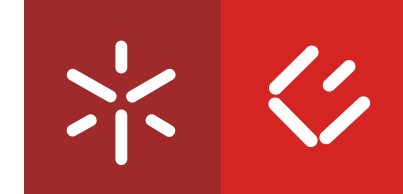


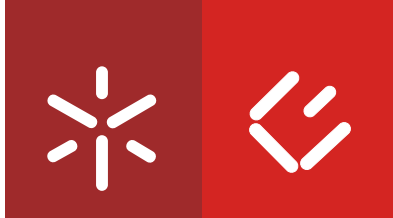


Identidade Profissional e impacto na Gestão de Recursos Humanos – caso do Escutismo

Mafalda de Fátima da Silva Leite Pereira

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão





Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Mafalda de Fátima da Silva Leite Pereira

Identidade Profissional e impacto na Gestão de Recursos Humanos – caso do Escutismo

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor José João Correia Leite Ribeiro

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

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

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

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

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

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

AGRADECIMENTOS

A vida é feita de ciclos... E, na maioria dos casos, são as pessoas que definem quando querem engrenar em mais um. Sinto que constantemente quero entrar na roda e iniciar um novo ciclo. Fico feliz por isso, porque realmente acredito que é isso que nos faz alimentar a felicidade, saúde e bem-estar da própria pessoa. Nem sempre o caminho é fácil de escolher e de trilhar e, por vezes, a incerteza acaba por nos consumir. Já tinha a experiência de um Mestrado Integrado em Engenharia e Gestão Industrial, 5 anos de experiência profissional numa Consultora de Tecnologia direcionada para a área de Recursos Humanos e sabia que estava na altura de me lançar um novo desafio. Agora tinha a intenção de assegurar três pontos: primeiramente, a construção de uma carreira consistente que permitisse alicerçar a minha experiência até ao presente com a ambição de futuro de contribuir para a felicidade dos outros, nomeadamente para a sua felicidade e realização profissional; por outro lado, o desenvolvimento de competências numa área no qual acredito que um dia vá marcar pela diferença que é o desenvolvimento e gestão das pessoas; por último, ter o prazer de desenvolver um estudo num contexto que revolucionou a minha vida e contribuiu para o meu próprio desenvolvimento: o Escutismo.

Aliando todos estes fatores, surge o mote para abraçar o desafio da Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos (considerada a melhor opção tendo em conta os objetivos mencionados e a escolha por voltar à casa-mãe, a Universidade do Minho) e, posteriormente decidido com o apoio dos docentes, finalizar o ciclo com o desenvolvimento desta dissertação com via a completar o grau de Mestre.

E, como ao longo do meu percurso tem vindo a ser comum, tenho sempre um agradecimento às pessoas luz que fazem parte da minha vida, aquelas que me acompanham, incentivam e apoiam em todos os meus trilhos.

Obrigada à minha família pela oportunidade e cultivo pelo estudo, aprendizagem e ambição de desafiar novas metas e alcançar novas conquistas. Aos meus pais que são um exemplo a seguir, exemplo de amor, de um apoio incondicional e linhas orientadoras em todos os

caminhos. Aos meus irmãos, pela opinião mais sincera, apoio construtivo e amor. Aos meus pais e irmãos, por me ensinarem que “o saber não ocupa lugar”.

Obrigada ao Samuel pelo amor maior, cumplicidade, boa disposição de espírito, incentivo permanente e por seguir junto a mim, num amor desmedido e que me faz ser mais e melhor a cada dia. Por me fazer sempre ver que, independentemente de todos os desafios abraçados e por abraçar, haverá sempre um nós, com desafios e novas etapas constantes. Obrigada por tornares tudo tão mais leve. Somos um.

Aos meus amigos, e este é um agradecimento que assenta em quatro grandes pilares.

Às minhas meninas, amigas que o trabalho me deu, as que fazem a diferença, que me apoiam a alcançar sempre mais, que me auxiliam no meu foco de fazer a diferença na vida das pessoas. A elas que me dizem constantemente que não sabem como consigo gerir tudo e abraçar sempre novos desafios, nem imaginam o quanto fazem a diferença.

Aos meus escuteiros que são fonte de inspiração e de esperança. Ao meu agrupamento que é casa-mãe e me apoia na força de quem o gere. Aos meus meninos que são força e animação no meu dia. Aos amigos escuteiros porque certamente entendem melhor que ninguém o motivo que fundamentou esta tese e sabem o quanto o Escutismo os marcou na sua vida.

Aos amigos da vida, que não trabalham no mesmo local que eu, que não são escuteiros, mas que são pilar forte, cheios de carinho, amizade e capacidade de entenderem sempre que por mais preenchida que a minha agenda esteja, haverá sempre o tempo e espaço para eles.

Aos amigos escuteiros que permitiram tornar possível esta dissertação através do seu contributo para o método de recolha de dados.

Aos meus colegas de curso por terem feito desta uma das experiências que menos esperava, pela cumplicidade, aprendizagem e partilha de experiências. Por terem tornado este voltar à casa especial, com um significado distinto, com uma maturidade que se distinguiu.

Ao meu orientador, obrigada do fundo do coração. Por tudo, por marcar pela diferença. Pelo incentivo e orientação na escolha certa do caminho, pelo despoletar de novos pensamentos e formas de fazer. Por ser um verdadeiro exemplo daquilo em que acredito ser a Gestão de Recursos Humanos.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Identidade Profissional e impacto na Gestão de Recursos Humanos – caso do Escutismo

RESUMO

A presente dissertação desenvolve-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos com o título “Identidade Profissional e impacto na Gestão de Recursos Humanos – caso do Escutismo”. O interesse pelo tema surge pelo gosto especial quer pela Gestão de Recursos Humanos quer pelo Movimento Escutista. Pretende-se conhecer o contributo do Escutismo nomeadamente a nível dos valores e práticas para o desenvolvimento de competências relevantes para a carreira profissional. O objetivo principal centra-se na perceção da importância das competências desenvolvidas no escutismo como contributo para a construção e formação da identidade social do indivíduo e para a adoção de comportamentos posteriores na vida na comunidade, particularmente no âmbito profissional. As questões de partida deste estudo são as seguintes:

1. Que fatores contribuem para a construção de uma identidade escutista?
2. De que maneira a cultura escutista vai influenciar a forma como determinadas pessoas percebem e exercem funções de Gestão e de Gestão de Recursos Humanos?

No que diz respeito à abordagem teórica adotada será a da Identidade Social (enquanto englobando a Identidade Profissional) e o seu efeito na Gestão de Recursos Humanos. O contexto que sustentará o estudo prende-se com o Escutismo, incidindo nos valores, princípios e práticas pedagógicas que adotam neste Movimento. Relativamente à metodologia considerada foi com base no paradigma fenomenológico, com utilização de entrevistas semiestruturadas sustentadas por um guião como método de recolha de dados, seguindo-se da análise de conteúdo qualitativa.

De um ponto de vista global, os entrevistados consideram que o Escutismo é um Movimento que permite que os jovens experienciem diferentes contextos e vivenciem oportunidades educativas. Consideram a pertença a este grupo social como sendo uma mais valia no seu crescimento e desenvolvimento integral, bem como um contributo tanto para a construção da sua identidade, como para a sua perceção de Gestão e de Gestão de Recursos Humanos.

PALAVRAS-CHAVE

Escutismo, Gestão de Recursos Humanos, Identidade

Professional Identity and impact on Human Resources Management - Scouting case

ABSTRACT

This dissertation is developed within the scope of the Master in Human Resources Management with the title "Professional Identity and impact on Human Resources Management - Scouting case". The interest in the theme arises from the special taste both of Human Resources Management and the Scout Movement. It is intended to know the contribution of Scouting, namely in terms of values and practices for the development of relevant skills for the professional career. The main objective is centered on the perception of the importance of the skills developed in Scouting as a contribution to the construction and formation of the individual's social identity and the adoption of later behaviors in life in the community, particularly in the professional sphere. The starting questions for this study are the following:

1. What factors contribute to the construction of a Scout identity?
2. How does the scouting culture influence how certain people perceive and exercise Management and Human Resources Management functions?

Concerning the theoretical approach adopted, it will be that of Social Identity (while encompassing Professional Identity) and its effect on Human Resources Management. The context that will support the study is related to Scouting, focusing on the values, principles, and pedagogical practices that are adopted in this Movement. Regarding the methodology considered, it was based on the phenomenological paradigm, using semi-structured interviews supported by a script as a method of data collection, followed by qualitative content analysis.

From a global point of view, the interviewees consider that Scouting is a Movement that allows young people to experience different contexts and to experience educational opportunities. They consider belonging to this social group as an asset in their growth and integral development, as well as a contribution both to the construction of their identity, as well as to their perception of Management and Human Resources Management.

KEYWORDS

Scouting, Human Resources Management, Identity

ÍNDICE

Agradecimentos	iii
Resumo	vi
Abstract.....	vii
Índice	viii
Índice de Figuras.....	x
Índice de Quadros	xi
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	xii
1. Introdução.....	1
1.1 Objetivos do estudo	1
1.2 Questões de partida	2
1.3 Pertinência do estudo	2
1.4 Posicionamento metodológico	3
1.5 Estrutura da dissertação.....	4
2. Movimento Escutista.....	6
2.1 Escutismo em Portugal e no Mundo	6
2.2 Missão e Visão do Movimento.....	8
2.3 Método Escutista.....	11
Leis e Princípios	11
Sistema de Progresso	13
Sistema de Patrulhas	16
Aprender Fazendo	17
2.4 Estudos relevantes sobre impacto do Escutismo	18
Caso de Estudo: Korea	19
Caso de Estudo: Estados Unidos da América.....	20
Caso de Estudo: “Girl Scout Association”	21
Caso de Estudo: França, México, Holanda e Arábia Saudita	22
3. Construção da Identidade.....	26
3.1 Conceito de Identidade	26

3.2	Identidade Social	28
3.3	Identidade Profissional	30
4.	Gestão de Recursos Humanos	35
4.1	Enquadramento	35
4.2	Gestão Estratégica de Recursos Humanos	36
4.3	Políticas e Práticas da Gestão de Recursos Humanos	38
5.	Metodologia da Investigação.....	42
5.1	Opções Metodológicas	42
5.2	Abordagem fenomenológica de matriz qualitativa	42
5.3	Técnica de Recolha de Dados	43
5.4	Análise do conteúdo.....	45
5.5	Caracterização da amostra de participantes	46
5.6	Procedimento.....	49
5.7	Situação Atual - Pandemia Covid19	51
6.	Apresentação, análise e discussão dos dados	53
6.1	Domínio 1: Movimento Escutista.....	55
	Categoria 1: Atividades Escutistas.....	55
	Categoria 2: Competências e Saberes	65
	Categoria 3: Valores e sua tipologia e implicações na Identidade Social	73
6.2	Domínio 2: Identidade	77
	Categoria 1: Natureza e tipologia dos elementos de construção da Identidade Social ..	78
	Categoria 2: Natureza e tipologia dos elementos de construção da Identidade Profissional	82
	Categoria 3: Impacto da pertença ao Movimento Escutista na Identidade Social e Identidade Profissional.....	84
	Categoria 4: Construção de autoestima - fatores e contextos.....	91
	Categoria 5: Papéis desempenhados pelos grupos de pertença - Escuteiros.....	94
	Categoria 6: O que é o sucesso? Componentes do sucesso e expectativas face ao sucesso	97
	Categoria 7: Impactos de ser escuteiro	99

6.3	Domínio 3: Gestão de Recursos Humanos	102
	Categoria 1: Pilares da Gestão de Recursos Humanos.....	102
	Categoria 2: Baden-Powell e o perfil de Gestor de Recursos Humanos	106
7.1	Introdução.....	113
7.2	Principais conclusões.....	114
	Que fatores contribuem para a construção de uma identidade escutista?.....	114
	De que maneira a cultura escutista vai influenciar a forma como determinadas pessoas percecionam e exercem funções de Gestão e de Gestão de Recursos Humanos?	116
7.3	Limitações do estudo.....	118
7.4	Investigação futura.....	119
	Bibliografia	121
	Apêndice 1 – Guião da Entrevista	129
	Apêndice 2 – Termo de Confidencialidade.....	132

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-	Efetivo do CNE em Portugal em 2020.....	7
Figura 2-	Estrutura do CNE (secções)	7
Figura 3-	Sistema de Autoeducação progressiva (sete elementos).....	11
Figura 4-	Lei do Escuta	12
Figura 5-	Princípios do Escutismo.....	12
Figura 6-	Insígnia Mundial do Escutismo	13
Figura 7-	Áreas de desenvolvimento pessoal	14
Figura 8 -	Método Projeto (Fases).....	18
Figura 9-	Competências das atividades escutistas.....	19
Figura 10-	Modelo multidimensional de competências.....	20
Figura 11-	Comparação do Impacto nas competências	21
Figura 12-	Participação em atividades.....	22
Figura 13-	Resultado do Desenvolvimento.....	23
Figura 14-	Indivíduo na Sociedade	32

Figura 15- Roda dos recursos humanos	37
Figura 16- Género dos entrevistados	47
Figura 17- Idade dos entrevistados	47
Figura 18- Setor de Atividade Profissional.....	48
Figura 19- Representação do nº de anos no Escutismo	49
Figura 20- Caraterísticas e competências desenvolvidas	66
Figura 21- Valores inculcados.....	74
Figura 22- Perfil de competências.....	111

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1- Resumo dos principais estudos sobre Escutismo.....	25
Quadro 2- Síntese das questões de partida e objetivos de investigação.....	53
Quadro 3- Domínio 1 - Interligação das questões da entrevista e categorias	55
Quadro 4- Síntese da categoria 1: Atividades Escutistas	64
Quadro 5- Síntese da categoria 2: Competências e Saberes.....	72
Quadro 6- Síntese da categoria 3: Valores e sua tipologia.....	76
Quadro 7- Domínio 2: Interligação das questões da entrevista e categorias	77
Quadro 8- Domínio 3: Interligação das questões da entrevista e categorias	102
Quadro 9- Baden-Powell e o perfil de Gestor de Recursos Humanos	112

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

ACANAC	Acampamento Nacional
ACANUC	Acampamento de Núcleo
ACAREG	Acampamento Regional
AEI	Atividade Escutista Internacional
CNE	Corpo Nacional de Escutas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
OMMS	Organização Mundial do Movimento Escutista
PACEC	Public and Corporate Economic Consultants
PPV	Projeto Pessoal de Vida

1. INTRODUÇÃO

A presente dissertação desenvolve-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, na Universidade do Minho.

O título desta proposta é “Identidade Profissional e impacto na Gestão de Recursos Humanos – caso do Escutismo” e decorre do interesse por conhecer o contributo do Escutismo, nomeadamente a nível dos valores e práticas, para o desenvolvimento de competências relevantes para a carreira profissional.

1.1 Objetivos do estudo

O objetivo principal centra-se na perceção da importância das competências desenvolvidas no escutismo como contributo para a construção e formação da identidade social do indivíduo e para a adoção de comportamentos posteriores na vida na comunidade, particularmente no âmbito profissional.

Consideram-se como objetivos mais específicos e simultaneamente enquadradores do contexto da dissertação:

- Caracterizar o Movimento Escutista em termos de valores, princípio e práticas;
- Perceber o contributo do escutismo e da pertença a este grupo na formação da identidade social e a importância desta a nível profissional;
- Identificar de que modo os profissionais em geral e os que assumem responsabilidades de gestão em particular transferem para o seu dia a dia profissional os valores e princípios do Movimento Escutista;
- Compreender e analisar o modo como a passagem por este Movimento influencia a perceção que se tem da Gestão de Recursos Humanos (GRH) e o modo como se exerce esta área da gestão.

Os primeiros dois objetivos relacionam-se mais com a vertente de contexto e enquadramento, enquanto o terceiro e quarto serão o centro da dissertação e consequentemente da pesquisa empírica.

1.2 Questões de partida

Considerando os objetivos expostos, torna-se importante dar respostas às seguintes questões de partida:

1. Que fatores contribuem para a construção de uma identidade escutista?

Nesta questão operacionalizar-se-ão os métodos e práticas pedagógicas do Movimento e os valores humanos que o mesmo ajuda a definir nos seus membros e como estes os refletem no seu dia a dia. Procurar-se-á perceber a importância que o Movimento tem na vida das pessoas e a valorização que os participantes no estudo empírico lhe dão e a importância que dão à sua própria pertença, entre outros aspetos.

2. De que maneira a cultura escutista vai influenciar a forma como determinadas pessoas percecionam e exercem funções de Gestão e de Gestão de Recursos Humanos?

Nesta questão consideraram-se profissionais que têm funções de Gestão e de Gestão de Recursos Humanos e que pertenceram ou são ainda escuteiros e como é que os valores deste movimento os influenciam enquanto pessoas e gestores e outros escuteiros que não exercendo funções de gestão percecionam a gestão e a GRH sobre o que é e o que deveria ser à luz da mesma pedagogia.

1.3 Pertinência do estudo

A escolha da tipologia de dissertação surgiu devido ao fato da aluna ter atualmente o estatuto de trabalhadora-estudante. Neste sentido, tendo em conta a atual profissão na área de tecnologia para Recursos Humanos, foi do seu interesse manter a sua profissão, daí a não escolha de estágio. A opção de projeto foi descartada tendo em conta a dimensão da empresa

atual, localização do Departamento de Recursos Humanos e análise interna sobre possibilidades de temas pertinentes para estudo.

Assim, a autora enveredou pela escolha da dissertação e procurou tema de interesse pessoal e profissional. Nesta constante busca e utilizando *brainstorming* com o orientador, outros docentes, familiares e amigos, houve um direcionar da temática para uma área que lhe é muito querida, significativa e de constante construção e desenvolvimento: o Escutismo.

O tema surge da ambição de juntar os dois tópicos numa análise: Gestão de Recursos Humanos e Escutismo. Assim, esta dissertação centra o seu conteúdo envolto naquilo que poderá ser a influência do Movimento Escutista na criação da identidade individual, social e profissional de um indivíduo, no que diz respeito ao impacto que o Escutismo tem na criação da identidade e afetação do comportamento futuro do indivíduo nomeadamente em termos de desempenho profissional na área da Gestão e/ou da Gestão de Recursos Humanos e, caso não tenham funções nestas áreas de responsabilidades, identificar e compreender as respetivas perceções sobre o que é e como deveria ser o exercício e atuação nas mesmas.

1.4 Posicionamento metodológico

A abordagem teórica que irá suportar esta dissertação será a da Identidade Social (enquanto englobando a Identidade Profissional) e a sua repercussão no exercício da Gestão de Recursos Humanos e o contexto em que se irá incidir será o dos valores, princípios e práticas pedagógicas do Movimento Escutista.

O paradigma metodológico adotado é fenomenológico tendo como método de recolha de dados entrevistas semiestruturadas sustentadas num guião, com análise de conteúdo como método de análise dos dados.

A amostra de entrevistados é constituída por 30 pessoas, 7 do sexo feminino e 23 do sexo masculino, com idades compreendidas entre 24 e 66 anos, com formações superiores diversas e exercendo funções profissionais em áreas diferentes de Gestão, nomeadamente gestão de

equipas. As entrevistas realizadas ocorreram entre 23 de outubro de 2020 e 20 de novembro de 2020 e foram realizadas na totalidade através do recurso a plataforma digital Zoom.

1.5 Estrutura da dissertação

No total, esta dissertação é constituída por 7 capítulos. Neste primeiro capítulo pode encontrar-se a introdução ao estudo em questão com uma contextualização geral, especificação dos seus objetivos e levantamento das questões de partida. Apresenta-se ainda a pertinência do estudo, posicionamento metodológico adotado e breve referencia à amostra de participantes, bem como a estrutura do estudo.

