research*, 6-38.
- Hodgkinson, V. (1995). Key factors influencing caring, involvement, and community. In Paul G. Schervish, Virginia A. Hodgkinson, Margaret Gates, & Associates (Eds.). *Care and community in modern society: Passing on the traditions of service to future generations*, pp. 21-50.
- Hodgkinson, V., & Weitzman, M. (1990). Giving and volunteering in the United States: Findings from a national survey. *DC: Independent Sector*.
- Holpp, L. (2002). *Gerir equipas*. Lisboa: Gradiva.
- Houle, J. B., Sagarian, J. B., & Kaplan, F. M. (2005). A Functional Approach to Volunteerism: Do Volunteer Motives Predict Task Preference? *Basic and Applied Social Psychology*, 27(4), 337-344.
- Hunter, J. C. (2006). *Como se tornar um líder servidor*. Rio de Janeiro: Sextante.

- Hustinx, L., Cnaan, R., & Handy, F. (2010). Navigating theories of volunteering: A hybrid map for a complex phenomenon. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 40 (4), 410-434.
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*, 41(4), 388-406.
- INE, Instituto Nacional de Estatística. (2018). *Estatísticas do Emprego - 3º trimestre de 2018*. . Obtido de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaquas&DESTAQUESdest\\_boui=315406072&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=315406072&DESTAQUESmodo=2)
- James, R. F., & James, M. L. (2004). Teaching career and technical skills in a “mini” business world. *Business Education Forum*, 59(2), 39-41.
- Jang, J. S., Johnson, R. B., Kim, Y. I., Polson, C. E., & Smith, G. B. (12 de 2014). *Structured Voluntary Youth Activities and Positive Outcomes in Adulthood: An Exploratory Study of Involvement in Scouting and Subjectiv Well-Being*. Obtido de [https://www.researchgate.net/publication/269040263\\_Structured\\_Voluntary\\_Youth\\_Activities\\_and\\_Positive\\_Outcomes\\_in\\_Adulthood\\_An\\_Exploratory\\_Study\\_of\\_Involvement\\_in\\_Scouting\\_and\\_Subjective\\_Well-Being](https://www.researchgate.net/publication/269040263_Structured_Voluntary_Youth_Activities_and_Positive_Outcomes_in_Adulthood_An_Exploratory_Study_of_Involvement_in_Scouting_and_Subjective_Well-Being)
- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism program. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83: 857-878.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1993). The wisdom of teams: creating the hight- performance organization. *Harvard Business School Press*.
- Khasanzyanova, A. (2017). How volunteering helps students to develop soft skills. *International Review of Education*, 63(3), 363-379.
- Kic-Drgas, J. (2018). e-mentor. *Development of soft skills as a part of an LSP course*, pp. 2(74), 27-36.
- Laerd dissertation. (2020). *Purposive sampling*. Obtido de <http://dissertation.laerd.com/purposive-sampling.php>
- Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22: 111–122.
- Levasseur, R. E. (2013). People skills: Developing soft skills — A change management perspective. *Interfaces*, 43(6), 556–571.
- Lin, N. (1995). *Revue Francaise de Sociologie . Les Ressources Sociales: Une Theorie de Capital Social (Social Resources: A Theory of Social Capital)*, pp. 36:685–704.
- Loosemorem, M., & Bridgeman, J. (2017). Corporate volunteering in the construction industry: motivations, costs and benefits. *Construction Management and Economics*, 35 (10), 641-653.

- Maximiano, A. C. (2004). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28 (1), 1-14.
- McClelland, D. C., & Dailey, C. (1972). *Improving officer selection for the foreign service*. Boston: McBer.
- McCurley, S., & Lynch, R. (1998). *Essential Volunteer Management. (2nd Edition)*. London: Directory of Social Change.
- McPherson, J., Miller, P. P., & Sonja, D. (1992). Social Networks and Organizational Dynamics. *American Sociological Review*, 57:153–170.
- Moore, K. (21 de 12 de 2011). *Volunteering: a great way to learn the real executive leadership*. Obtido de <https://www.forbes.com/sites/karlmoore/2011/12/21/volunteering-a-great-way-to-learn-real-executive-leadership/#2ac41fbf665f>
- Morrow-Howell, N. (2010). Volunteering in Later Life: Research Frontiers. *Journal of Gerontology: Social Sciences*, 65B(4), 461-469.
- Mortágua, A. (2014). *O trabalho em equipa em contexto de educação de infância. Dissertação de Mestrado em Educação Pré-Escolar*. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Omoto, A. M., & Snyder, M. (1995). Sustained helping without obligation: motivation, longevity of service, and perceived attitude change among AIDS volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68 (4), 671-686.
- ONU Organização das Nações Unidas. (2019). *O que é voluntariado*. Obtido de [https://voluntarios.com.br/oque\\_e\\_voluntariado.htm](https://voluntarios.com.br/oque_e_voluntariado.htm)
- Parlamento Europeu . (Dezembro de 2007). *Documento de trabalho sobre o contributo do voluntariado para a coesão económica e social*. Obtido de <https://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A6-2008-0070+0+DOC+XML+V0//PT#title3>
- Parry, S. B. (1996). The quest for competencies. *Training*, 48-54.
- Peixoto, R. (2012). *A liderança na unidade local de saúde do Alto Minho. Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações*. Viana do Castelo: Instituto Politécnico de Bragança.
- Peixoto, S. R. (2012). *O Trabalho Voluntário como Ferramenta para o Desenvolvimento de Liderança*. Fortaleza: Universidade Federal de Ceará.
- Piccoli, P., & Godoi, C. K. (2012). Motivação para o trabalho voluntário contínuo: uma pesquisa etnográfica em uma organização espírita. *Organizações & Sociedade*, 19 (62): 399-415.
- Pinto, A. (2016). *A Importância do Voluntariado no Desenvolvimento de Competências Profissionais*.

- Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações – teoria e prática*. Aveiro: Editorial da Universidade de Aveiro.
- Reto, L., & Nunes, F. (1999). Revista Portuguesa de Gestão. *Métodos como estratégia de pesquisa: Problemas tipo numa investigação*.
- Rolstadâs (1998) in Bhatti, M. e. (2013). The Key Performance Indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. *Quality and Quantity*.
- Romão, G. R., Gaspar, V., & Correia, T. P. (Janeiro de 2012). Estudo de Caracterização do Voluntariado em Portugal. *Trabalho para o Conselho Nacional*.
- Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C., Burke, C. S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F., & Halpin, S. M. (2008). Does team training improve team performance? A meta-analysis. *Human Factors*, 50(6), 903-933.
- Sant'Anna, A. S. (2008). *Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas?*. Obtido de <http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol7-num1-2008/profissionais-mais-competentes-politicas-praticas-gestao-mais-avancada>
- Sardinha, B., & Cunha, O. (2013). *O valor económico do Voluntariado no CNE – Corpo Nacional de Escutas. Dissertação de Doutoramento*. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Sausgruber, R. (2005). *Testing for team spirit – an experimental study*. Innsbruck: Department of Economics.
- Scholtes, P. (1988). *The team handbook: how to use teams to improve quality*. Maddison: Joiner Associates.
- Schwenk, C., & Cosier, R. (1993). Effects of consensus and devil's advocacy on strategic decision making. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 226-139.
- Selli, L., Garrafa, V., & Junges, J. (2008). *Beneficiários do trabalho voluntário: uma leitura a partir da bioética*. Obtido de Revista Saúde Pública: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S003489102008000600015&lng=en&nrm=iso&tIng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S003489102008000600015&lng=en&nrm=iso&tIng=pt)
- Serapioni, M., Ferreira, S., & Lima, T. M. (2013). *Voluntariado em Portugal: contextos, atores e práticas*. Évora: Fundação Eugénio de Almeida.
- Shakir, R. (2009). Soft skills at the Malaysian institutes of higher learning. *Asian Pacific Education Review*, 10, 309-315.
- Sherr, M. (2008). *Social work with volunteers*. Chicago: Lyceum Books.
- Silva, M. (2010). *A formação outdoor como instrumento de melhoria das competências essenciais ao trabalho em equipa (CCA): um estudo quasi-experimental com militares. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações*. Lisboa: Universidade de Lisboa.

- Smith, D. H. (1994). Determinants of Voluntary Association Participation and Volunteering: A Literature Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 23:243–63.
- Snyder, M., & Clary, E. G. (1991). A functional analysis of altruism and prosocial behavior: The Case of Volunteerism. *Review of Personality and Social Psychology*, 12, 119-148.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. (1993). *Competence at work*. New York: John Wiley.
- Stejin, B. (2001). Work systems, quality of working life and attitudes of workers: An empirical study towards the effects of team and non-teamwork. *New Technology, Work and Employment*, 16(3), 191-203.
- Stevens, M. J., & Campion, M. A. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: implications for human resource management. *Journal of Management*, 20 (2), 503-530.
- Stogdill, R. (1965). *Work group description manual*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Sundeen, R. (1988). Explaining Participation in Coproduction: A Study of Volunteers. *Social Science Quarterly*, 69:547–68.
- Sundeen, R. A. (1990). Family life course status and volunteer behavior: Implications for the single parent . *Sociological Perspectives*, 33(4): 483–500.
- Sundeen, R. A. (1992). Differences in the personal goals and attitudes among volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21(3): 271–291.
- Syroit, J. (1996). Liderança organizacional. Em M. Cunha, *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (pp. 237-275). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Tjosvold, D., & Sun, H. F. (2002). Understanding conflict avoidance: relationship, motivations, actions, and consequences. *International Journal of Conflict Management*, 13(2): 142-164.
- Turner, M. E., & Pratkanis, A. R. (1994). Social identity maintenance prescriptions for preventing groupthink: reducing identity protection and enhancing intellectual conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5:254-270.
- Vygotsky, L. S. (2008). *A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores*. São Paulo: Martins Fontes.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* . New York: Oxford University Press.
- Welcome to the jungle. (15 de 06 de 2020). *Hard times demand soft skills*. Obtido de <https://www.welcometothejungle.com/en/articles/soft-skills-during-covid>
- Willems, J., & Dury, S. (2017). Reasons for not volunteering overcoming boundaries to attract volunteers. *The Service Industries Journal*, 37(11-12), 726-475.
- Willigen, M. V. (2000). Differential benefits of volunteering across the life course. *Journals of Gerontology - Series B Psychological Sciences and Social Sciences*, 55(5): 308–318.

- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review Sociology*, 26 (1): 215-240.
- Wilson, J., & Musick, M. (1997). Who cares? Toward an integrated theory of volunteer work. *American Sociological Review*, 62: 694-713.
- Wilson, J., & Musick, M. (1997). Work and volunteering: The long arm of the job. *Social Forces*, 76: 251–272.
- Wilson, J., & Musick, M. (2006). The Effects of Volunteering on the Volunteer. *Law and Contemporary Problems*, 62(4).
- Wilson, J., & Thomas, J. (1995). The Contribution of Religion to Volunteer Work. *Sociology of Religion*, 56:137–52.
- World Scouting. (2020). Obtido de <https://www.scout.org/vision>
- Wuthnow, R. (1994). *God and Mammon in America*. New York: Free Press.
- Zepke, N., & Leach, L. (2010). Beyond hard outcomes: ‘soft’ outcomes and engagement as student success. *Teaching in Higher Education*, 15(6): 661-673.

## Capítulo VII - Anexos

### Anexo A - Guião da entrevista no ativo

Dados Demográficos:

Nome:

Filhos?

Nível de escolaridade?

Idade:

Profissão?

Há quantos anos está nesse cargo?

#### Guião entrevista

1. Há quantos anos é escuteiro?
2. Atualmente qual o cargo que desempenha no CNE?
3. Quais as razões que o/a levaram a ser dirigente do CNE?
4. Em média quanto tempo dedica ao escutismo por semana?
5. Sente que o escutismo tem vindo a ter algum impacto na sua vida profissional? De que forma?
6. Que aptidões ou competências sente que desenvolveu no escutismo?
7. Sente que essas aptidões lhe foram úteis noutros aspetos da vida? E na vida profissional? (caso não mencionem de antemão) Consegue pensar em exemplos ou situações concretas?
8. Sente que essas características e aptidões o diferenciam dos seus colegas laborais? De que modo?
9. Alguma vez sentiu que o facto de ter uma experiência escutista no CV fez diferença num processo de recrutamento / progressão de carreira? Tenha sido de forma positiva ou negativa. Se sim, explique.
10. Uma vez que tem filhos, tenciona inscrevê-los nos escuteiros?
11. Sendo o escutismo uma vertente do voluntariado, faz mais algum tipo de voluntariado?
12. Dada a situação pandémica que estamos atualmente a viver, sente que o escutismo teve/está a ter alguma influência na forma como tem vivido o período atual?

## **Anexo B - Guião da entrevista fora do ativo**

Dados Demográficos:

Nome:

Filhos?

Nível de escolaridade?

Idade:

Profissão?

Há quantos anos está nesse cargo?

### **Guião entrevista**

1. Durante quantos anos foi escuteiro?
2. Há quanto tempo não está no ativo?
3. Atualmente qual o cargo que desempenha no CNE?
4. Quais as razões que o/a levaram a ser dirigente do CNE?
5. Em média quanto tempo dedica ao escutismo por semana?
6. Sente que o escutismo tem vindo a ter algum impacto na sua vida profissional? De que forma?
7. Que aptidões ou competências sente que desenvolveu no escutismo?
8. Sente que essas aptidões lhe foram úteis noutros aspetos da vida? E na vida profissional? (caso não mencionem de antemão) Consegue pensar em exemplos ou situações concretas?
9. Sente que essas características e aptidões o diferenciam dos seus colegas laborais? De que modo?
10. Alguma vez sentiu que o facto de ter uma experiência escutista no CV fez diferença num processo de recrutamento / progressão de carreira? Tenha sido de forma positiva ou negativa. Se sim, explique.
11. Uma vez que tem filhos, tenciona inscrevê-los nos escuteiros?
12. Sendo o escutismo uma vertente do voluntariado, faz mais algum tipo de voluntariado?
13. Dada a situação pandémica que estamos atualmente a viver, sente que o escutismo teve/está a ter alguma influência na forma como tem vivido o período atual?