Tendo em conta as questões de partida consideradas, apresenta-se uma revisão de literatura centrada nos 3 capítulos seguintes (capítulos 2, 3 e 4). O capítulo 2 centra-se na contextualização do Movimento Escutista, enquanto contexto do presente trabalho. Aqui, consideram-se quatro principais secções e subsecções, divididos entre o Escutismo em Portugal e no Mundo, missão e visão do Escutismo, método escutista e estudos relevantes sobre o impacto do Escutismo. No que diz respeito ao capítulo 3, o mesmo centra-se no desenvolvimento de revisão de literatura referente ao conceito de identidade. Sendo este um estudo em que a construção da identidade é um fator crucial de análise, existe a subdivisão nos três tipos de identidade: individual, social e profissional. O último capítulo da revisão de literatura considera a explanação do conceito de Gestão de Recursos Humanos (GRH). Aqui, verifica-se uma consideração não só do conceito de GRH e da sua evolução, políticas e práticas, bem como dos pilares que a sustentam, nomeadamente os princípios, valores e componentes da mesma.

O capítulo 5 permite ter a explicação da metodologia da investigação, exposição das opções metodológicas, qual o tipo de abordagem, método de recolha de dados, método de análise dos dados, bem como descrição e caracterização de todo o procedimento realizado no trabalho empírico e as respetivas justificações de opções tomadas. É ainda desenvolvida uma secção referente à situação atual do mundo, relacionando a necessidade de ajuste global face à pandemia COVID e a sua interferência na GRH.

No capítulo 6 sobre a apresentação, análise e discussão dos resultados, pode encontrar-se uma organização da análise de conteúdo, centrada em 3 domínios principais: Movimento Escutista, Identidade e Gestão de Recursos Humanos. Existe aqui uma categorização de todos os tópicos dentro de cada domínio mencionado.

A conclusão apresenta-se como o último capítulo, identificando as principais conclusões, contribuições e implicações do estudo, limitações verificadas e possibilidades de investigação futura.

Depois da lista de referencias bibliográficas utilizadas na dissertação incluem-se 2 apêndices a saber, o guião utilizado na entrevista semiestruturada e o termo de confidencialidade.

2. MOVIMENTO ESCUTISTA

Neste capítulo, a revisão de literatura centra-se no contexto do Movimento Escutista, por forma a ser possível caracterizar o Movimento, compreender a sua visão e missão e enquadrar a metodologia pedagógica que utilizam para o contexto da Gestão de Recursos Humanos.

2.1 Escutismo em Portugal e no Mundo

Considerando os principais objetivos desta dissertação salientados nos capítulos anteriores, é importante enquadrar o Movimento Escutista, uma vez que este será o contexto em que se desenvolverá este estudo. Esta caracterização do Movimento permite não só entender a sua dimensão, bem como caracterização dos seus elementos, para que seja assim possível identificar o contexto que está na base deste estudo.

O Escutismo é um Movimento à escala mundial, contando com 161 Organizações Escutistas Nacionais presentes em mais de 216 países e territórios, representando 35 milhões de jovens pelo Mundo (Corpo Nacional de Escutas, 2021).

O Escutismo é um movimento de educação não formal de jovens, sempre com vista à construção de um mundo melhor. A sua principal finalidade é a de contribuir para a educação dos jovens, quer rapazes quer raparigas, através de um sistema de autoeducação progressiva baseado num sistema de valores (Corpo Nacional de Escutas, 2021). O Movimento Escutista a nível internacional pretende fomentar a educação para a paz, através de um espírito de compreensão e solidariedade entre os povos, despertando nos jovens o respeito pela interculturalidade, tornando-os verdadeiros cidadãos do mundo.

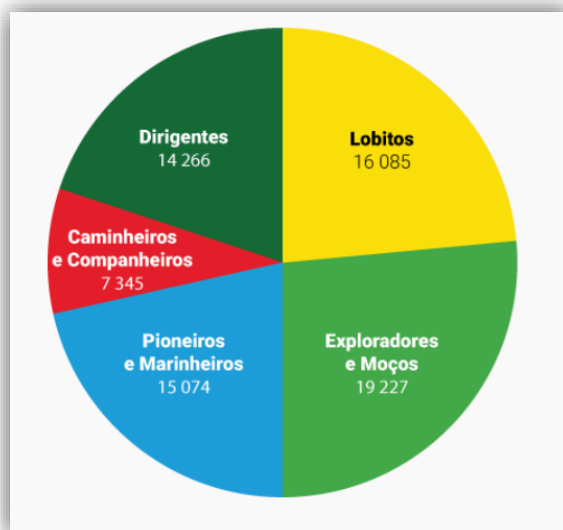


Figura 1- Efetivo do CNE em Portugal em 2020

(Fonte: <https://escutismo.pt/dirigentes/associacao/numeros/numeros:131>)

O Corpo Nacional de Escutas (CNE), em Portugal, conta em 2020, com um efetivo de 71 993 distribuídos pelas quatro secções e dirigentes (ver Figura 1 acima). Os lobitos (6-10 anos) contam com um efetivo de 16 085, os exploradores (10-14 anos) são a secção que reúne o maior volume de associados com 19 227 elementos. Os pioneiros (14-18 anos) reúnem uma fatia de 15 074 associados e os caminheiros (18-22 anos) 7 375 do efetivo total. Por fim, os dirigentes perfazem um total de 14 266 voluntários. Esta análise de números por secção pode ser resumida na Figura 2 abaixo:

	I Secção	II Secção	III Secção	IV Secção
Designação da Secção	Alcateia	Expedição	Comunidade	Clã
Designação do elemento	Lobito	Explorador	Pioneiro	Caminheiro
Faixa etária	Dos 6 aos 10 anos	Dos 10 aos 14 anos	Dos 14 aos 18 anos	Dos 18 aos 22 anos

Figura 2- Estrutura do CNE (secções)

(Fonte: <https://escutismo.pt/dirigentes/associacao/metodo-escutista/metodo-escutista:79>)

As atividades que os escuteiros desenvolvem têm por base uma metodologia que assenta no Projeto Educativo. Este projeto corresponde a um conjunto de métodos e objetivos que cria oportunidades educativas. Na verdade, todo este método escutista acaba por focar-se naquilo que é o desenvolvimento integral de um jovem.

Um jovem escuteiro é também, antes e acima de tudo, um jovem da sociedade e do mundo. Considerando que um jovem é um ser humano que frequenta o ensino escolar, consegue ver-se aqui um paralelismo entre aquilo que são os valores base da Humanidade. O Ministério da Educação desenvolveu um documento que retrata o perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória e que na verdade coincide com a idade nos escuteiros que se encontram na última secção dos escuteiros (os caminheiros – com idades compreendidas entre os 18 e os 22 anos). De acordo com a publicação “O Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória”, homologado pelo Despacho n.º 6478/2017, 26 de julho, todas as crianças e jovens devem ser encorajados, nas atividades escolares, a desenvolver e a pôr em prática os valores por que se deve pautar a cultura de escola, a seguir enunciados: responsabilidade e integridade; excelência e exigência; Curiosidade, reflexão e inovação; Cidadania e participação; Liberdade (República Portuguesa, 2017).

O relatório realizado pela PACEC (*Public and Corporate Economic Consultants*) entre setembro de 2010 e fevereiro de 2011 destaca como a natureza e a escala do Escutismo trazem aspetos pessoais e profissionais significativos e oportunidades de desenvolvimento para os seus membros, bem como os atributos do Escutismo e as atividades proporcionam benefícios consideráveis aos empregadores e às comunidades locais (*Public and The Scout Association*, 2011).

2.2 Missão e Visão do Movimento

As atividades que os escuteiros desenvolvem com uma regularidade normalmente semanal, têm intrínseca e extrinsecamente os valores, os princípios, as normas, as práticas do movimento escutista que contribuem para a formação de competências e comportamentos que ajudarão a definir a identidade de um escuteiro e globalmente contribuir para a identidade de uma Pessoa.

Neste sentido, pretende-se estabelecer um paralelo entre as competências e comportamentos desenvolvidos no processo de pertença ao Movimento Escutista e aquelas que se revelam importantes no modo como o dia a dia do mundo do trabalho é vivenciado pelos diferentes protagonistas, atuais escuteiros.

Considerando que todos estes valores pelo qual se regem não se trata de fórmulas, então como se constrói a identidade de um escuteiro? E qual o ponto de ligação com a identidade social e desta com o exercício da gestão e da gestão de recursos humanos?

De acordo com o site oficial do Escutismo Mundial, o que é que realmente fazem os escuteiros? Citando deste meio oficial, *“Scouting provides young people with opportunities to participate in programmes, events, activities and projects that contribute to their growth as active citizens. Through these initiatives, young people become agents of positive change who inspire others to take action.”* (World Organization of the Scout Movement, 2020, s/p).

Sendo esta a base que sustenta o Movimento, consegue estabelecer-se aqui uma missão que contribui diretamente para aquela que é a identidade pessoal, social e profissional do indivíduo. As atividades que são desenvolvidas nos escuteiros têm sempre objetivos relacionados. Apesar de, em geral, o intuito ser o de contribuir para o desenvolvimento integral de jovens, as atividades acabam por ser desenvolvidas de acordo com objetivos específicos. A título de exemplo considerem-se alguns objetivos das atividades com diferentes carateres de aprendizagem:

- experienciar, conservar e proteger a natureza (educar e capacitar);
- contribuir para deixar o mundo um pouco melhor e inspirar os outros para fazerem mais;
- aceitar o desafio de resolver problemas globais a nível local e contribuir para a comunidade;
- providenciar ambiente seguro, de crescimento e de desenvolvimento a crianças e jovens;
- dotar escuteiros com as habilidades para melhorar o diálogo inter-religioso e intercultural e promover a paz em suas comunidades;

As atividades escutistas que potenciam os resultados acima são também uma forma de enriquecer a cultura uma vez que promovem a interação entre jovens de todo o mundo. Então, mas indo bem ao fundo da questão, sendo que se fala da maior Organização da Juventude de Portugal, qual é realmente a missão e visão do Escutismo? Tomando por base a informação do site mundial oficial do Escutismo, cita-se a seguinte definição de missão: *"The Mission of Scouting is to contribute to the education of young people, through a value system based on the Scout Promise and Law, to help build a better world where people are self-fulfilled as individuals and play a constructive role in society."* (World Organization of the Scout Movement, 2020, s/p).

Já no que diz respeito à visão, *"By 2023 Scouting will be the world's leading educational youth movement, enabling 100 million young people to be active citizens creating positive change in their communities and in the world based on shared values."* *The Vision for Scouting, Vision 2023, was adopted at the 40th World Scout Conference in Ljubljana, Slovenia in 2014."* (World Organization of the Scout Movement, 2020, s/p).

Tendo por base estes dois conceitos de importante relevância em qualquer que seja a Organização, veja-se a opinião de Carlos Alberto, atual escuteiro, que indica *"ajudar crianças e jovens a crescerem em idade, sabedoria e graça, é permitir que sejam verdadeiros agentes cidadania, solidariamente ativo e agindo à luz da fé que professam."* (Pereira, 2020).

Considere-se uma outra opinião, neste caso a expressa sobre a missão do Escutismo, em Durban, na Conferência Mundial do Escutismo (1999): *"A missão do Escutismo consiste em contribuir para a educação dos jovens, partindo de um sistema de valores enunciados na Lei e na Promessa escutistas, ajudando a construir um mundo melhor, em que as pessoas se sintam plenamente realizadas como indivíduos e desempenhem um papel construtivo na sociedade."* (OMMS, Conferência Mundial Durban, 1999, s/d).

Através deste sistema de valores o Movimento Escutista visa contribuir para a construção de um mundo melhor, com as pessoas a sentirem-se felizes e realizadas e a sentirem que desempenham um papel ativo e construtivo na sociedade. É ainda mencionado que só é possível alcançar esta missão se os jovens forem sendo envolvidos ao longo dos anos no processo de educação não-formal.

2.3 Método Escutista

A forma como os escuteiros vivem e orientam a sua vida, conta também com o auxílio daquilo que é uma metodologia escutista, tendo por base um sistema de autoeducação progressiva, baseado em sete elementos relevantes, conforme a Figura 3 abaixo.



Figura 3- Sistema de Autoeducação progressiva (sete elementos)

(Fonte: <https://escutismo.pt/dirigentes/associacao/metodo-escutista/metodo-escutista:79>)

De seguida, opta-se por não se enunciar e explicar os sete elementos, mas apenas os que consideram mais relevantes para o estudo: lei e princípios, sistema de progresso, sistema de patrulhas, e aprender fazendo.

Leis e Princípios

Tomando por base aquilo que é conceito de uma lei e de um princípio, uma lei pode ser vista como uma regra ou norma (Infopédia, 2021). No que diz respeito ao princípio, este descreve-se como sendo lei e regra (Infopédia, 2021). Portanto, estes dois conceitos acabam por andar lado a lado pela sua designação. No contexto do Escutismo também acaba por acontecer isso, considerando-se que existem 10 Leis (ver Figura 4) e 3 Princípios (ver Figura 5). Estes termos identificam aqueles que são os valores e ideais pelo qual o escuteiro deve orientar a sua vida.

No Corpo Nacional de Escutas a Lei é:

1. A honra do Escuta inspira confiança.
2. O Escuta é leal.
3. O Escuta é útil e pratica diariamente uma boa acção.
4. O Escuta é amigo de todos e irmão de todos os outros Escutas.
5. O Escuta é delicado e respeitador.
6. O Escuta protege as plantas e os animais.
7. O Escuta é obediente.
8. O Escuta tem sempre boa disposição de espírito.
9. O Escuta é sóbrio, económico e respeitador do bem alheio.
10. O Escuta é puro nos pensamentos, nas palavras e nas acções.

Figura 4- Lei do Escuta

(Fonte: <https://escutismo.pt/dirigentes/associacao/lei-principios-e-promessa/lei-principios-e-promessa:78>)

Atentando-se na listagem das Leis enunciada verifica-se que estas se centram muito à volta daqueles que são valores relacionados com o carácter das pessoas. Os princípios remetem para a componente mais católica do Movimento, uma vez que o Movimento em estudo (Corpo Nacional de Escutas) tem a ligação à componente religiosa do Catolicismo.

O Corpo Nacional de Escutas definiu ainda três Princípios:

1. O Escuta orgulha-se da sua Fé e por ela orienta toda a sua vida.
2. O Escuta é filho de Portugal e bom cidadão.
3. O dever do Escuta começa em casa.

Figura 5- Princípios do Escutismo

(Fonte: <https://escutismo.pt/dirigentes/associacao/lei-principios-e-promessa/lei-principios-e-promessa:78>)

Tendo em conta os princípios mencionados, apresenta-se também aquele que é o símbolo do escutismo. Quando estamos no contexto escutista, o símbolo traduz-se muitas vezes naquilo a que se designa insígnia e é utilizado como forma de distintivos nos uniformes dos escuteiros. O símbolo mundial do escutismo é a flor de lis representada na Figura 6 abaixo e o seu significado de cores prende-se com a pureza (branco) e liderança e serviço (roxo). A corda é considerada como família e o nó representa a sua força.



Figura 6- Insígnia Mundial do Escutismo

(Fonte: <https://escutismo.pt/dirigentes/movimento/insignia/insignia:86>)

Uma outra curiosidade sobre este identificador, prende-se com o formato das três pétalas da Flor de Lis como simbolizando os três princípios da Lei do Escuta, previamente enunciados.

Sistema de Progresso

É possível ler-se no Manual do Dirigente dos Escuteiros que a finalidade do Escutismo é, de acordo com o artigo 1 da Constituição da Organização Mundial do Movimento Escutista, *“contribuir para o desenvolvimento de crianças e jovens, ajudando-os a realizarem-se plenamente no que respeita às suas possibilidades físicas, intelectuais, sociais, espirituais e a crescerem como pessoas, como cidadãos responsáveis e ainda como membros das comunidades locais, nacionais e internacionais.”* (CNE Secretaria Nacional Pedagógica, 2011, p.3).

Para que seja possível implementar o Projeto Educativo do movimento de forma progressiva e adequada em cada uma das secções, é necessário que os dirigentes conheçam bem os seus elementos. É importante conhecerem quem têm à frente, com quem trabalham e quais as personalidades envolvidas. E isso não é só no Escutismo... No dia a dia do trabalho de cada um, as pessoas são sujeitas a confronto com diferentes personalidades, atitudes, valores e reações, para o qual se devem preparar quando estão por exemplo em cargos de gestão e têm de conseguir ser capazes não só de conhecer os seus trabalhadores, como também de atuar em conformidade com tal.

O Movimento Escutista é ambicioso na medida em que se propõe a contribuir para o desenvolvimento integral de um jovem, assentando nas seguintes áreas: Físico, Afetivo,

Caráter, Espiritual, Intelectual e Social (CNE Secretaria Nacional Pedagógica, 2011). Veja-se, de forma resumida, as áreas apresentadas na Figura 7:

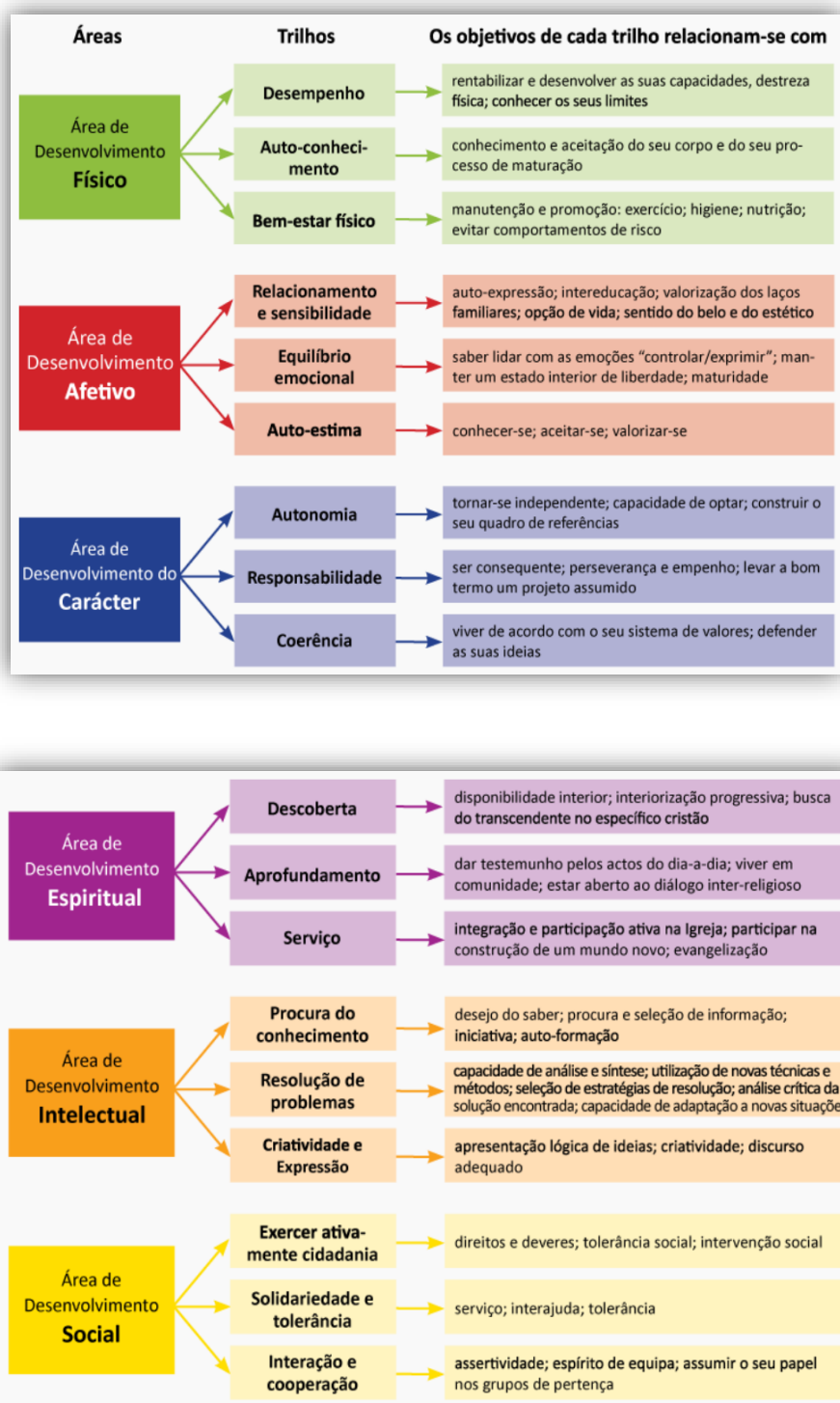


Figura 7- Áreas de desenvolvimento pessoal

(Fonte: <https://escutismo.pt/dirigentes/associacao/programa-educativo/programa-educativo:77>)

Quando se fala neste desenvolvimento integral, isto é algo que é progressivo, incorporado intrinsecamente nas atividades para que seja alcançado e para que, atividade após atividade, se vão conseguindo alcançar determinados objetivos. Os escuteiros acabam por experienciar momentos, dinâmicas, atividades, diferentes situações e contextos que lhes são mais valias em termos educativos.

O estudo desta dissertação irá contribuir para a perceção do impacto de ter sido escuteiro naquele que é o desenvolvimento do carácter, valores, personalidade, identidade social e profissional de uma pessoa. Pessoa esta que no futuro será um homem adulto, com responsabilidades sociais e profissionais seja um trabalhador, um gestor, um pai ou mãe.

Consoante a secção em que a criança ou o jovem se encontra, todos estes objetivos de desenvolvimento são adequados e ajustados de acordo com as diferentes fases de crescimento do próprio corpo e mentalidade. Neste mesmo sentido, um lobito (criança entre os 6 e os 10 anos), não terá as mesmas necessidades de um pioneiro (jovem entre os 14 e os 18 anos). Para que possa existir um progresso contínuo é necessário que também seja sempre tida em conta esta necessidade de adaptação à realidade do contexto e dos elementos com que se trabalha.

Refira-se a importância não só de conhecer os elementos com quem se trabalha quer em termos do que realmente conseguimos ver no dia a dia com os seus comportamentos, mas também que se saiba como são os pais, qual a relação familiar, quais as experiências marcantes. Nas primeiras fases de crescimento, aquilo que realmente mais afeta os jovens poderão ser a natureza do indivíduo, história pessoal e características sociais e culturais do sítio onde vive, *“percebe-se a grande importância do ambiente para o desenvolvimento infantil, pois é nele que a criança estabelece a relação com o mundo e com as pessoas e é ele que vai garantir a sua formação e a sua qualidade de vida social, moral, psicológica e cultural. Nesse viés, o papel do ambiente no desenvolvimento infantil, é uma questão fundamental para o desenvolvimento humano.”* (Nascimento & Orth, 2008, p.3). Quando se fala da última secção (jovens adultos entre os 18 e os 22 anos de idade), os principais fatores que irão afetar mais diretamente o seu desenvolvimento são os sociais, económicos e personalidade.

Sistema de Patrulhas

O fundador do escutismo Robert Baden-Powell dividia os jovens naquilo que eram pequenos grupos, agora comumente chamados de patrulha. Baden-Powell dizia que *“O fim principal do sistema de patrulhas é atribuir verdadeira responsabilidade a tantos rapazes quanto possível”* (Baden-Powell, 2011, p.51). Uma patrulha é um pequeno grupo dentro do grande grupo, habitualmente os grandes grupos são de crianças e jovens de uma determinada secção (grupo compreendido entre uma determinada idade tal como apresentado anteriormente). Cada patrulha tem um guia que é o líder daquele grupo, que representa e que direciona os elementos, *“é responsável pela eficiência e aprumo da sua patrulha”* (Baden-Powell, 2011, p.51). Esta questão da existência dos guias é uma das componentes mais fortes que existe. Isto acontece porque o papel do guia é algo muito importante naquilo que é o desenvolvimento do jovem e nos restantes membros do grupo. Será que ele pode mesmo ser equiparado àquilo que é um líder na vida real, no mundo profissional? Através do método de recolha de dados usado no estudo empírico desta dissertação – entrevista semiestruturada, esta será uma das questões relativamente à qual se procurará compreender as perceções, opiniões, ideias dos entrevistados.

Cada elemento é importante, cada elemento conta e cada um tem um papel relevante naquela patrulha. O líder por si só assume um papel diferente e que se repercutirá naquilo que é a forma como o próprio grupo se organiza. Estes grupos são capazes de se gerir entre si, dividir tarefas, pensar em objetivos maiores mantendo sempre uma equipa equilibrada. Este formato de trabalhar apoia o fato de cada um sentir que é parte integrante de um todo maior. Cada jovem tem a sua personalidade, as suas características, cada um tem a sua forma de ver as coisas e, quando se faz parte de um grupo, existe a necessidade de saber encaixar, respeitar, abrir horizontes e ter consciência dos benefícios desta troca de opiniões, experiências e ver outros pontos de vista. Repare-se que esta forma de trabalhar é quase como uma representação de uma “micro-sociedade”, em que cada um faz a diferença.

Habitualmente cada grupo, cada patrulha, tem o seu canto, isto é, o seu sítio na Sede de Escuteiros. Isto significa que podem fazer as suas reuniões lá, guardar o seu material, sendo responsáveis pela sua manutenção. Apesar do Escutismo ser abordado muitas vezes pelo sentido da sua ligação com a Natureza e que, realmente, maioritariamente as atividades são

realizadas ao ar-livre e no ambiente natural, também há necessidade de ter um local físico que seja o seu abrigo e com condições para que as reuniões aconteçam.

Aprender Fazendo

O Escutismo é um exemplo de educação não formal e tem como objetivo auxiliar no crescimento das crianças e jovens. Já o fundador do Escutismo Robert Baden-Powell dizia que *“não há ensino que se compare ao exemplo”* (Baden-Powell, 1920, p. 76), mas não é estranho, que por muito bom exemplo que se tenha, se os próprios não fizerem pelas próprias mãos, não conseguem absorver tão bem. O Escutismo permite criar um lugar seguro onde os jovens podem aprender fazendo, conseguindo errar e perceber o que está certo e errado. A possibilidade de haver um local onde se pode fazer e aprender, onde se recebe orientação, partilha, ensinamento, onde há abertura para que o erro seja considerado como crescimento, é uma mais valia para o jovem.

Através do aprender fazendo, deixa de se estar num cenário em que apenas se observa, para um em que se assimila e mostra/ prova que realmente conseguem fazer. Atualmente, muitas das aulas na educação formal já consideram que os alunos têm de ter uma componente mais considerável de prática para que se coloque a teoria em ação, *“O que distingue a Educação Não-Formal de qualquer outra metodologia de ensino é o fato de os participantes serem eles próprios os atores da construção e passagem de conhecimento, assumindo um papel preponderante na sua própria educação.”* (Associação Nacional de Estudantes de Medicina, 2021, s/p).

Quando se fala em escuteiros, fala-se em jovens e é importante refletir que esta opção de incentivar ao aprender fazendo também não é fácil de executar. Isto é, na medida em que tem de ser bem conseguido não só o exemplo dado, como o incentivo para o fazerem eles, utilizando dinâmicas, garantindo o seu interesse pelo mesmo.

A forma que o Escutismo encontrou para atrair os jovens para esta autoeducação centra-se naquilo que é o jogo. O jogo permite que os jovens brinquem, desenvolvam atividades, autonomia, motivação, liderança e capacidade de superação. São incutidos a trabalhar em conjunto, saber ouvir, saber respeitar, aprendem a partilhar. E este conceito de aprender a

partilhar é muito mais significativo quando não se fala só em bens materiais, mas sim em pensamentos, opiniões e decisões.

A metodologia pedagógica utilizada é o Método Projeto, que assenta no conceito global de projeto como a realização de conjunto de ações orientadas para um determinado objetivo (CNE Secretaria Nacional Pedagógica, 2011). Aplicando esta metodologia, é possível desenvolver a capacidade de diálogo e interajuda, participação ativa dos jovens, sentido de responsabilidade, autonomia, potenciais talentos e competências. Importa referir que este método projeto se caracteriza pelas seguintes fases representadas na Figura 8:

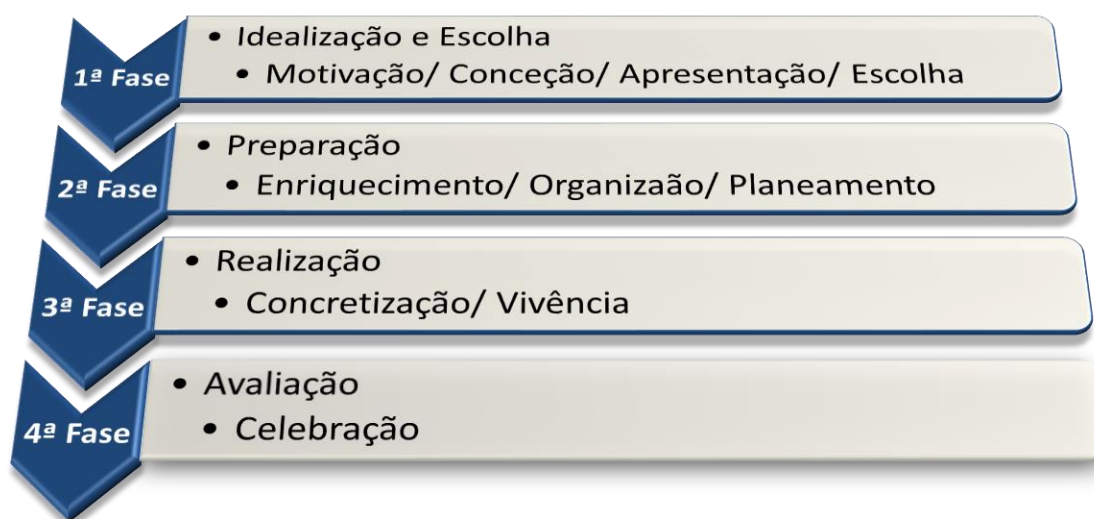


Figura 8 - Método Projeto (Fases)
(Fonte: CNE Secretaria Nacional Pedagógica, 2011)

2.4 Estudos relevantes sobre impacto do Escutismo

Apesar de ainda não ser fácil encontrar muitos artigos publicados sobre o tema, ressaltam-se alguns estudos que acabam por aprofundar de que forma o escutismo tem impacto na vida das pessoas. Existem alguns estudos sobre o impacto da questão política naquilo que é a proatividade e envolvimento dos jovens na sociedade. O Corpo Nacional de Escutas é reconhecido como tendo um papel na construção de cidadanias juvenis *“promovendo a capacidade de mobilização de milhares de jovens em ações que os/as desafiam e os/as colocam em contato com oportunidades reais de coletivamente refletirem sobre os seus papéis e lugares nas suas comunidades”* (Rodrigues, Menezes & Ferreira, 2019, s/p).

Caso de Estudo: Korea

A Associação de Escuteiros da Korea desenvolveu um estudo durante dois anos sobre a adaptabilidade dos jovens e de que forma o escutismo contribui para o aumento significativo da mesma. Neste sentido, desenvolveram uma escala que permite medir a eficácia das atividades escutistas, considerando indicadores quer de cariz individual, como social. Foram considerados como indicadores de competência os mesmos utilizados na “Youth Activity Competency Indicators”:

- Self-competency: self-identity, self-efficacy, self-directedness, pursuit of happiness, values
- Physical competency: healthy body care
- Conflict Adjustment Capability: Family Understanding, Learning Stress, Conflict Management
- interpersonal skills: relationship formation, interpersonal communication, interpersonal understanding
- Problem-solving competency: problem solving, critical thinking, creativity and innovation, planning
- Achievement motive ability: motivation, achievement orientation, goal awareness, goal execution ability
- Leadership competency: accountability, language expression, decision making, confidence
- Citizenship competency: community life, community contribution, participation consciousness, social contribution

Figura 9- Competências das atividades escutistas

(Fonte: <https://www.scout.org/node/431616>)

O estudo permitir concluir que escuteiros têm um nível de competências maior e, sendo um grupo social que cobre o momento da adolescência, proporciona atividades juvenis organizadas e sistemáticas que permitem cultivar qualidades (Korea's Scouts, 2018).

Quando se analisam competências, olhe-se também para a importância de posicionar estas competências em contexto multidimensional e internacional. Segundo um estudo relativo ao Modelo multidimensional de competências desenvolvido pelos autores Evrard e Bergstein (2016) e apresentado na Figura 10:

The competence model consists of the following eight competences:

- 1 Facilitating individual and group learning in an enriching environment
- 2 Designing programmes
- 3 Organising and managing resources
- 4 Collaborating successfully in teams
- 5 Communicating meaningfully with others
- 6 Displaying intercultural competence
- 7 Networking and advocating
- 8 Developing evaluative practices to assess and implement appropriate change

Figura 10- Modelo multidimensional de competências

(Fonte: <https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47262208/CompetencemodelForYoutworker.pdf/d23b55f2-ac35-7bbd-718a-a01d58e1b613>)

Este modelo contempla então 8 competências: facilitar aprendizagem, desenhar programas, organizar e gerir recursos, colaborar com sucesso para as equipas, comunicar com os outros, demonstrar competências intercultural, *networking* e desenvolvimento de práticas para fomentar a mudança.

Caso de Estudo: Estados Unidos da América

Um caso de estudo da Universidade de Tufts (Tufts University, 2015), que considera uma população de 1800 escuteiros e 400 não escuteiros, mostra que os escuteiros contribuem para a construção de um carácter positivo, verificando-se diferenças significativas num período de três anos. A questão base era medir o impacto do escutismo na vida das pessoas e o contributo positivo que lhes deixa. Considere-se mencionado no estudo: *“With Scouting’s focus on providing prosocial experiences, young people are able to build a foundation of positive character attributes that allow them to embrace opportunity, overcome obstacles, and be better prepared for life.”* (Study of University Tuft, 2015, s/p).

Este estudo comprova que há um contributo significativo na vida de um escuteiro pelo fato de ter pertencido a este grupo, na medida em que contribui para o desenvolvimento do carácter e da personalidade. Foi analisado o carácter, na perspetiva da modificação do mesmo ao longo deste período. Na fase inicial do estudo, não se verifica diferença de carácter entre a população escolhida. Isso permitia descartar a opção de que apenas alguns jovens são atraídos para o movimento, isto é, não se limita logo quem depois se torna escuteiro.

Em 2015, foi Lerner quem liderou o estudo e ao fim dos três anos já considerava haver diferenças significativas em fatores como aumento da alegria, ajuda, simpatia, obediência e confiança. Um fator diferenciador nos resultados do estudo prende-se com o tempo de pertença ao grupo que os jovens têm.

Caso de Estudo: “Girl Scout Association”

O Associação de Guias é um movimento similar ao Movimento Escutista em termos de valores, princípios e missão, mas com admissão apenas de elementos do sexo feminino.

O estudo desenvolvido por esta Associação permitiu concluir que as escuteiras se demarcam de não escuteiras adotando estilos de vida mais completos e maior propensão para o sucesso (Girl Scout Research Institute, 2017). No que diz respeito à ligação do tópico com aquilo que é o conceito de liderança, através do estudo percebe-se que escuteiras têm mais tendência para sair da sua zona de conforto, estabelecer relações confiáveis e serem proactivas na sociedade (visualizar Figura 11):



Figura 11- Comparação do Impacto nas competências

(Fonte: https://www.girlscouts.org/content/dam/girlscouts-gsusa/forms-and-documents/about-girl-scouts/research/GSRI_ImpactStudy_ExecutiveSummary_2017.pdf)

Adicionalmente, pode também afirmar-se que as escuteiras têm o dobro da probabilidade de participar em atividades que moldam a sua personalidade e abrem as portas para novos mundos.

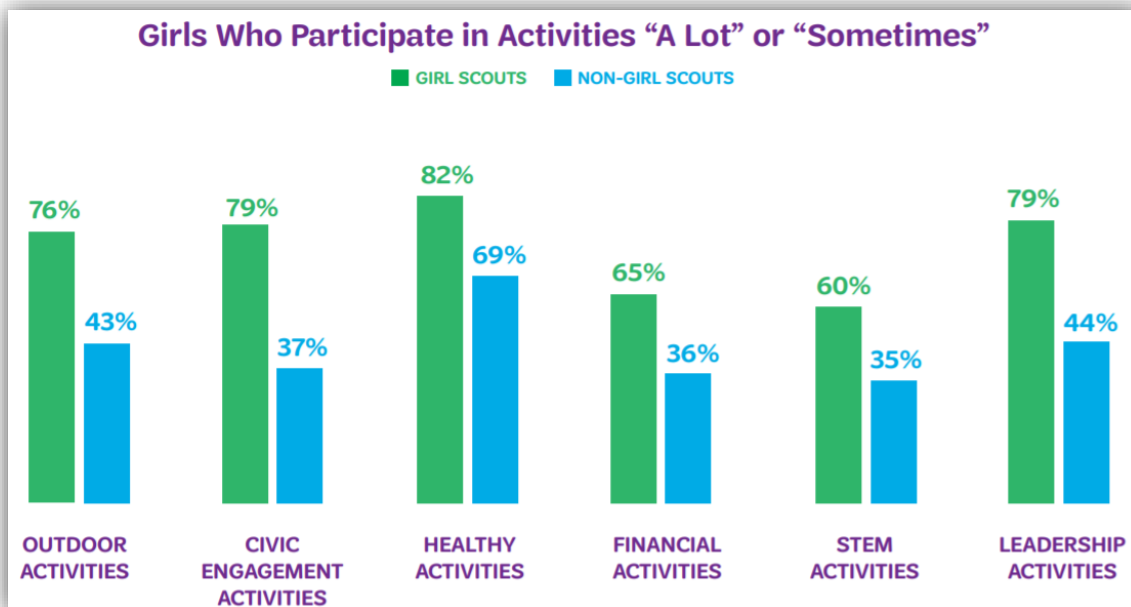


Figura 12- Participação em atividades

(Fonte: https://www.girlscouts.org/content/dam/girlscouts-gsusa/forms-and-documents/about-girl-scouts/research/GSRI_ImpactStudy_ExecutiveSummary_2017.pdf)

Caso de Estudo: França, México, Holanda e Arábia Saudita

Na Conferência Mundial do Escutismo definiram-se algumas prioridades estratégicas (Visão 2023) e uma delas prende-se com o impacto social do movimento: *“Este movimento permitirá que 100 milhões de jovens sejam cidadãos ativos geradores de mudança positiva nas suas comunidades e no mundo através de um sistema de valores comuns.”* (Corpo Nacional de Escutas, 2021, s/p).

Em 2017, existiu a primeira fase de um estudo no Quênia, Singapura e Reino Unido com o intuito de comparar diferenças entre jovens escuteiros e não escuteiros no que diz respeito a habilidades, atitudes, conhecimento e comportamento, sendo demonstrados resultados positivos nos jovens escuteiros em quase todos os resultados de desenvolvimento medido.

Em 2019, surge a segunda fase do projeto no qual se incorporam mais alguns países no estudo: França, México, Holanda e Arábia Saudita. Os resultados comprovaram que jovens escuteiros são mais propícios a desenvolvimento pessoal, liderança, empatia, física e espiritual (World Scout Bureau Inc., 2019).

As questões de partida deste estudo foram as seguintes:

1. *What extend does Scouting have an effect on the personal development of young people?*
2. *If Scouting influences the personal development of young people, what are the reasons for it?*

(World Scout Bureau Inc., 2019)

Em termos globais de resultados, foi possível concluir que apesar de quer escuteiros quer não escuteiros terem resultados positivos, os escuteiros têm níveis mais altos valores em todos os níveis (ver Figura 13).

Definition	Average Score
Able to make choices and to control personal and social life as an individual and as a member of society	Scouts scored 6% higher than non-Scouts
Able to show concern for others, able to act with them and for them, and able to put oneself in the other person's shoes (empathy)	Scouts scored 9% higher than non-Scouts
Able to take responsibility for one's actions, keep commitments, and complete undertakings	Scouts scored 6% higher than non-Scouts
Able to assert oneself in respect of values, a cause or an ideal, and to act accordingly	Scouts scored 7% higher than non-Scouts
Able to respect other paradigms by virtue of their gender, ethnicity, religion, language, or culture	Scouts scored 8% higher than non-Scouts
Engaged in regular physical activity	Scouts scored 18% higher than non-Scouts
Learning from nature	Scouts scored 10% higher than non-Scouts
Having a positive attitude and perception of a meaningful life	Scouts scored 6% higher than non-Scouts
Engaged in contemplation and talking to families and friends about life and religion	Scouts scored 13% higher than non-Scouts
Feeling a part of a wider global community	Scouts scored 9% higher than non-Scouts

Figura 13- Resultado do Desenvolvimento

(Fonte: https://www.scout.org/sites/default/files/library_files/Measuring%20Scouting%E2%80%99s%20Impact%20Development%20of%20Young%20People_0.pdf?fbclid=IwAR13cJkk_nKSVMK_GG5L65YQljQ52fpxtlyQ93F18wVcTVceNXbGHR9z8rc)

Através deste estudo, percebem-se algumas características que poderão ser relevantes na vida pessoal e profissional de um indivíduo:

- tomar decisões e ter controlo da sua vida pessoal e social;
- demonstração de preocupação com os outros, saber colocar-se no lugar do outro, empatia;
- responsabilidade das ações e sentido de compromisso;
- respeito pelo outro e pela opinião do outro;
- atitude positiva;
- sentimento de parte integrante de comunidade ou sociedade como um todo.

Estas são algumas competências valorizadas atualmente no mercado de trabalho.

A título mais de partilha, ficam aqui alguns dos testemunhos de escuteiros partilhados neste estudo:

“I was curled up. I didn’t listen to anyone. But when I discovered Scouting, I became more open. I began to like exploration. I like adventures.”

(Female, 17 years old, four years of Scouting)

“Scouting is important in the early stages of a person’s life, to help him/her acquire the knowledge of life.”

(Male, Scout)

“It is the way we get along and treat each other – to be able to make mistakes.”

(Female, 16 years old, ten years of Scouting, explaining how Scouting creates a safe space to support personal development)

“I mostly became more patient in the expression of my opinions and ideas – at least that is what people at home and school tell me.”

(Male, 17 years old, nine years of Scouting)

“Having more empathy and wanting to go to an asylum to do social service, being in Scouting has helped me put myself in others’ shoes... I can give a little of me so that other people are well.”

(Female, 15 years old, four years of Scouting)

De seguida apresenta-se o Quadro 1 representativo do resumo dos estudos apresentados:

Quadro 1- Resumo dos principais estudos sobre Escutismo

Identificação do Estudo	Principais conclusões
Estudo da Korea	Escuteiros têm um nível de competências maior e, sendo um grupo social que cobre o momento da adolescência, proporciona atividades juvenis organizadas e sistemáticas que permitem cultivar qualidade
Estudo dos Estados Unidos da América	Escuteiros contribuem para a construção de um carácter positivo, verificando-se diferenças significativas num período de três anos
Estudo da “ <i>Girl Scout Association</i> ”	Escuteiras têm mais tendência para sair da sua zona de conforto, estabelecer relações confiáveis e serem proactivas na sociedade
Estudo de França, México, Holanda e Arábia Saudita	Escuteiros são mais propícios a desenvolvimento pessoal, liderança, empatia, física e espiritual

3. CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE

O conceito de identidade social tem vindo cada vez mais a ser utilizado na explicação daquilo que é o conceito de comportamento social (Monteiro, Lima, & Vala, 1991). No tema desenvolvido ao longo desta dissertação, é importante considerar o comportamento do indivíduo, uma vez que o foco será entender de que forma um escuteiro, que experienciou e viveu à luz dos valores e princípios do Movimento Escutista, transportou e aplicou no dia a dia aquilo que absorveu e aprendeu no Escutismo.

3.1 Conceito de Identidade

Tendo em conta os estudos atuais (Day, Cross, Ringseis & Williams, 1999; Grant & Hogg, 2012) pode considerar-se que são alguns os fatores que contribuem para aquilo que é a criação da identidade de um indivíduo: a génese, a cultura, a educação, as experiências vividas, os grupos em que a pessoa esteve envolvida.

Naquilo que à Educação Infantil diz respeito, este é um espaço importante *“para promover interações sociais que possibilitam a ampliação dos laços afetivos entre as crianças e adultos e que contribui para o reconhecimento, valorização e aproveitamento das diferenças entre as pessoas para o enriquecimento das crianças.”* (Konrath & Schemes, 2019, p.47).

Ainda na questão da importância da educação na construção da identidade do indivíduo, é possível encontrar outra referência no Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI: *“A educação deve, pois, procurar tornar o indivíduo mais consciente de suas raízes, a fim de dispor de referências que lhe permitam situar-se no mundo, e deve ensinar-lhe o respeito pelas outras culturas.”* (UNESCO, 1998, p.48).

Mas na verdade, não é apenas a educação que é um fator importante na criação da identidade. Para Ribeiro (2014) a identidade reveste-se de uma importância crescente enquanto elemento estruturador da conceção que cada indivíduo tem de si mesmo e dos outros e das interações que estabelece. Ribeiro (2014) refere que o conceito de identidade

assume um carácter polissémico e polimórfico, o que não facilita a existência de uma definição única e dificulta o processo de concetualização. Esta dificuldade por seu turno permite que a identidade possa ser abordada de diferentes pontos de vista e quadros metodológicos (Rodgers & Scott, 2008; Haines & Saba, 2012).

Se o pensamento for direccionado numa outra perspetiva, pensando na ótica da área da sociologia, a identidade pode ser definida como: *“características distintivas do carácter de uma pessoa ou o carácter de um grupo que se relaciona com o que eles são e com o que tem sentido para eles. Algumas das principais fontes de identidade são o género, a orientação sexual, a nacionalidade ou a etnicidade, e a classe social. O nome é um marcador importante da identidade individual, e dar um nome é também importante do ponto de vista da identidade do grupo”* (Giddens, 2008, p. 694).

Na definição anterior é indicado que o nome é um marcador importante. Zavalloni (1973) desenvolveu um estudo empírico em que as pessoas respondiam 10 vezes por escrito à pergunta *“Quem sou eu? (Qui suis je?)”*. A autora obteve evidências que o nome, a idade, nacionalidade e a profissão são os elementos iniciais das respostas de pessoas que realizaram este teste em diferentes latitudes e geografia. Zavalloni (1973) com base na análise dos dados referiu a importância assumida pela profissão como uma dimensão central da identidade dos indivíduos e um importante identificador da sua posição na sociedade, como por exemplo ser americano ou ser um estudante. Indica ainda que a identidade de uma pessoa é: *“refers to all the characteristics he may attribute to himself”* (Zavalloni, 1973, p.65).

Na perspetiva dos autores Ashforth *et al.* (2008, p. 327), estes definem uma identidade como *“uma descrição autorreferencial que fornece respostas contextualmente adequadas para a pergunta ‘Quem sou eu?’”*. Além de fornecer definições contextuais e distintas de si mesmo, as identidades também direccionam os indivíduos para pensamentos e ações implicando *“o que é apropriado, natural e valorizado para um determinado assunto”* (Kärreman & Alvesson, 2001, p. 64).

Aquilo que identifica uma pessoa, torna-a única. Ninguém tem exatamente a mesma experiência que outra pessoa e, ainda que tivesse, talvez não a interpretasse da mesma forma. Esta diversidade naquilo que é a definição de identidade, acaba por permitir ver o conceito de diferentes pontos de vista. Aos olhos dos autores Brubaker & Cooper (2000, p. 8), *‘a identidade*

é descrita como um "sobrecarregado", "elusivo" e "profundamente ambíguo" termo que é, no entanto, visto como sendo "indispensável".

3.2 Identidade Social

O conceito de identidade social tem tomado cada vez mais proporção na medida em que é utilizado para explicar o comportamento social do ser humano. A identidade social, de acordo com Tajfel (1978, 1981, 1983) e Tajfel e Turner (1985) tem a ver com a valorização afetiva que um indivíduo atribui à pertença a um determinado grupo social. Os grupos não contribuem da mesma forma, nem são valorizados igualmente pelas pessoas (Ribeiro, 2014).

Os motivos da valorização afetiva – positiva ou negativa – atribuída às diferentes pertenças grupais são muito diversos. O estatuto, as responsabilidades, a influência, a autoridade, o poder, o reconhecimento dado, as necessidades que o grupo satisfaz, a proximidade dos valores individuais com os valores do grupo, as interações que o grupo proporciona são alguns dos muitos fatores que contribuem para a designada valorização diferenciada dos indivíduos em relação às pertenças grupais (Ribeiro, 2014).

De acordo com autores que investigam sobre a construção e a importância da identidade social e tendo como referência Tajfel (1978, 1981) e Tajfel e Turner (1985), um começo mais sistematizado em termos científicos para a operacionalização deste conceito na prática, acaba por existir uma categorização social que é vista como um instrumento que segmenta, classifica e ordena o ambiente social (Tajfel, 1972).

Neste sentido, a pertença aos grupos sociais contribui para a construção da identidade social dos seus membros (Tajfel, 1981, 1983). Segundo a teoria da identidade social (Tajfel & Turner, 1985), os indivíduos procuram construir uma identidade social positiva mediante comparações entre o seu grupo e o grupo dos outros, sendo que estas comparações são também baseadas em dimensões associadas a valores sociais conduzindo ao favoritismo pelo grupo de pertença — tendência para favorecer o grupo de pertença também designado por grupo próprio por contraponto ao grupo dos outros. Aumentar as semelhanças e desvalorizar as diferenças torna-se de certo modo perigoso porque esquecem-se ou desvalorizam-se as

diferenças que existem dentro do grupo ampliando-se as suas semelhanças e podem cometer-se situações de iniquidade, desequilíbrio e injustiça para lá da distorção da realidade social.

Uma questão ou reflexão que se pode colocar é de que forma estas características das relações intergrupais atrás referidas se transferem para a realidade social nomeadamente na esfera profissional? Por exemplo através de pessoas que promovem os seus e estagnam os que não querem. É importante ver e compreender o como e o modo os valores escutistas passaram para as pessoas e qual o objeto por trás da metodologia pedagógica e de socialização deste Movimento que os possa ter tornado pessoas diferentes e ecos ativos.

Ressalva-se a necessidade de perceber de que forma as pessoas que têm pertença efetiva e afetiva mais ou menos forte, bem como a valorização que atribuem à pertença ao movimento, vão depois revelar uma atitude notória no seu percurso profissional: questão do sentido de pertença e *engagement*, responsabilidade e compromisso. Até que ponto estes valores passam do intrínseco e implícito a serem reconhecidos explicitamente e até que ponto quem trabalha com profissionais com este perfil sentem isso no dia a dia. A educação, a formação, as práticas e sistemas pedagógicos permitem construir a identidade social e assim contribuir para a identidade pessoal e profissional mais ou menos consistente.

O processo de categorização social envolve *“perceber eu e os outros em termos de protótipos de grupo - conjuntos difusos de atitudes e comportamentos que definem um grupo, diferenciam-no de outros grupos e prescrever como os membros do grupo devem pensar, sentir e agir”* (Turner et al, 1987, p.538).

Considera-se que existem duas premissas associadas à teoria da categorização social. A primeira salienta que existe a tendência para minimizar a perceção de diferenças entre categorias e acentuar distinção comparativamente a outras categorias. A segunda premissa da teoria da categorização social traz a ligação com o tema da pertença a um grupo, isto é, categorização social implica distinção entre aquilo que se consideram *ingroups* (grupo ao qual pertencemos) e *outgroups*, isto é, o grupos dos outros (Brewer, 1996).

De acordo com Brewer (1996) nesta segunda premissa podem considerar-se os seguintes princípios envolvidos de forma resumida:

- Princípio da acentuação intergrupo: assimilação entre os limites do *ingroup* para serem percebidos como mais similares;
- Princípio do favoritismo intergrupo: relação de afeto positivo com os membros do mesmo grupo;
- Princípio da competição social: comparações entre *ingroups* e *outgroups* geram percepção negativa.

Quando se fala na pertença a um grupo, não se pode descurar o fato de vivermos num mundo de incerteza, as pessoas não sabem o futuro e a roda gira a tão alta velocidade que é normal que sintam inseguranças, medos, incertezas e anseios. Esta incerteza leva mesmo a que o indivíduo chegue a duvidar de si próprio, do que sente e pensa, do que faz aqui. Hogg (2012) traz o conceito de teoria da incerteza da identidade em que é possível considerar que a identificação da pertença a um grupo auxilia na colmatação deste sentimento de incerteza sobre si próprio. Ou seja, na prática acaba por existir uma teoria da identidade social em que a auto-incerteza é vista como um fator de motivação chave para o processo de auto-categorização que gera a identificação do grupo (Abrams & Hogg, 2010).

Tendo em conta a ligação entre os conceitos de identidade, torna-se importante dar continuidade ao estudo com incidência também na Identidade Profissional.

3.3 Identidade Profissional

Quando se fala na identidade de um indivíduo acaba por não ser possível não falar naquilo que é a identidade profissional do mesmo. A profissão, o exercício de responsabilidades de trabalho, a pertença a um grupo profissional constitui-se num dos referenciais, isto é, num dos pilares de definição de uma identidade do indivíduo.

O trabalho ou exercício profissional são um dos elementos mais estruturantes da pessoa e de construção da sua identidade podendo ser motivo de orgulho e identificação ou pelo contrário fator de frustração, desmotivação e insatisfação.

Na verdade, a identidade profissional de um determinado grupo social não se constrói da mesma forma para todos os elementos do grupo. A forma como os indivíduos se relacionam com a organização influencia as diferentes estratégias de construção de identidade (Silva, 2003) e o modo como a organização é percebida e sentida afetivamente pelo indivíduo vai ajudar a construir a sua identidade profissional (Ribeiro, 2014). Apesar de cada indivíduo ter a sua própria personalidade e contribuir para aquilo que é a sua própria identidade profissional, na sua equipa isso fará diferença. Cada um faz a diferença numa equipa, seja pela forma de trabalhar, de pensar, de sentir, de reagir, de gerir, de atuar em situação de complicação, conflito ou problema inesperado.

Importa salientar que uma parte considerável da identidade profissional deriva da experiência, ou seja, do decorrer do dia a dia de trabalho, da interação entre trabalhador e da identidade individual (Santos, 2005). Tendo em conta a importância que as experiências vão tendo ao longo da vida, estas vão marcando de forma diferente, vão tendo um impacto naquilo que é a reação no momento depois também na profissão, considerando o que já se experienciou. O fato de uma pessoa ter muitas vezes medo está relacionado com experiências passadas, por exemplo algo que não foi fácil de superar. Nestes casos refere-se que podem ser situações similares ou situações em que se consiga estabelecer uma relação. Da mesma forma, que as experiências positivas também são impulsionadoras de atitudes de confiança, otimismo e até mesmo vontade de arriscar.

Aqui assenta o contexto da dissertação e da investigação desenvolvida: o Escutismo enquanto um Movimento com imensas ofertas e oportunidades educativas, com experiências marcantes, será que no futuro fará a diferença naquilo que é o leque de experiências vividas pelo indivíduo e de repercussão nos seus comportamentos individuais, grupais e organizacionais? Será que esta passagem e pertença ao movimento vai marcar o desempenho, posicionamento e consciência profissional da pessoa? Ainda que a experiência

por vezes seja negativa, mesmo essa pode ter e deverá ter um contributo positivo a que chamamos aprendizagem, construção da maturidade. Isto poderá acontecer na medida em que a experiência seja ela negativa ou positiva faz sempre com que se aprenda algo, com que se identifique o que se pode melhorar, de que forma poderia ter sido diferente, ganhar capacidade de ser mais eficiente e eficaz na resolução de situações novas ou no mínimo diferentes porque os contextos em que surgem são dinâmicos e de ver outras opções, soluções ou novas ideias. Santos (2005) sublinha ainda que cada grupo profissional transporta consigo uma identidade coletiva.

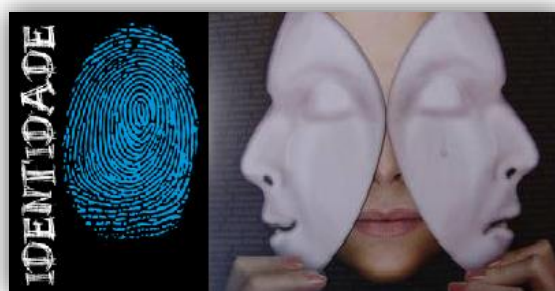


Figura 14- Indivíduo na Sociedade

(Fonte: <https://famapisco.wordpress.com/identidade-social/>)

Turner e Oakes (1986) por sua vez, alertam para o fato de não se poder desligar o indivíduo enquanto pessoa do restante, isto é, daquilo que depois é a sociedade.

De que forma o fato de alguém ter sido escuteiro modificará aquilo que são as atitudes no dia a dia enquanto profissional? Esta questão surge num sentido de escuteiro enquanto membro de um grupo social. Os grupos que mais são valorizados têm importância na construção de uma identidade social positiva. Contudo, também existe a situação contrária, em que a pertença a um grupo desce a autoestima, contribuindo negativamente. Da mesma forma poderá acontecer com as profissões, isto é, as experiências profissionais podem ter um efeito positivo ou negativo na vida do indivíduo. Segundo Savickas (2005, 2013), os indivíduos com um alto nível de adaptação à carreira, isto é, a vontade de mudar para atender às transições de carreira com respostas adequadas, são motivados a desenvolver a adaptabilidade de sua carreira (recursos psicológicos que capacitam os indivíduos a enfrentar os desafios de seu desenvolvimento de carreira), o que, por sua vez, ajudará os indivíduos a alcançar resultados adaptativos.

De acordo com a teoria da identidade social (Tajfel & Turner, 1986, p.117), *“indivíduos com um alto nível de identificação profissional tendem a formar avaliações mais positivas de sua profissão e têm interesses e motivação de trabalho de nível superior. Desenvolvem uma identidade social positiva geradora de autoestima.”*.

Será que um gestor de recursos humanos tem uma alta identificação profissional? De que forma será que os gestores de recursos humanos afetam os seus trabalhadores devidos àquilo que é a sua própria identidade profissional? Os gestores de RH com uma experiência de trabalho mais homogênea podem carecer de flexibilidade cognitiva para desempenhar um papel estratégico nas organizações (Cascio, 2005).

Pensando do ponto de vista de um trabalhador, considere-se que os mesmos avaliam tácita e explicitamente se o seu trabalho está alinhado com as suas identidades. Um desalinhamento avaliado entre os dois tem consequências psicológicas negativas, como desvalorização da própria identidade (Pratt, Rockmann & Kaufmann, 2006) e o aparecimento de emoções negativas (Sveningsson & Alvesson, 2003) conforme se pode tornar mais claro com a proposta apresentada pelo conceito de identidade social que se abordou na secção anterior.

O estudo da identidade profissional está cravado no estudo da identidade pessoal, que é definida por Gecas e Burke (1995:42) como *“os vários significados atribuídos a si mesmo e pelos outros”*. Gecas e Burke (1995) observam a importância da identidade como fixação do lugar de um indivíduo na sociedade em virtude das relações com os outros implícitas pelos significados que os indivíduos adotam para si mesmos. Adicionalmente, ser membro de uma profissão influencia a autodefinição e molda o modo como os outros pensam sobre um indivíduo. Consequentemente, a identidade profissional é definida como a constelação de atributos, crenças e valores que as pessoas usam para se definirem em ocupações ou vocações especializadas, baseadas em habilidades e educação (Benveniste, 1987; Ibarra, 1999).

De acordo com Schnurr (2008, p. 1125) *“os locais de trabalho constituem locais importantes onde os indivíduos constroem e negociam suas várias identidades sociais. E um dos locais mais importantes onde essa construção de identidade ocorre são em grupos de trabalho (que muitas vezes formam comunidades de prática)”*. Esta questão é bastante importante e levanta o tema de que não só a identidade social

contribui para a identidade profissional, como vice-versa, a identidade profissional também é um contributo para aquilo que é a identidade social.

Ainda na questão dos grupos de trabalho, o autor Wenger (1998) considera que o fato de se trabalhar em grupos pode originar diferentes resultados uma vez que *“Membros de grupos de trabalho muitas vezes desenvolvem expectativas distintas sobre formas normativas de interagir com cada outro, e de trabalhar juntos.”*. Até que ponto o fato de se trabalhar em equipa, em grupos de trabalho, poderá ser um benefício na construção da nossa identidade? Até que ponto o escutismo será um contributo na medida em que se baseia num Método Pedagógico assente no trabalho em pequenos grupos?

No próximo capítulo expõe-se a temática da Gestão de Recursos Humanos, por forma a ser depois possível estabelecer a ligação entre o estudo da identidade no contexto do Movimento Escutista e perceber a repercussão no exercício da Gestão de Recursos Humanos.

4. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

4.1 Enquadramento

As organizações necessitam planejar de que forma conseguem atingir os seus objetivos usando estratégias operacionalizadas em técnicas e métodos. Necessitam pensar e refletir na perspectiva futura, antecipar e prevenir problemas e resolver imprevistos. É necessário complementar aquilo que não tem para que possa ser capaz de se posicionar no mercado. É, portanto, necessário o desenvolvimento, implementação de uma boa e adequada atividade de gestão. Diz-se que gerir é, nos nossos dias, fundamentalmente gerir pessoas e que a gestão de recursos humanos não teve sempre o mesmo objetivo (Rocha, 1997).

Inicialmente, é o princípio fundamental de Taylor (1911) que surge como forma de organização. Neste conceito inicial de especialização, Taylor divide o trabalho em funções às quais correspondia um conjunto de tarefas devendo selecionar-se as pessoas adequadas a cada função e formá-los nesse sentido. Taylor tem um princípio de separação de responsabilidades em que a conceção e organização do trabalho é da responsabilidade de engenheiros e economistas e a realização do trabalho dos operários, defendendo a maximização da eficiência a nível operacional.

O segundo grande impulso no estudo e prática da gestão de recursos humanos foi dado pelas experiências de Elton Mayo, em 1927. A primeira debruçada sobre a relação entre a iluminação e a produtividade dos operários, verificando-se não haver relação entre ambos. As outras experiências acabam por revelar que as maiores variações na produtividade derivavam do estado psicológico dos operários. Este é um ponto importante, ou seja, Elton Mayo traz para a análise da gestão a importância do grupo informal e o papel do psicológico.

Ainda no seguimento da evolução da Gestão de Recursos Humanos enquanto conceito, foque-se também na evolução do nome propriamente dito. No começo, entre 1900-1960, considerava-se Gestão de Recursos Humanos como sendo a Administração de Pessoal. Por volta de 1960, a terminologia Gestão de Recursos Humanos ganha fama e a nova terminologia considera que os recursos humanos devem ser geridos em conjunto com os outros recursos

da organização, sendo esta fase considerada como a fase da Gestão de Pessoal. Entre 1960 e 1980. Após esta data, denomina-se como Gestão de Recursos Humanos e, só posteriormente a 1900 temos a Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Nas décadas de 80 e 90, existe a fusão entre os conceitos ciência da organização com a prática da gestão de recursos humanos, isto é, a gestão de recursos humanos passa a estar integrada na visão estratégica da organização (Rocha, 1997).

Claro é que uma empresa não tem de se cingir a um tipo de Gestão de Recursos Humanos, podendo enquadrar mais do que um tipo e fazer uma gestão equilibrada.

Após a exploração do conceito de GRH, envereda-se, de seguida, um pouco pela gestão estratégica de uma empresa, nesta valorização dos Recursos Humanos.

4.2 Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Segundo Rocha (1997) é evidente que a produtividade constitui o objetivo fundamental das organizações. As condições de trabalho, a motivação e o bem-estar dos trabalhadores constituem condições visando incrementar e potenciar níveis mais elevados de produtividade. A aceitação da mudança e a abertura à inovação constituem nos tempos que correm, condições de sucesso das organizações. De um ponto de vista organizacional, os gestores têm de fazer mudanças para permanecerem competitivos. Através da Figura 15 é possível verificar a diversidade de componentes associadas à Área de Recursos Humanos:

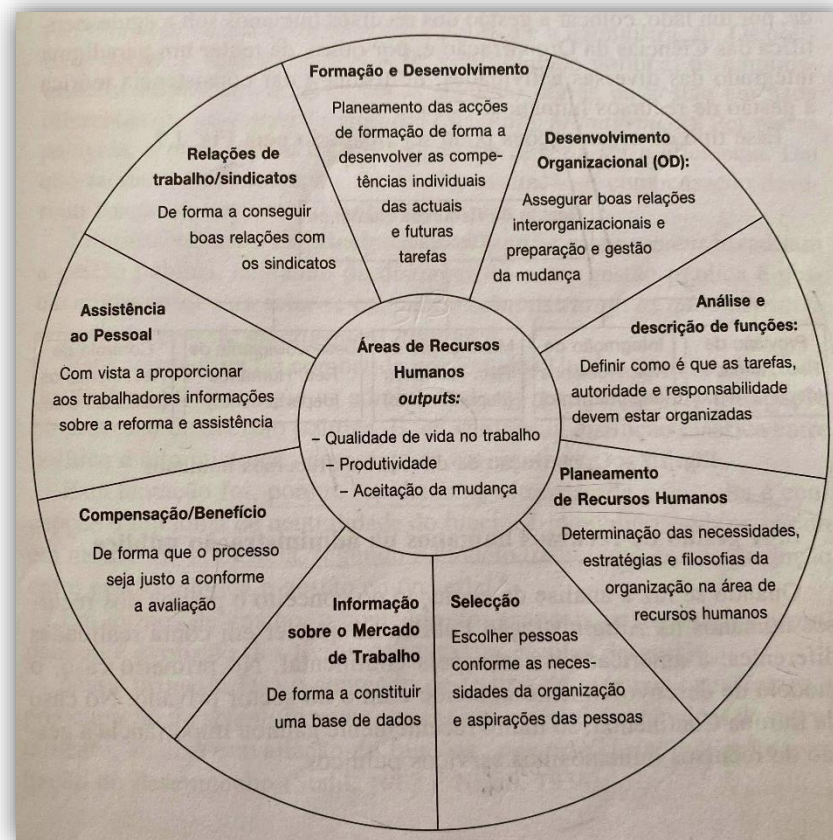


Figura 15- Roda dos recursos humanos

(Fonte: American Society for Training and Development Models for Excellence (ASTD,1983), p. 23.)

Segundo Caetano e Tavares (2000) o desempenho da organização é condicionado pela gestão estratégica, que considera a interação entre a envolvente da organização, o modo como a organização tenta competir e sobreviver nesse ambiente e a gestão interna que desenvolve.

Becker e Gerhart (1996) consideraram que apesar das formas tradicionais de competitividade, como por exemplo a utilização de recursos naturais e tecnologia, estas são cada vez mais fáceis de replicar. Neste sentido, tendo por base que o sistema de recursos humanos é uma estrutura social complexa, a gestão estratégica de recursos humanos pode ser uma revelação na criação de vantagem competitiva sustentada das organizações (Lado & Wilson, 1994; Pfeffer, 1994; Wright & McMahan, 1992 ambos referenciados por Caetano & Tavares, 2000).

A diferença na qualidade, a capacidade de adaptação à mudança, a identificação e aplicação em tempo útil da estratégia possível no momento, a capacidade de resposta ao cliente e, sobretudo, a otimização da sua ação geral, focalizada no sucesso da sua organização, com o

propósito último da satisfação do cliente tem por base o fator chave: pessoa enquanto ator organizacional (Passos, Alcobia & Caetano, 2000).

A relação entre trabalhadores e as organizações tem evoluído do meramente económico para uma relação em que o trabalhador beneficia e exige muito mais que um salário, mas com as organizações tendo um pensamento de que estes recebem um contributo dos trabalhadores muito maior do que representa o seu salário (Passos, Alcobia & Caetano, 2000).

A Gestão de Recursos Humanos pode ser considerada como um conjunto de processos e práticas que permitem a gestão do trabalho: recrutamento e seleção, acolhimento e integração, descrição e análise de funções, avaliação de desempenho, remuneração e incentivos, formação e desenvolvimento e gestão da carreira (Jorge, 2018).

Considerando a referência de Chiavenato (2003), os recursos humanos têm a capacidade de envolver inúmeros conceitos oriundos de varias áreas, por tratar diretamente com o ser humano. Neste sentido, consideram-se indivíduos com personalidades diferentes, o que requer de qualquer especialista na área de recursos humanos tenha uma experiência e um bom volume de conhecimento em diferentes áreas.

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos, pressupõe também a noção e aplicação de políticas e práticas da Gestão de Recursos Humanos, que se introduzem de seguida.

4.3 Políticas e Práticas da Gestão de Recursos Humanos

A conceção de Gestão de Recursos Humanos deve abranger os valores, princípios, políticas e práticas usadas na organização do trabalho. Assim acaba por incluir atividades de recrutamento, seleção, implantação, motivação, avaliação, formação, sistemas de desenvolvimento e retenção de trabalhadores. Por outro lado, acaba por também incluir processos coletivos, como por exemplo informação, consultoria e negociação (Boxall & Purcell, 2011, p. 3-4).

As práticas de RH são muitas vezes utilizadas no sentido de motivar ou capacitar os trabalhadores para promover a inovação, contribuir para a estratégia da empresa e assim manter uma vantagem competitiva Bowen e Ostroff (2004).

As organizações bem-sucedidas e competitivas são capazes de transformar rapidamente as suas estratégias em ações, gerir as contribuições e o comprometimento dos seus trabalhadores. Isto só será possível se as organizações abolirem as formas antigas de fazer as coisas e implementarem novas práticas. Isto pode ser conseguido através da reengenharia e reestruturação (Brewster, Carey, Grobler, Holland & Warnich, 2008). Não só se torna importante esta capacidade de adaptação a novas formas de fazer, como também saber valorizar a diversidade quer das pessoas, quer das técnicas aplicadas.

É reconhecida a importância da crescente diversidade na força de trabalho. Mas primeiramente torna-se importante desconstruir o conceito de diversidade, para se entender o pilar base. Segundo Kossek e Lobel (1996) diversidade é não só derivada da diferença de etnia e género, mas também baseadas nas diferenças de funções, nacionalidades, língua, habilidades, religião ou estilo de vida. Schneider (1995) referenciado por Kossek e Lobel (1996) considera que são as pessoas que fazem os locais e são os sistemas de Administração de Recursos Humanos que fazem as pessoas.

A renovação e a capacidade de responder a importantes mudanças ambientais, como condições dinâmicas de mercado, novas tecnologias e ideias, mudanças sociais ou mudanças nas expectativas do local de trabalho é extremamente importante (Kossek & Lobel, 1996). A identidade cultural consiste nos grupos com os quais é possível estabelecer identificação e na força com que se identifica com cada grupo (Carr-Ruffino, 1996). É importante que se perceba quais as características essenciais para a função que se pretende e isto terá impacto logo naquele que é processo de recrutamento.

A prática de recrutar e selecionar trabalhadores assume cada vez mais um papel estratégico e com grande impacto nos resultados tal como afirma Polainas (2012). Na perspetiva de Welch (2011), este considera que se procuram talentos em vez de mão de obra ou recursos e o mais importante é ter as pessoas certas no terreno.

O acolhimento e integração de um trabalhador são muito importantes para o seu início de processo em qualquer organização e terá depois a sua repercussão. Se um trabalhador não for bem integrado poderá depois nunca exprimir um sentimento de devida pertença e parte de um grupo. Esta pertença ao grupo é importante e faz com que o trabalhador se sinta realmente parte importante da empresa. De acordo com Duarte e Torres (2011, p.1), *“o processo de acolhimento cumpre três grandes objetivos que não devem ser ignorados: a receção ao novo trabalhador, a apresentação dos colegas, políticas, processos e objetivos de trabalho e a apresentação da empresa, sua estrutura, cultura e objeto.”*. Se um trabalhador for bem integrado, a empresa pode aspirar um bom desenvolvimento e desempenho do trabalhador. No que diz respeito ao trabalhador ele poderá fazer uma gestão mais adequada de expectativas e esta irá afetar a sua motivação e envolvimento no seu trabalho (Duarte & Torres, 2011).

Para além da preocupação com o trabalhador, existe sempre a necessidade de não descuidar aquela que é a missão e visão da empresa. Acima de tudo, é necessário que se consiga estabelecer a relação entre estas necessidades e saber agir de forma a que não se opte por uma em detrimento de outra. Existem algumas ferramentas que apoiam isto e que se tornam úteis para que esta ligação não se quebre. A análise *swot* é uma ferramenta utilizada pelas empresas para diagnosticar os pontos fortes e fracos da empresa. O intuito final é que depois se criem oportunidades de melhoria e se identifiquem potenciais ameaças. Neste sentido, se um trabalhador tem a capacidade de analisar estas pontos, será uma mais valia para o progresso da empresa (economias, 2017). Esta análise e esta transferência de conhecimento para a prevenção de problemas, planeamento e organização, bem como capacidade de aproveitar as oportunidades, precisam de ser estimuladas no indivíduo para que este sinta que lhe será útil na sua função e contribuirá para a melhoria da sua função, função dos outros e funcionamento global da empresa. A forma de ser e de estar do próprio trabalhador vai fazer a diferença.

Nunez e Carvalho (2005) afirmam que as identidades sociais surgem e se modificam durante a formação inicial no qual enfrentam realidades diversas. A identidade social tem depois um impacto na identidade profissional e no exercício da Gestão de Recursos Humanos, da Gestão, ou de gestão de equipas. Neste sentido, um fator essencial ao longo deste exercício será a forma como se comunica.

Uma comunicação efetiva acaba por ser um elemento de referência para um Gestor de Recursos Humanos. A comunicação corresponde à capacidade de uma pessoa ser captada e compreendida por outras pessoas (Pimenta, 2000). Para além de assegurar uma boa comunicação, é também necessário que a informação circule pelo interior da empresa e que seja não só recebida, como compreendida pelas pessoas certas, tal como aborda Balerina (2003) referenciada por Nunes (2015).

Após aprofundamento da revisão da literatura sobre as várias temáticas, procede-se à exploração da metodologia de investigação que sustentou a presente dissertação.

5. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Saunders, Lewis e Thornhill (2012) afirmam que na investigação científica, a metodologia constitui-se no conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos utilizados pelo investigador para alcançar os seus objetivos.

5.1 Opções Metodológicas

Ao longo de um processo de investigação, a metodologia constitui o caminho para o desenvolvimento e concretização dos objetivos. Esta consiste, de acordo com Quivy e Campenhoudt (2019, p.151): *“no prolongamento natural da problemática, articulando de forma operacional os marcos e as pistas que serão finalmente retidos para orientar o trabalho de observação e análise. É composta por conceitos e hipóteses estritamente articulados entre si para, em conjunto, formarem um quadro de análise coerente.”*

5.2 Abordagem fenomenológica de matriz qualitativa

A metodologia de investigação neste estudo centrou-se numa abordagem fenomenológica de matriz qualitativa, uma vez que a experiência é aquilo que é considerado para análise (Souza & Gomes, 2003). Tendo por referência este paradigma, o objetivo central é compreender o comportamento humano a partir do próprio quadro de referência do participante e o ato de investigar a realidade, sendo a ênfase colocada na qualidade e profundidade dos dados (Hussey & Hussey, 1997). No caso em questão, privilegiar-se-á a compreensão do modo como atuais escuteiros percecionam a gestão e a gestão de recursos humanos, identificando e/ou atuando nesta área da gestão de acordo os valores e princípios do Movimento Escutista.

Os dados recolhidos são de natureza qualitativa e a amostra da população considera atuais escuteiros que estejam de momento em cargos que envolvam gestão de recursos humanos ou gestão ou que façam gestão de equipas. Na pesquisa qualitativa, considera-se que o cientista tem simultaneamente o papel de sujeito e o objeto de suas pesquisas e que esta é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é

de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (Deslauriers, 1991).

5.3 Técnica de Recolha de Dados

O método de recolha de dados centrou-se fundamentalmente em entrevistas semiestruturadas sustentadas por um guião. A opção por uma entrevista semiestruturada deve-se ao fato de ser possível ter uma pré-organização e simultaneamente permitir a oportunidade de partilha aberta, espontânea e não planeada por parte do entrevistado (Reis, 2017). O entrevistador teve a possibilidade de fazer a listagem de questões que considerou pertinente (dada a revisão de literatura efetuada), tendo por um lado direcionado a entrevista pelos pontos de interesse e, por outro lado, deixando a possibilidade dos entrevistados percorrerem outros caminhos que pudessem inclusive não ter sido originalmente previstos no guião de entrevista, mas que se possam ter revelado interessantes. As vantagens de se optar por este tipo de entrevista foram a flexibilidade conseguida através da espontaneidade, maior direcionamento para o tema central e capacidade de deixar o entrevistado à vontade inclusive para explorar e abordar temáticas que possam não ter sido originalmente previstas ou mesmo pensadas (Minayo, 2010).

As questões do guião resultaram não só do conhecimento que a investigadora tem do Movimento em questão, mas principalmente de dados derivados da revisão da literatura. Este guião foi também ajustado após a realização da primeira entrevista – entrevista piloto ou exploratória - que permitiu eliminar algumas questões e ajuste de outras. As entrevistas foram realizadas num período de um mês, decorrendo entre outubro e novembro de 2020.

Segundo Bogdan e Biklen (2010), *“uma entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo.”*.

De acordo com Birochi (2017, p.93) *“Nas entrevistas semiestruturadas, o pesquisador utiliza somente uma breve lista de tópicos e questões a serem cobertos ao longo da entrevista, mesmo que estes possam variar aleatoriamente entre os diferentes entrevistados. Isso significa que o pesquisador poderá omitir algumas*

perguntas de acordo com o contexto encontrado. A ordem das perguntas também pode variar, dependendo do fluxo da conversa. As respostas deverão ser gravadas ou anotadas para posterior transcrição e análise dos dados.”

Considerando por base aquilo que é a definição de uma entrevista semiestruturada, a criação do guião implicou construir grupos de categorias. Neste sentido, considerou-se pertinente fazer uma divisão em três grandes grupos: questões relativas a biografia pessoal e profissional, questões relacionadas com o contexto do Movimento Escutista e, o último grupo, contexto profissional do entrevistado.

Primeiramente, o intuito de realizar questões de carácter mais biográfico prende-se com a necessidade de caracterização inicial da amostra, perceber o grupo de entrevistados, as pessoas em questão. Neste caso, não se percecionam apenas dados gerais como idade e profissão, como também questões que permitem perceber a área de formação da pessoa, os anos de casa, a área profissional, há quantos anos são escuteiros e vivenciam experiências no âmbito do contexto do Movimento Escutista. Para além do Escutismo, poderá existir a pertença a outros grupos sociais relevantes e que tenham impacto no desenvolvimento da identidade da pessoa.

O segundo grande grupo centra-se na contextualização mais próxima daquilo que foi ou é a experiência escutista e o impacto que este movimento de jovens teve no desenvolvimento do entrevistado. Importa aqui entender experiências vividas que se tornaram representativas no indivíduo, quais as características ou competências sentidas como mais desenvolvidas devido a esta pertença ao Movimento, a percepção da importância que o Escutismo teve nas suas vidas, que valores lhes foram inculcados e de que forma consideram que o Escutismo pode fazer a diferença na sua vida, na vida dos outros e no mundo.

Por fim, o terceiro grande grupo de questões relaciona-se mais diretamente com a experiência profissional, desenvolvimento de identidade, perfil de sucesso para a profissão que desenvolve e para alguém que faça Gestão de Recursos Humanos, consideração sobre o que é ou deveria ser a Gestão de Recursos Humanos e quais as responsabilidades inerentes.

De seguida, proceder-se-á à explicação da análise de conteúdo em mais pormenor.

5.4 Análise do conteúdo

A análise dos dados foi efetuada recorrendo à análise de conteúdo, utilizando-se transcrições parciais das entrevistas, centrando nas respostas em que se consegue estabelecer ligação direta às questões de partida.

A análise de conteúdo é algo que já remonta ao passado, isto é, ao tempo em que se tentaram interpretar livros. Mas foi na década de 20 que Leavell a sistematiza como método de análise de dados (Silva, Gobbi & Simão, 2011).

Bardin (1994, p. 19) faz alusão para a célebre definição de análise de conteúdo, mencionando que esta surge no final dos anos 40-50 com Berelson e Lazarsfeld, afirmando que *“a análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação.”*

Bardin (1994, p.19) apresenta a utilização da análise de conteúdo em três fases fundamentais da seguinte forma:

“- Pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados: é estabelecido um esquema de trabalho que deve ser preciso, com procedimentos bem definidos, embora flexíveis;

- Cumprimento das decisões tomadas anteriormente;

- O pesquisador procura torná-los significativos e válidos (apoiado nos resultados brutos).”

Quando se fala em análise de conteúdo, consideram-se aquilo que são as categorias analíticas, isto é: *“elementos de conteúdo agrupados por parentesco de sentido irão se organizar sob as devidas categorias analíticas”* (Silva, Gobbi & Simão, 2011 p. 76). Tal procedimento poderá ser um modelo aberto, ou seja, as categorias não são fixas no início, mas tomam forma no curso da análise (Silva, Gobbi & Simão, 2011). Este processo de criação de categorias acontece de acordo com a similitude de temáticas.

Contudo, é importante lembrar que a *“categorização, por si mesma, não esgota a análise. É preciso que o pesquisador vá além, ultrapasse a mera descrição, buscando realmente acrescentar algo à discussão já existente sobre o assunto focalizado. Para isso ele terá que fazer um esforço de abstração, ultrapassando os dados, tentando estabelecer conexões e relações que possibilitem a proposição de novas explicações e interpretações”* (André & Lüdke, 1986, p.49).

A categorização desenrolou-se tendo por base as questões de partida, a revisão da literatura, as semelhanças entre os tópicos abordados no guião da entrevista e consolidou-se com a análise dos dados obtidos. Findam-se 3 Domínios considerados relevantes: Escutismo, Identidade e Gestão de Recursos Humanos. Cada um destes domínios estrutura-se em categorias mais específicas e que vão agrupar temáticas relevantes.

5.5 Caracterização da amostra de participantes

O tipo de amostra de população é considerado como não aleatória intencional em que a posição da entrevistadora/ investigadora tem um papel importante e os entrevistados são intencionalmente selecionados por se considerar que estes possuem características que são representativas da população. O critério considerado para seleção foi serem atuais escuteiros e com profissões em que a Gestão de Recursos Humanos ou a gestão apenas esteja envolvida.

É comum a escolha de *experts* (profissionais especializados) quando se trata de amostras por julgamento (Oliveira, 2001). Kish (p. 19), Aaker, Kumar e Day (p. 376) e Kinneer e Taylor (p. 187) argumentam que a escolha de *experts* é uma forma de amostragem por julgamento ou intencional usada para escolher elementos "típicos" e "representativos" para uma amostra. Neste caso, a amostra da população escolhida foram escuteiros com cargos significativos no Corpo Nacional de Escutas, isto é, posições elevadas em termos de estrutura do Movimento Nacional.

Para o desenvolvimento desta dissertação, foi considerada uma amostra da população de 30 pessoas entrevistadas. Da totalidade de participantes, verifica-se uma percentagem de 23% de mulheres e os restantes do sexo masculino, como se pode verificar na figura 16 abaixo.

Tendo em conta que o género não é um fator relevante para o estudo, não é considerado um problema o fato de se ter menos representatividade feminina.

Género dos entrevistados

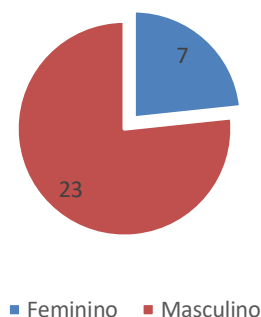


Figura 16- Género dos entrevistados

A maioria da população escolhida corresponde a profissionais em exercício efetivo de funções havendo apenas um estudante e um reformado que saem fora do padrão. No que diz respeito à média de idades dos participantes, a média ronda a casa dos 39 anos, verificando-se que 50% da população está entre a escala dos 30 aos 40 anos, tendo o mais novo 24 anos e o mais velho 66 anos (visualizar Figura 17).

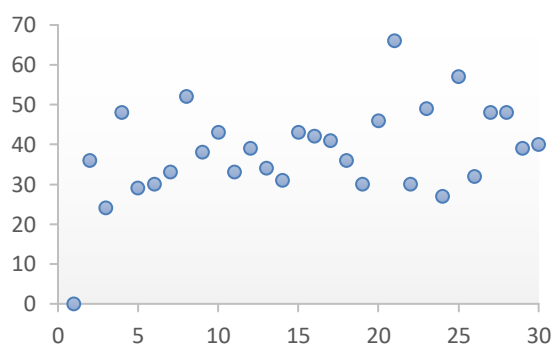


Figura 17- Idade dos entrevistados

Esta população conta com 29 atuais escuteiros e apenas uma pessoa pertenceu ao movimento durante muitos anos, mas atualmente não integra o Movimento. Este caso em concreto acredita que se trata de um movimento de jovens, pelo que, pela idade que atualmente tem, não lhe fazia sentido ainda ser Escuteiro. Na amostra verificam-se dois casos de pessoas que foram escuteiras na juventude, deixaram o movimento e voltaram a ingressar quando os seus filhos entraram no mesmo.

Através da análise da Figura 18 abaixo é perceptível que o setor de atividade dos profissionais deste estudo, exercem funções na área da educação (7 casos) e posteriormente, com 4 casos, a área de Contabilidade e Banca.

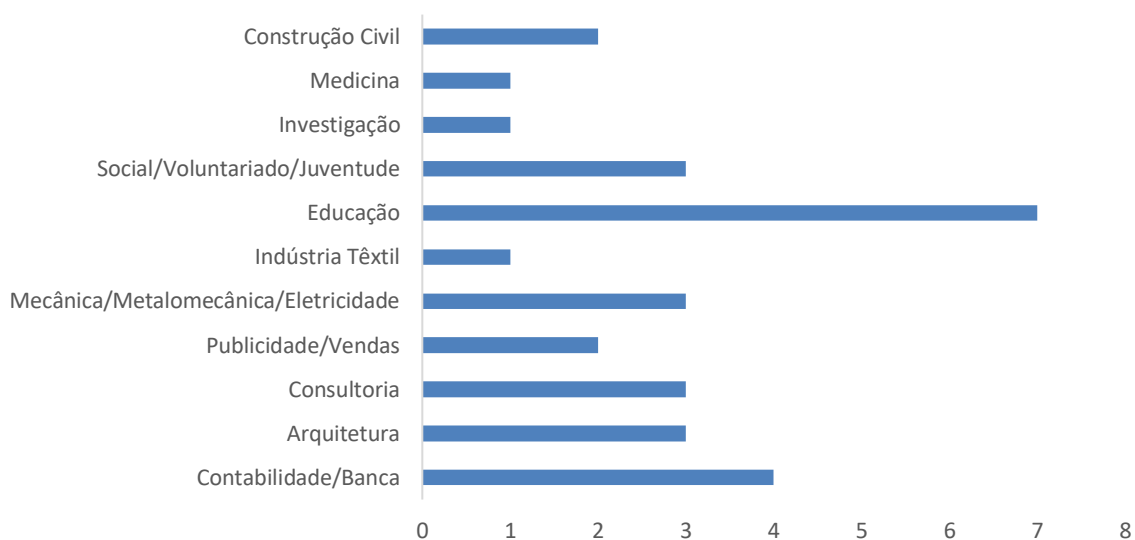


Figura 18- Setor de Atividade Profissional

Um fator considerado de importância para este estudo prende-se com qual o número de anos que o participante integra o Movimento do Escutismo. Neste sentido, é possível observar que a maioria dos entrevistados teve o primeiro contacto com o Escutismo na fase ainda de criança ou da juventude. Verifica-se que a totalidade dos entrevistados tem no mínimo 15 anos de experiência no Movimento Escutista, como é possível verificar na Figura 19 que se apresenta de seguida.



De seguida, faz-se exposição do procedimento adotado ao longo desta dissertação no que diz respeito à metodologia.

5.6 Procedimento

Tendo por base a paixão, dedicação e conhecimento da investigadora pelo Movimento Escutista e a importância que o mesmo assume enquanto realidade formativa, foi o contexto escolhido para se perceber:

1. Que fatores contribuem para a construção de uma identidade escutista?
2. De que maneira a cultura e os valores escutistas vão influenciar a forma como determinadas pessoas percebem e exercem funções de Gestão e de Gestão de Recursos Humanos?

Após a decisão de qual o problema a investigar, foram definidos os objetivos da investigação e as questões de partida. Após esta escolha, foi possível iniciar a pesquisa de informação para poder desenvolver a revisão da literatura e começar a perceber o estado atual do estudo do tema em questão.

Definiu-se o quadro teórico, percebendo qual o problema a investigar, as questões de partida, objetivos estabelecidos, consideração do conceito teórico da Identidade Social e Identidade Profissional e escolha da metodologia interpretativa baseada no método de recolha de dados a partir de entrevistas semiestruturadas e da análise de conteúdo como método de análise de dados.

A primeira análise sobre o conceito de entrevista semiestruturada foi efetuada e perceberam-se quais as fases envolvidas nesta metodologia. Assim, o primeiro passo foi criar um protótipo de guião de entrevista. Este guião foi analisado por diferentes pessoas da esfera pessoal e académica para a primeira retificação do documento. De seguida, selecionou-se a pessoa a ser entrevistada para a entrevista piloto/ exploratória. O entrevistado foi abordado, foi-lhe explicado o contexto e o que era esperado da sua entrevista. Após clarificação, a entrevista decorreu normalmente permitindo ao longo da entrevista perceber quais os ajustes que

deveriam ser efetuados: ajuste de questões, remoção de algumas por similaridade com as existentes, junção de questões para tornar mais completas.

Após a realização da entrevista piloto e da realização dos ajustes no guião, enumerou-se listagem de possíveis entrevistados que cumprissem os requisitos: serem escuteiros ativos; serem profissionais com responsabilidades de gestão em geral ou gestão de recursos humanos em particular ou com cargos e responsabilidades que não sendo de gestão possam dar a sua perceção desta área e do modo como é desenvolvida pelo fato de por vias diversas terem sido geridos nas suas experiencias de trabalho. Iniciaram-se as chamadas telefónicas para contacto dos selecionados e a respetiva marcação e agendamento das suas entrevistas. Tendo em conta a situação atual que se vivencia da pandemia COVID-19, as entrevistas decorreram pelo modo de videochamada. No contacto inicial efetuado abordava-se a declaração de consentimento de participação nesta dissertação, explicação dos objetivos e metodologia utilizada e agendava-se data. Realizaram-se 30 entrevistas com a duração média de 38 minutos, com gravação de videochamada autorizada e direito concedido de utilização de conteúdo. As entrevistas decorreram ao longo de um mês, utilizando a plataforma online Zoom.

Após a concretização de todas as entrevistas e recebidas todas as declarações de consentimento, iniciou-se a análise das entrevistas, isto é, análise de conteúdo. Aqui, foi necessário fazer transcrição parcial das entrevistas, utilizando uma tabela matriz como forma de organização. Procedeu-se à categorização da amostra da população, bem como categorização do conteúdo, criando-se domínios de análise.

Tendo por base as questões de partida, a leitura sobre o estado atual da temática, que investigações prévias foram conduzidas e incluídas na revisão da literatura, as respostas dadas nas entrevistas, começa-se a organizar o conteúdo através de uma tabela matriz com os pontos principais. Na verdade, esta tabela é importante que se perceba o que são os denominadores comuns e numeradores específicos, o que é comum entre os entrevistados e o que é mais específico em categorias determinadas pela similitude dos seus conteúdos.

De seguida, procedeu-se à análise de resultados e desenvolvimento dos mesmos e a conclusão do estudo, mencionando limitações do mesmo e perspetiva de trabalho futuro.

5.7 Situação Atual - Pandemia Covid19

O Departamento de Recursos Humanos tem como uma das suas responsabilidades, não só contratar as melhores pessoas, como garantir a sua satisfação e retenção na empresa. Atualmente, as pessoas andam a um ritmo alucinante, isto é, a sua própria vida parece uma turbina sempre a acelerar. E tudo isto é tão bem comprovado nos dias que correm quando o mundo se encontra a enfrentar uma pandemia, a COVID 19. De momento, as pessoas têm de ficar confinadas à sua residência, com atividade limitada e sentem que a sua liberdade está de certo modo um pouco limitada. Todo este tempo para parar, refletir e planear o futuro faz realmente perceber que não “mandamos” em nada, que por mais que desenhemos os nossos objetivos, tracemos as nossas metas e pensemos no caminho que gostávamos de seguir, por vezes, somos impotentes. Contudo, esta é uma situação atípica, diferente, exigente e que em breve (assim se espera) irá terminar e as vidas voltarão à normalidade. E é precisamente esta normalidade que importa de seguida discutir. Esta que costuma ser a vida quotidiana normal, em que as pessoas se levantam, fazem a sua viagem para o local de trabalho, desenrolam a sua função profissional, contactam com pessoas, deixam a sua marca e depois retornam ao seu lar.

Segundo Vasconcelos (2020), especialista em Psicologia Vocacional e de Desenvolvimento de Carreira, a sociedade tem mudando a um ritmo alucinante, representando isto uma implicação na vida de cada um. Existe uma elevada pressão para se conseguir um emprego e, depois de conseguido, existe uma pressão para sermos bons e sermos os melhores para garantir a posição (Vasconcelos, 2020). Aquilo que vai ser fundamental que se desenvolva igualmente de forma rápida é a capacidade de equilíbrio, isto é, capacidade de mantermos a estabilidade entre aquilo que é a vida pessoal e profissional. Muitas organizações olham para os seus trabalhadores que resolvem problemas e trabalham arduamente para os clientes. Alguns deles não fazem um esforço por investir nos seus empregados bem como no seu futuro (Kanter, 1997, p. 156 referido por Rossi, Quick & Perrewé, 2009, p. 211).

Após este capítulo pretende-se que tenha existido uma clarificação da metodologia de investigação, explicação das opções metodológicas, do procedimento, caracterização da amostra, análise de conteúdo, bem como um entendimento da situação atual que se vive nos dias pandémicos de hoje. De seguida, procede-se à apresentação análise e discussão dos dados.

6. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A apresentação, análise e discussão dos dados é importante e fundamental para relacionar os dados obtidos com aqueles que são os objetivos da investigação. Simultaneamente é possível estabelecer a ligação com as questões de partida e objetivos da investigação. A análise de conteúdo teve por base as questões de partida desta dissertação, bem como as entrevistas semiestruturadas que resultaram de um guião sustentado pela revisão de literatura efetuada. Considere-se o Quadro 2 abaixo como forma de resumo dos principais objetivos e questões de partida.

Quadro 2- Síntese das questões de partida e objetivos de investigação

Questões de Partida	1		2	
	Que fatores contribuem para a construção de uma identidade escutista?		De que maneira a cultura escutista vai influenciar a forma como determinadas pessoas percecionam e exercem funções de Gestão e de Gestão de Recursos Humanos?	
Como?	Perceber a importância que o Movimento tem na vida das pessoas e a valorização que as pessoas/entrevistados lhe dão e a importância que dão à sua própria pertença, entre outros aspetos.		Como é que os valores deste movimento os influenciam enquanto pessoas e gestores e outros escuteiros que não exercendo funções de gestão percecionam a gestão e a GRH sobre o que é e o que deveria ser à luz da mesma pedagogia.	
Objetivos do Trabalho	a) Caracterizar o Movimento Escutista em termos de valores, princípios e práticas;	b) Perceber o contributo do escutismo e da pertença a este grupo na formação da identidade social e a importância desta a nível da identidade profissional;	c) Identificar de que modo os profissionais em geral e os que assumem responsabilidades de gestão em particular transferem para o seu dia a dia profissional os valores e princípios do Movimento Escutista;	d) Compreender e analisar o modo como a passagem por este Movimento influencia a perceção que se tem da GRH e o modo como se exerce esta área da gestão.

De seguida, inicia-se a análise mais pormenorizada tendo por base os domínios considerados relevantes para a análise de conteúdo. As categorias que de seguida se apresentam resultam da conjugação das questões de partida com a revisão da literatura e com os dados resultantes das entrevistas efetuadas e das quais resultaram unidades temáticas. O próprio guião de entrevista seguiu a mesma lógica de construção baseada na revisão da literatura.

6.1 Domínio 1: Movimento Escutista

O Movimento Escutista conhecido como o maior movimento de jovens no mundo, tem vindo a ser considerado como um contributo naquilo que é o desenvolvimento integral de um jovem, uma vez que a sua principal finalidade é contribuir para a educação dos jovens através de um sistema de autoeducação progressivo baseado num sistema de valores (Corpo Nacional de Escutas, 2021).

Assim, ao longo das entrevistas tenta aferir-se a veracidade deste desenvolvimento na perspetiva dos entrevistados e de que forma impacta naquilo que é a definição e construção da identidade do jovem e implicações na identidade do indivíduo (Day, Cross, Ringseis & Williams, 1999). Considere-se o Quadro 3 como resumo da interligação estabelecida no Domínio 1 entre as questões da entrevista e a definição das categorias de análise desta dissertação. A questão de partida base é “Que fatores contribuem para a construção de uma identidade escutista?”.

Quadro 3- Domínio 1 - Interligação das questões da entrevista e categorias

Questões da Entrevista	Categorias
1. Qual foi a atividade escutista que mais o marcou pela positiva?	Categoria 1: Atividades Escutistas
2. Qual foi a experiência escutista que mais o marcou pela negativa?	
3. Que característica/ competência considera que mais desenvolveu devido à pertença ao Movimento Escutista?	Categoria 2: Competências e Saberes
4. Qual sente que foi a importância que o Escutismo teve na sua vida enquanto cidadão? E enquanto profissional?	
5. Quais os três principais valores que a pertença ao Movimento Escutista lhe inculuiu?	Categoria 3: Valores e sua tipologia

Categoria 1: Atividades Escutistas

Natureza das atividades marcantes

Esta primeira categoria surge pela necessidade de perceber a importância da valorização daquilo que são as experiências dos indivíduos ao longo da vida. Naquela que é considerada uma das fases mais avassaladoras de crescimento de um indivíduo, quer

física como psicologicamente, o Escutismo surge como um acelerador para o indivíduo, na medida em que permite aos jovens vivenciar um leque de experiências enriquecedoras.

Em geral, quando se fala em experiências, torna-se necessário não pensar apenas nas que podem ser consideradas positivas, mas sim também nas que podem ter impacto negativo. Em ambas existem repercussões naquilo que vai ser a afetação no indivíduo e o modo como este vai *metabolizar* tais experiências e fazê-las refletir nas várias vertentes da sua vida.

Ao longo das entrevistas foi possível identificar que existem vantagens nas experiências vividas pelos indivíduos. Ao questionarmos os/as entrevistados/as sobre qual a atividade escutista que mais marcou pela positiva e qual a que mais marcou negativamente, percebe-se que existe uma tendência para:

❑ Identificação de atividades que marcaram positivamente

Os indivíduos estão predispostos para identificar atividades de carácter positivo e demonstram dificuldade em encontrar uma que se possa destacar significativamente, fato derivado de sentirem que têm muitas opções de escolha devido às suas vivências; neste caso, acabam por conseguir apresentar exemplos de várias experiências. Considere-se o seguinte testemunho do Ent. A:

“Olha eu não tenho uma, tenho várias. Vou-te contar uma ou duas ou três, enfim.

- Eu tenho uma lembrança muito, muito boa dos meus acampamentos de agrupamento - quando ainda era muito pequeno. Tínhamos o hábito de todos os anos fazermos acampamentos de agrupamento e havia uma espécie de tradição de o fazermos quase sempre no mesmo sítio (...). Eu tenho muito gratas recordações destes acampamentos ainda lobito, explorador, em alguns casos pioneiros, mas já pouco. Mas sobretudo lobito e explorador eu tenho muitas memórias daqueles acampamentos, se quiseres a primeira grande memória muito forte.”

Nestes acampamentos de agrupamento, considera-se que estão reunidas as pessoas mais próximas em termos de localização, uma vez que um agrupamento contém escuteiros de uma mesma zona geográfica, normalmente associado a freguesias ou

uniões de freguesia. Estas atividades permitem a criação do sentido de grupo, bem como o desenvolvimento de relações afetivas entre os diferentes membros.

“- Depois tenho ainda enquanto escuteiro, de um acampamento regional (...) onde tenho também muito boas recordações.

- E a partir daí na verdade as principais recordações são já em cargos de liderança da estrutura: os acampamentos regionais onde eu tive uma parte relevante na organização, quer o de 2005, quer depois o de 2010 em dinâmicas diferentes; os acampamentos nacionais sobretudo o último, onde nós fizemos um acampamento nacional para cerca de 22 mil escuteiros em Idanha-a-Nova (...);”

A experiência de vivenciar uma atividade enquanto participante ou enquanto organizador, é muito diferente. Enquanto são escuteiros, podem usufruir da atividade, vivenciá-la no seu expoente máximo; quando se fala em dirigentes existe uma responsabilidade, compromisso e preocupação sempre inerentes. No perfil de organizador surgem, conforme os dados, as competências desenvolvidas de planeamento, organização e liderança.

“- E um muito marcante também que é o Jamboree Mundial no Japão (...) que nos dá, de fato uma visão deste movimento global, deste escutismo enquanto espaço de crescimento para jovens de todo o mundo. Independentemente de tudo, da raça, do credo, das ideias, independentemente de tudo o resto há uma linha de ideias, de valores, há um background comum que junta milhares e milhares de escuteiros, numa família feliz durante 15 dias.” (Ent A)

Quando as atividades entram numa dimensão superior, isto é, quando se deixa de ter atividades apenas no grupo local, mas sim a nível regional, nacional ou mundial, a experiência é de outro nível, no sentido em que a realidade e cultura das pessoas já não será tão próxima. Neste sentido, desenvolve-se uma capacidade de gestão de diversidade, muito valorizada atualmente no mercado de trabalho. Segundo Kossek e Lobel (1996) diversidade tinha não só em conta características base como a etnia e o género, mas também o estilo de vida. O escutismo tem um forte contributo no desenvolvimento do estilo de vida da pessoa, pelas orientações que dá no crescimento e desenvolvimento do indivíduo.

❑ Dimensão e Natureza das atividades mais valorizadas

Os participantes sentem que há uma tendência própria para mencionarem grandes atividades como as que suscitaram recordações mais positivas. Neste caso, considerem-se incluídas as seguintes atividades decorrentes dos dados:

- Atividades Escutistas Internacionais (AEI), em que é possível realizar escutismo no exterior, ou seja, pressupõe a saída dos jovens do lugar habitual de trabalho, por exemplo, deslocação para um país diferente, *“A mais admirável e mais marcante de todas, que do ponto de vista histórico, é que eu estive no Comité de 1989-1995. Isto é a Queda do Muro de Berlim, eu vivi intensamente todo o acolhimento das associações de países de leste que tinham vivido na clandestinidade.”* (Ent. T). A pessoa tem de ter uma mente aberta e ser capaz de estar recetivo à mudança, uma vez que a realidade que irá encontrar será diferente da sua. A situação é equiparável ao caso de uma organização, pois quando é necessário mudar processos, equipas, mudar mesmo de empresa, é necessária uma capacidade de adaptação e consciência de que o que irão encontrar será diferente da sua rotina e normal na sua vida Passos, Alcobia e Caetano (2000).
- Atividades Escutistas de maior visibilidade e projeção: acampamentos nacionais (ACANAC) em que considerando a última média estiveram presentes 20000 escuteiros portugueses, numa atividade a decorrer durante uma semana no Verão, em Idanha a Nova, em 2017; acampamentos regionais (ACAREG) onde considerando a título de exemplo, na Região de Braga, em 2016 estiveram presentes 5000 participantes; acampamentos de núcleo (ACANUC) onde é possível juntar todas secções do mesmo Núcleo (subdivisão de uma Região). Considerem-se as seguintes transcrições:

“ACAREG 2016 de Braga, eu era chefe de acampamento e de campo. Pela responsabilidade que tinha, pelo local, pela envolvimento, pelo número de participantes.” (Ent. K); *“ACAREG 2016 pelo trabalho e realizar da atividade em si, o fato de termos trabalhado tanto e depois vermos a realização em si.”* (Ent. I);

Neste testemunho, é possível verificar a necessidade de envolvimento, compromisso e responsabilização. A coordenação foi o motor base para o

desenvolvimento da grande atividade, que pode ser equipara ao desenvolvimento de um grande projeto, de uma grande venda, de um grande investimento numa organização.

“ACANAC 2007 pela questão do trabalho e do conseguirmos em grupo conquistar lugar, porque havia vagas e tivemos de ganhar jogo a nível nacional; A nível pessoal mesmo depois do ACANAC também é espetacular, sentes que pertences a uma cena maior e há milhares igual a ti” (Ent. R)

Através do testemunho deste entrevistado, salienta-se a oportunidade de se ganhar perspetiva, pela envergadura do trabalho em questão, pela dimensão da população que vai atingir, pela necessidade de sentir parte de um todo.

- Primeiro acampamento: dado que é um momento e marca única naquilo que é o percurso do escuteiro que nunca esquece esta memória:

"Sim, a minha primeira atividade. Eu nunca tinha acampado na vida, eu era aquela miúda beta mimada de Cascais, nível máximo, não bebia água do mesmo copo dos outros, caía no chão e não tocava mais naquilo. Foi mesmo difícil, mas saí dali a pensar que era capaz de imensas coisas que não sabia. Estava a chover imenso e estava chateada porque não nos deixavam parar. Pelo fato de haver tanta coisa que eu ainda não tinha experimentado."
(Ent. W).

Quando alguém entra para um grupo novo, necessita de se sentir acolhido, sentir-se bem-recebido, para criar um sentimento que depois permita voltar e ganhar pertença a determinado grupo. A empatia e a importância deste acolhimento e integração são de importante relevância na vida de um trabalhador quando ingressa numa nova organização. A empatia está considerada como a competência do futuro (Balinbin, 2021). Tal como mencionado pelos autores Duarte e Torres (2011), o processo de acolhimento e integração é tão importante que vai ter dois efeitos fundamentais, pelo lado da empresa aspirar ao desenvolvimento e desempenho do trabalhador; quanto ao trabalhador, permite-lhe ter uma primeira abordagem favorecedora da gestão de expectativas futuras.

❑ **Identificação de atividades que marcaram negativamente**

No que diz respeito às atividades que marcaram negativamente, a generalidade dos entrevistados referem não poder propriamente considerar uma atividade que tenha assumido ou marcado de forma negativa, na medida em que existem atividades ou vivências que podem ter tido ou gerado um sentimento algo negativo sem que, no entanto, tenha havido efetivamente uma avaliação negativa das mesmas. Como exemplo, considere-se o salientado pelos seguintes entrevistados *“as coisas menos boas só servem para crescer, evoluir”* (Ent. K) ou *“Acho que não consigo destacar nenhuma, naquele sentido de que por mais cansada que venhas trazés sempre algo contigo.”* (Ent. E). A opinião destes entrevistados centra naquilo que é a capacidade de se transferir conhecimentos e experiências. Conseguem transformar dificuldades e constrangimentos na possibilidade de melhoria e de aprendizagem. Esta aprendizagem será útil na medida em que permite prevenir situações no futuro, auxiliar reações, tornando uma ameaça numa oportunidade. Este tópico vai de encontro a um dos fatores considerados importantes numa empresa: realização de análise *swot* para que se identifiquem pontos fortes e fracos da empresa, bem como oportunidades e possíveis problemas (economias, 2017).

❑ **Diferente forma de encarar a atividade negativa**

É perceptível que ainda que os entrevistados mencionem uma atividade negativa, também apresentam uma justificação para suavizar a avaliação e focar aquilo que pode ser o carácter positivo o mesmo, *“Eu não sou muito negativa. As coisas menos boas são para aprendermos alguma coisa. Claro que também depende dos dias, mas tento rir-me de situações. Há coisas menos boas sim, mas nada que me tenha marcado.”* (Ent. I). O entrevistado demonstra a importância de saber tirar a parte positiva das situações e saber reagir de forma calma e serena às mesmas. Contudo, pode cair-se no erro de não prestar a devida atenção a pequenos pormenores, ter a tendência para suavizar problemas graves e inibir a capacidade de atuação em situações que causam desconforto e saem do controlo.

Por outro lado, existe uma dificuldade em considerar quer atividades positivas ou negativas, na medida em que como têm um percurso decorrido deste então, por vezes sentem que aquilo que consideraram bom ou mau no momento, agora pode ser

perspetivado de outra forma; *“É difícil escolher uma só, por variadíssimas coisas, pela etapa da vida, pela idade”* (Ent. O). As situações necessitam de um contexto, quer na vida pessoal quer profissional. A forma como se encara a mesma situação poderá depender não só do momento em que acontece, da fase de vida em que a pessoa se encontra, do estado de espírito, da idade. Existe a necessidade de analisar em perspetiva e ter em atenção a dimensão temporal. Contudo, quando o testemunho tem tantas experiências a relatar, poderá existir o falso sentimento na medida em que não contempla os fatores que contribuíram para a mesma. Numa empresa isto também acontece quando um trabalhador está perante a mesma situação, nomeadamente quando entra na empresa ou quando já tem alguma antiguidade na mesma. A perceção que irá ter de ambas as situações será diferente.

A experiência negativa é maioritariamente justificada como uma experiência decorrente na fase adulta; isto é, os tópicos mais salientados prendem-se com questões mais do foro da gestão de conflitos e reuniões protocolares e burocráticas (como por exemplo Conselhos Nacionais¹), *“tu tens mesmo de te desafiar a fazer parte, para dares o salto e teres o empurrão para auxiliar mesmo com desilusões ou fases menos boas.”* (Ent. C). Na Gestão de Recursos Humanos, um dos facilitadores é a gestão de conflitos e a capacidade de se colocar no lugar do outro. É necessário que se faça uma boa avaliação da situação e se conheçam os seus intervenientes. Numa atividade como um Conselho Nacional, as pessoas reúnem-se esporadicamente meramente para apresentar e tomar decisões. Pode cair-se no erro de generalizar algo que acontece com pouca frequência e dar demasiado impacto ao mesmo.

Impactos para a pessoa e para a sua vida pessoal e profissional

Há quem considere que o escutismo *“deu-me a volta à vida; em termos de prioridades, aquilo que realmente vêes que é importante; mas pagas um preço, profissionalmente gosto de ser o mais competente possível, o mais capaz.”* (Ent. C). Intrinsecamente, o fato de se estar tão envolvido num grupo social, faz com que se viva um pouco ao redor do mesmo. Com isto, pode cair-se na

¹ Conselho Nacional - órgão deliberativo

tentação de se levar os ideais, pensamentos, valores do grupo ao extremo. Este extremo poderá cair num limiar perigoso na medida em que pode ter consequências negativas. É possível que crie alguma “cegueira” na abertura a novas visões, respeito por opiniões distintas, compreensão do outro. Assim, é importante que se evite a intolerância e impaciência, por forma a que esta forma de estar não prejudique nem os outros, nem a organização. Caso não se conseguia evitar esta situação, pode a mesma contribuir para o facto de no dia a dia de trabalho não exista uma compreensão do ponto de vista dos outros, falta de abertura para discussão de outras opiniões, falta de pensamento estratégico. Este tópico afeta muito aquilo que é depois a forma de trabalhar do indivíduo e a reação do mesmo a determinadas situações laborais.

Ao longo desta categoria realizou-se uma análise das atividades vividas pelos escuteiros. Através da forma como as retratam e aquilo que recordam como sendo o que os marcou com mais intensidade, permite concluir que o Escutismo contribui para a educação de jovens e transforma a sua personalidade.

Relação das atividades com a Gestão e com a Gestão de Recursos Humanos

Quando se fala no Escutismo é importante que se lembre que o foco são sempre os jovens. Neste sentido, os escuteiros podem ter diferentes tipos de experiências de acordo com a idade. Se falamos de um escuteiro entre os 6 e os 18, a sua experiência é vivida enquanto participante. Quando se abordam estas questões ou temáticas para pessoas a partir dos 22, considera-se mais um percurso enquanto dirigente, enquanto organizador. Relativamente às experiências vividas, existe uma tendência para relacionar experiências negativas com aquilo que é a segunda fase, isto é, o trabalho entre adultos. No que concerne às experiências positivas, são tantas as opções, que optam por escolher algumas mais representativas, nomeadamente a nível da dimensão. A importância das experiências é um fator importante na revisão de literatura, lembrando quando Santos (2005) refere que *"Importa salientar que uma parte considerável da identidade profissional deriva da experiência, ou seja, do decorrer do dia a dia de trabalho, da interação entre colaboradores e da identidade individual"*. As atividades escutistas enquadram-se nas experiências do foro escutista que fazem a diferença na construção da identidade

individual. O conceito de experiência, em geral, é relevante também nesta medida em que a experiência profissional vai contribuindo para aquilo que é a identidade profissional do indivíduo. A importância da experiência vai ao encontro do referenciado previamente por Santos (2005) que mencionava que a identidade profissional deriva da experiência e daquilo que é o dia a dia do trabalhador (Grant & Hogg, 2012).

Valência de atividades e exemplos concretos

Este tópico é um ponto de partida importante para justificar o contributo do Escutismo para aquilo que é a formação da pessoa, da sua identidade, daquela que depois será a sua identidade social e profissional decorrente da pertença a este grupo específico e da avaliação e valorização dos “impactos afetivos” desta pertença grupal.

Através das entrevistas foi possível perceber, à luz da opinião dos entrevistados, que o Escutismo fomenta as seguintes questões:

❑ Contribuir para a educação de jovens

Ao longo da revisão da literatura o Corpo Nacional de Escutas nos documentos produzidos indica que o movimento é e tem um contributo para a educação para a paz, incentivando os jovens a serem cidadãos ativos (Corpo Nacional de Escutas, 2021).

É consensual nas respostas dos entrevistados que o escutismo tem um impacto naquilo que é o crescimento e desenvolvimento do jovem, da sua personalidade, bem como um complemento na educação, através das oportunidades educativas que são proporcionadas aos jovens através da vivência e partilha de experiências e aplicação do método escutista. Existem pelo menos dois aspetos importantes a ressaltar: primeiramente a importância desta capacitação e consciencialização para o futuro; isto é, na verdade um escuteiro verdadeiramente envolvido terá depois uma repercussão naquilo que vai ser o seu envolvimento na sociedade e na sua organização; contudo, importa também mencionar que não é só o escutismo que permite que jovens tenham esta forma de ver o seu papel na comunidade. Existem imensos outros movimentos que permitem esta sensibilização. Da mesma forma que os jovens também são cada vez mais

autónomos e procuram por si próprios encontrar formas de se posicionarem face à sociedade atual, pelo que asseguram também este envolvimento jovem e, futuramente, envolvimento adulto na comunidade (Hogg *et al*, 2006).

❑ Transformar a personalidade

Este conceito é algo profundo interligando-se diretamente com a temática da identidade individual. Segundo um dos entrevistados *“Porque na verdade, a experiência escutista transforma-te a personalidade.”* (Ent. A). Aqui importa perceber que é importante que o escuteiro viva e sinta o escutismo para que isto aconteça. Nem toda a gente aproveita as oportunidades da mesma forma e por isso também tem um resultado diferente na forma como afeta o escuteiro e consequentemente a pessoa e a sua personalidade. A pessoa não só entende o quanto o Movimento Escutista lhe deu, como se torna difícil discernir o que seria a pessoa se não tivesse sido escuteira *“Quando tu sentes que deves tanto ao movimento que te construiu em termos de personalidade e eu não menosprezo aqui os meus pais, a minha família”* (Ent. A). Este tema é muito relevante se focarmos nas questões de partida e na forma como o escutismo contribui quer para a construção de uma identidade quer para a repercussão dessa identidade na vida profissional. Isto porque se o escutismo transforma a personalidade, tem um cunho muito forte naquilo que é o molde da personalidade e características das pessoas. Essa transformação irá ter um impacto preponderante ao longo da vida do indivíduo, até porque não é fácil discernir o que deriva da identidade individual, social e profissional, tal como verificado anteriormente em que uma parte considerável da identidade profissional deriva da experiência e por consequência, da identidade individual (Santos, 2005).

Quadro 4- Síntese da categoria 1: Atividades Escutistas

Categoria 1: Atividades Escutistas		
Tipologia	Consequências	Relação com GRH
Atividades com impacto positivo	Criação de sentido de grupo	Sentido de pertença
	Desenvolvimento de relações afetivas	Planeamento
	Organização de atividades	Organização
		Liderança
Dimensão e Natureza das	Saída da zona de conforto	Mente aberta
	Coordenação de atividades	Capacidade de adaptação

atividades mais valorizadas	Novidade da experiência Expectativa	Recetividade à mudança Compromisso e responsabilização
Atividades com impacto negativo	Aprendizagem Tristeza do momento Retirar o melhor de cada atividade	Transferir conhecimentos e experiências Identificação de oportunidades Reação em situações adversas Gestão de conflitos

Categoria 2: Competências e Saberes

Ao longo desta dissertação, um dos temas centrais tem a ver com competências, quer sejam competências técnicas, funcionais, como competências e saberes transversais. O Escutismo como Movimento de jovens é exemplo de aplicação de um método pedagógico do estilo não formal, permitindo o desenvolvimento de competências de natureza variada através das diversas experiências que os escuteiros têm oportunidade de vivenciar.

Considere-se como um resumo das competências e características principais mencionadas pelos entrevistados como sendo aquelas que mais desenvolveram derivado da vivência escutista, a título de exemplo salientam-se as seguintes: espírito de equipa, liderança, planeamento, organização, resiliência, comunicação. As competências mais salientadas encontram-se presentes na Figura abaixo que foi construída com recurso ao site mencionado.

pioneiros (14 aos 18 anos): equipas; e caminheiros (18 aos 22 anos): tribos]. O fato de funcionarem em subunidades faz com que para além de terem sempre um guia responsável, têm também objetivos para cada pessoa, desafios e funções. Estas características são de importante relevância na Gestão de Recursos Humanos, na medida em que ao longo da carreira de um trabalhador, é necessário que se estabeleçam objetivos, se monitorizem, avaliem e se estabeleçam ações de melhoria. Daí advém também a importância de dar e receber *feedback* por forma a contribuir para a melhoria. Se um escuteiro está habituado a ter estes objetivos, nomeadamente é ele próprio que estabelece os seus objetivos, podendo receber auxílio dos mais velhos para saber qual o rumo que deve seguir, também terá mais aptidão para um funcionamento de avaliação de uma organização. Esta facilidade de adaptação em diferentes contextos, será uma mais valia e corresponderá a uma tradução das ações, atitudes e comportamentos do indivíduo nestes processos de GRH numa organização (Passos *et al*, 2000).

Ao longo do percurso escutista, bem como ao longo da realização das atividades, existem objetivos a atingir em cada atividade desenvolvida. E, à medida que vão ficando mais velhos (secção dos 18-22 anos), acabam por ter de definir o seu próprio Projeto Pessoal de Vida ²(PPV) que lhes permite ter uma orientação para uma futura definição de objetivos na sua vida. Em termos pessoais, esta definição irá permitir que o indivíduo estabeleça as suas prioridades e oriente a sua vida em torno das mesmas. Mas a pergunta que se coloca é: de que forma é que isso responsabiliza o indivíduo no seu método de trabalho, nos seus objetivos e no seu crescimento na organização? O trabalhador estará mais pronto para contribuir para um processo de tomada de decisão, liderança, motivação de si e de os outros, acompanhar e auxiliar os outros no atingir dos seus objetivos. Isto vai de encontro ao referido pelo Ent. U quando faz a ressalva que a definição dos seus objetivos é também uma sustentação para os seus sonhos: “*Decisão dos meus objetivos, este suporte de guiar os sonhos.*” (Ent. U).

² Projeto Pessoal de Vida – o objetivo deste projeto é criar uma necessidade no Caminheiro de traçar objetivos para si mesmo e de perceber para onde quer ir.

❑ **Desenvolver a capacidade de sonhar, bem como a sua capacidade de planejar e estabelecer relações**

Apesar de passar um pouco despercebida, por vezes, a vontade de sonhar e ir mais além, é sinal de ambição e de procurar ir atrás de um caminho melhor *“Tudo o que eu sou hoje não se deve tudo ao escutismo, mas em grande parte até deve, porque me deu a capacidade de sonhar”* (Ent. D). Quando falamos sobre isto, pode ser visto em ambos os sentidos, para desenvolvimento próprio, como para desenvolvimento do sucesso da empresa como um todo. Sonhar é extremamente importante na medida em pode ser associada à capacidade de *pensar fora da caixa*, redefinir estratégias, traçar novos objetivos, desafiar e motivar os outros, arriscar a mudança. Pode também ser significado de criação e inovação de produtos, desenvolvimento de novas técnicas, utilização de novas ferramentas. A referência à importância da capacidade de inovação, adaptação e garantia da qualidade de entrega já haviam sido referenciadas por Passos, Alcobia e Caetano (2000).

Um dos entrevistados menciona a importância do planeamento e da empatia no que diz respeito ao futuro e à carreira *“A questão do planeamento é importante e estou a planear o que eu devo fazer para evoluir nos próximos tempos. Há outra questão fundamental que foi a empatia e a amabilidade de falar com as pessoas e em equipa”* (Ent. D). Através do testemunho deste entrevistado é perceptível não só o planeamento a curto e médio prazo, como também o planeamento a longo prazo, nesta perspetiva de desafio constante e ambição. As empresas necessitam de um bom planeamento, definição estratégica e estruturação de objetivos. Simultaneamente o trabalhador também necessita de planejar e preparar o seu próprio caminho, por forma a direcionar e redirecionar a sua carreira. O entrevistado menciona também outro conceito importante: empatia. A empatia tem vindo a ser considerada como um dos fatores chaves na Gestão de Recursos Humanos. A empatia havia sido referenciada como uma das características desenvolvidas pelo jovem no seu percurso ao longo do escutismo no estudo evidenciado pelo World Scout Bureau Inc. (2019).

❑ **Uma dinâmica constante e contínua de trabalho em equipa, o que pressupõe o respeito pelos outros e a ajuda ao próximo**

O Escutismo para além de centrar o seu método na autoaprendizagem e autoeducação, tem uma forma atrativa de aplicar o seu método através da utilização do jogo. Os jovens escuteiros devem ser capazes de trabalhar em grupo para conseguir o sucesso da sua equipa, por forma a ultrapassar os obstáculos e atingir os objetivos. Wenger (1998) menciona que o trabalhar em equipa poderá originar diferentes resultados (Lewisa & Shermanb, 2003). Neste sentido, se os jovens estão habituados a trabalhar em equipa, utilizarão com mais probabilidade esta capacidade no seu dia a dia de trabalho.

Para que conseguiram funcionar devidamente, têm de se respeitar e ser capazes de aprender a partilhar e a trabalhar o conceito de sucesso individual e de equipa. Caso não o façam, podem originar desânimo pessoal, desmotivação, insatisfação, desinteresse pelo grupo ou pelos objetivos do grupo. Considere-se o exemplo de seguida sobre a importância do escutismo na vida do entrevistado, um dos contributos para a construção da identidade escutista, nomeadamente salientando-se a importância da capacidade de trabalho em equipa: *“Fez-me crescer muito, era muito fechada em mais nova e tímida. O Escutismo trouxe-me esta capacidade de trabalho em equipa, a comunicação neste sentido mais alargado” (Ent. E).*

Para além disso, é ainda possível perceber que os entrevistados consideram o Escutismo como sendo um meio transmissor e aprofundador de valores cívicos e que incitam a que se esteja mais disponível para o próximo, tal como referenciado pelo Ent. E *“Ação com os jovens, consegues trabalhar desde cedo a autonomia deles. Consegues plantar e deixar semente de coisas boas, pensamentos bons, conjunto de valores que a sociedade precisa, e que tu consegues trabalhar no escutismo para que depois sejam adultos capazes para a sociedade atual.”*. Estar próximo do outro é importante para que uma empresa tenha um bom ambiente entre trabalhadores, para que estes se sintam motivados e envolvidos. Esta proximidade dita depois a forma como os trabalhadores se sentem enquanto membros de uma equipa e, por consequência, enquanto parte da empresa. Esta característica é extremamente valorizada pela orientação que dá no dia a dia de um trabalhador. Considere-se a referência de um dos entrevistados: *“Há sempre pequenos valores cívicos que quer o escutismo*

quer a religião católica, pelos quais eu sempre pautei a minha vida. Esta disponibilidade, esta ajuda ao próximo. Em termos profissionais, nunca dizer não a um projeto.” (Ent. H).

Aliada a esta questão da motivação e do bom ambiente, o trabalhador sente-se mais envolvido e por consequência também mais aliciado a nunca dizer não a um novo desafio.

❑ Perceção de uma forma diferente quer de encarar a vida, quer de encarar o mundo

Ao longo das entrevistas foi possível perceber que, apesar de nem sempre ser fácil explicar, os entrevistados demonstram sentir que uma das questões que fez a diferença por terem tido a experiência de viver o Escutismo, foi a forma como passaram a ver a vida e o mundo. Talvez se possa considerar que passa a existir uma perspetiva mais abrangente, diversificada do mundo que nos rodeia. Kossek e Lobel (1996) referenciam a importância da diversidade e esta poderá ser associada também à capacidade de se ter uma visão abrangente do mundo. Há quem considere, entre os entrevistados, que este efeito é definitivamente avassalador e transformador, na medida em que mudou totalmente a forma de ver e perspetivar o mundo:

“Foi a antítese da bomba atómica porque tem um efeito devastadoramente bom, se quiseres. E portanto, o que eu sou em termos de personalidade, aquilo em que eu me transformei, a forma como eu encaro o mundo, a vida, as coisas, os desafios pessoais, profissionais, familiares, a forma como educo a minha filha, a forma como eu me posiciono perante a sociedade e os desafios, e perante o serviço e perante tudo isto, não há um momento que eu digo assim: Olha foi aqui. Não não, isto é um crescendo, é exatamente a aplicação do método escutista à personalidade das pessoas. E, portanto, eu transformei-me no caminho do próprio processo de transformação que o escutismo me ofereceu.”. (Ent. A)

As experiências são muito diversas e não há nenhuma igual à outra. Por muito que possa existir algo em comum, as pessoas, o contexto, o momento, existirá sempre algum fator que a diferencia, quanto mais não seja a própria pessoa que vive a experiência é por si só diferente. Ainda assim, o Escutismo potencia de certa forma a possibilidade dos jovens poderem viver Atividades Escutistas Internacionais, o que lhes permite a possibilidade de viajar, ter outras experiências, ver o mundo que os rodeia. O fato de se estar aberto à diversidade e saber gerir a diversidade é um dos desafios da Gestão de

Recursos Humanos. Esta capacidade de se aventurar a conhecer o mundo, estar aberto a novas culturas, procurar sempre mais, são fatores que atualmente são diferenciadores no mundo do trabalho. De acordo com o referenciado no Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI (1998), é importante que os jovens tenham referências que lhes permitam enquadrar-se no mundo e ter respeito pelas diferentes culturas. Um entrevistado considera que o Escutismo fez toda a diferença na sua vida e menciona ainda que, *“portanto, conheço a minha vida como sendo escuteiro. Isto na vida pessoal, da aventura, de se desprender mais facilmente, seja em viagens, no trabalho, procurar mais e estar sempre à procura de mais e de descobrir, o querer ir sempre mais além.”* (Ent. O).

❑ Desenvolver uma empatia e amabilidade que acabam por ser focos principais na Gestão de Recursos Humanos

Foi identificado por muitos entrevistados que um dos fatores mais notórios que se distingue numa pessoa que seja escuteira é a sua empatia. Esta característica foi também identificada como sendo um dos pontos do perfil de sucesso de um Gestor de Recursos Humanos. Através da forma de trabalhar em equipa, necessidade de saber falar com os outros, estabelecer estratégia certa para ganhar os jogos, o escuteiro aprende a ser sensível aos outros. Aprende a saber colocar-se na posição do outro e acima de tudo a respeitar.

“Aprendi a sorrir mais. Essa dinâmica que nós praticamos, de saber estar e trabalhar em equipa, conhecer e aceitar a opinião do outro, respeitar mesmo que não seja a tua opinião, o bem-estar num ambiente é fundamental para fluir” (Ent. I).

A empatia é uma das características com impacto na identidade escutista e, por sua vez, na individual, social e profissional (World Scout Bureau Inc., 2019.). Um trabalhador que seja empático, conseguirá muito mais facilmente colocar-se no lugar do outro, tentar compreender a sua posição e, desta forma, tentar adequar o seu comportamento (Balinbin, 2021). O Ent. D menciona na explicação da importância que o Escutismo teve na sua vida que *“Há outra questão fundamental que foi a empatia e a amabilidade de falar com as pessoas e em equipa.”*

❑ Reposicionar perante os seus desafios

É inevitável que a capacidade de adaptação à mudança é importante para o sucesso de qualquer negócio, bem como para qualquer gestão, previamente referenciado por Kossek e Lobel (1996). Neste sentido, percebe-se que os escuteiros estão sujeitos não só a um ambiente seguro que potencia o falhar e o errar, como o pensar *fora da caixa* e adaptar-se ao inesperado. Esta capacidade será de relevância para a criação de valor, inovação e capacidade de reação rápida e eficaz que em Portugal é designada vulgarmente por *desenrasque* como se pode ver no seguinte excerto do entrevistado E:

” *“E a capacidade de desenrasque que é outra coisa que ficamos muito capacitados, naquele sentido de pensamento rápido para resolução de situações mais complicadas.” (Ent. E)*

Olhando para o mesmo conceito de adaptação, mas por outra via, considera-se que o escutismo contribui para que um jovem se possa integrar e ambientar a novos cenários, novas pessoas, novos contextos. A capacidade de se expor, perder o medo acaba por ser um contributo na superação pessoal, como se pode verificar na seguinte transcrição:

“Mas em termos de interação, não é que seja muito tímido, mas as relações que foste criando no escutismo ajudaram-te a seres social, saberes adaptar a diferentes contextos, no dia a dia tens facilidade de te deslocar. Em termos de conhecimento consegues tocar em vários pontos e teres opinião crítica. Em termos de personalidade, andares a ser líder ora amanhã noutra posição, esta oscilação permite criar adaptação. Saberes moldar a tua posição.” (Ent. M).

No Quadro 5 resumem-se de que forma as principais competências e saberes referidos pelos entrevistados se relacionam ou podem ser transpostos para a Gestão de Recursos Humanos:

Quadro 5- Síntese da categoria 2: Competências e Saberes

Categoria 2: Competências e Saberes		
Tipologia	Consequências	Relação com GRH
Estimular o indivíduo a definir as suas prioridades	Vivência em pequenos grupos	Trabalho e equipa
	Guia responsável	Liderança
	Definição de atividades e objetivos	Responsabilidade
	Plano pessoal de vida	Estabelecer prioridades
	Partilha entre os elementos	Progressão de carreira

		Dar e receber feedback
Desenvolver a capacidade de sonhar, bem como a sua capacidade de planejar e estabelecer relações	Idealização de atividades Planeamento de atividades Concretização de atividades Relacionar-se com os outros	Redefinir estratégia Desafiar e motivar os outros Arriscar a mudança Inovação Planeamento Empatia
Uma dinâmica constante e contínua de trabalho em equipa, o que pressupõe o respeito pelos outros e a ajuda ao próximo	Utilização do jogo Respeitar Aprender Partilhar	Definir estratégia Ultrapassar obstáculos Saber trabalhar em equipa
Perceção de uma forma diferente quer de encarar a vida, quer de encarar o mundo	Realização de diferentes atividades Conhecer pessoas diferentes Experimentar diferentes realidades	Perspetiva mais abrangente Respeito pelo outro Diversidade Cultura
Desenvolver uma empatia e amabilidade que acabam por ser focos principais no trato das pessoas	Ser simpático Saber colocar-se na posição do outro	Empatia Saber compreender pontos de vista
Reposicionar perante os seus desafios	Saber ouvir Pedir ajuda Saber apresentar os eu ponto de vista	Adaptação à mudança Pensar “fora da caixa” Capacidade de comunicação

Categoria 3: Valores e sua tipologia e implicações na Identidade Social

Esta categoria surge pela necessidade de expor a importância dos valores na vida do ser humano e qual a implicação para a Identidade Social e Autoestima. Os valores são algo intrínseco à educação que se recebe e que podem ser inculcados também através de outros fatores, sistemas e processos, nomeadamente pela pertença a grupos sociais. O Escutismo, através do seu fundamento de contribuir para a educação e desenvolvimento integral de jovens, permite que alguns valores significativos sejam

salientados de forma mais profunda, nomeadamente os mencionados na Lei do Escuta (Corpo Nacional de Escutas, 2021). Nos subgrupos dos escuteiros, cada um tem o seu papel e cada um faz a diferença na equipa. Eles fazem a sua própria gestão, dividem as tarefas, fazem um incentivo a que as pessoas percebam que trabalham para algo em prol de um bem maior.

A Figura 21 tenta representar de forma ilustrativa, a síntese da representatividade dos principais valores que os escuteiros sentem que são incutidos pela pertença ao Movimento. O formato representativo da junção das palavras origina um efeito de uma folha, como símbolo de crescimento e de renovação.



Figura 21- Valores incutidos

(Utilização de aplicação: <https://www.wordclouds.com/>)

Através das entrevistas foi possível perceber que o escuteiro desenvolve um sentido de compreensão e respeito pelo outro que permite considerar que:

"Esta frase fundamental de Baden-Powell de que a "melhor maneira de ser feliz é contribuir para a felicidade do outro" é aquilo que eu gosto de chamar o princípio da Felicidade sustentável, que é a ideia de nenhum ser humano consegue ser pleno sozinho. Nós não somos seres individuais, nós somos seres sociais, nós completamo-nos na medida em que nos ligamos com outros, e construirmos pequenas ou grandes comunidades, mas sempre em comunidade." (Ent. A).

Na Gestão de Recursos Humanos é importante que se saiba colocar no lugar do outro, que se respeitem diferentes opiniões e que se tenha a capacidade de ouvir o outro. Importa não só que uma pessoa se conheça bem, como conheça bem os outros. O escutismo que atua num modelo de educação não formal, é um complemento na personalidade que o jovem tem vindo a desenvolver. Por vezes este complemento torna-se diferenciador. Um dos entrevistados considera que:

“E a educação não formal responde de forma absolutamente genial e este desafio /esta ideia de que todos temos um lugar, e que o educador tem a responsabilidade perceber a personalidade daquele jovem para lhe oferecer um campo de seguro por um lado e ao mesmo tempo desafiante para ele se descobrir e descobrimos descobrir o seu lugar na sociedade, mas isto é espetacular.”
(Ent. A).

O Escutismo permite ter a experiência de trabalhar com pessoas diferentes. Não é isso que realmente acontece no dia a dia de um profissional? Alguém que passe por diferentes equipas, alguém que gere diferentes pessoas? Alguém que tem de saber tolerar e compreender o outro? Uma das referências menciona acerca do valor que considera mais relevante:

“Eu diria acima de tudo a tolerância à percepção da diversidade, o respeito pelo outro; O foco mais naquilo que nos une do que nos separa; O respeito pelo outro que nos calhou liderar, fomos chamados a isso. Gosto muito da frase que, apesar de ser atribuída ao Gabriel Garcia Marques acho que não foi ele, [“A única vez que é permitido a um homem olhar a outro de cima é quando lhe dá a mão para ajudar a levantar-se”] (Ent. T).

A figura que é apresentada acima tenta agregar os valores mencionados pelos entrevistados, podendo considerar-se como muito mencionados, o compromisso, lealdade, fraternidade, amizade, amor, sinceridade, confiança, respeito... Tudo isto valores que afetam aquilo que são atitudes e comportamentos de um trabalhador. Segundo um dos entrevistados, o carácter é algo que o Escutismo ajudou a moldar:

“Carácter, aqui assenta na questão de eu, desde novo, percebi que todos temos de ser moldados, o escutismo ajudou-me nesta caminhada do carácter; Lealdade, aprender a ser leais e tem de ser transversal à vida; Ser correto.” (Ent. AA).

O sentido de compromisso permite que um trabalhador se sinta vinculado com a empresa em que trabalha e sinta que os valores, missão e visão sejam também os seus. Este compromisso traduz-se muitas vezes naquele que é o sentido de responsabilidade do trabalhador.

Se considerarmos que a lealdade é a base da confiança de uma relação, esta é necessária também nas relações laborais. Se um trabalhador for leal, para além de se confiar no seu trabalho, também poderá ser chamado a tomar decisões, dar a sua opinião, ser-lhe adicionada responsabilidade. Isto acontece não apenas numa relação de trabalhador e de chefia, como relação entre trabalhadores, na medida em que é importante confiar em quem trabalha ao nosso lado.

O Quadro 6 apresentada de seguida resume os principais valores apresentados pelos entrevistados, bem como o seu ponto de ligação com a Gestão de Recursos Humanos.

Quadro 6- Síntese da categoria 3: Valores e sua tipologia

Categoria 3: Valores e sua tipologia		
Relevância	Condições	Relação com GRH
Compreensão e respeito pelo outro	Cada um tem o seu cargo Experiência de trabalhar com pessoas diferentes Ter paciência	Cada trabalhador tem a sua função Conhecer bem os outros Respeito pelos outros Tolerar e ser paciente
Compromisso	Aparecer às atividades Respeitar a lei do escuta	Responsabilidade Assumir posição
Lealdade / Confiança	Cumprir a sua obrigação	Respeito Aquisição de maior responsabilidade
Fraternidade/ Amizade	Grupo de amigos Sentido de irmão Boa disposição	Motivação Vínculo com a empresa e colegas Sinceridade

6.2 Domínio 2: Identidade

Este segundo domínio surge derivado das questões de partida e da necessidade de se perceber de que forma a pertença ao movimento escutista influencia a identidade social e profissional e a sua perceção daquele que é o papel da Gestão de Recursos Humanos.

Considere-se o Quadro 7 como resumo da interligação estabelecida no Domínio 2 entre as questões da entrevista e a definição das categorias de análise desta dissertação. A questão de partida base é “De que maneira a cultura escutista vai influenciar a forma como determinadas pessoas percecionam e exercem funções de Gestão e de Gestão de Recursos Humanos?”

Quadro 7- Domínio 2: Interligação das questões da entrevista e categorias

Questões da Entrevista	Categorias
10. O que acha que ajuda a construir a identidade individual?	Categoria 1: Elementos de construção da Identidade Social
11. E a identidade de uma profissão constrói-se como? OU no dia a dia de trabalho que fatores contribuirão para nos identificarmos com a nossa profissão?	Categoria 2: Elementos de construção da Identidade Profissional
9. A missão do Escutismo centra-se em "Educar os jovens para que estes desempenhem um papel construtivo na sociedade". Considera que este percurso teve um contributo no profissional que é hoje?	Categoria 3: Impacto na Identidade Social e Identidade Profissional
12. O que nos faz sentir que a nossa profissão contribui para uma autoestima positiva, sentirmos orgulho na nossa profissão e pelo contrário o que fará com que não nos identifiquemos com a nossa profissão e mesmo com o fato de nos sentirmos contrariados e infelizes no desempenho da mesma.	Categoria 4: Construção de autoestima - fatores e contextos
13. Poder-se-á afirmar que um jovem escuteiro se distingue no dia a dia de um jovem não escuteiro no que se refere à sua identidade social e profissional?	Categoria 5: Papéis desempenhados pelos grupos de pertença - Escuteiros
14. Acredita que o fato de ter sido escuteiro lhe dá uma visão diferente ao trabalho que desenvolve? a. Se sim, porquê?	

b. Se não, existe algum grupo social a que tenha pertencido que sente que faz essa diferença?	
15. Se tivesse de traçar um perfil de sucesso, que características lhe parecem ser as mais importantes para desempenhar a sua atual função? E o perfil de quem gere pessoas?	Categoria 6: O que é o sucesso? Componentes do sucesso e expectativas face ao sucesso
16. Considera que o fato de ter sido escuteiro tem um contributo na forma como desenvolveu a sua personalidade?	Categoria 7: Impactos de ser escuteiro
17. De que forma considera que o escutismo contribuiu para o profissional que é hoje? E para o exercício da sua profissão?	

Categoria 1: Natureza e tipologia dos elementos de construção da Identidade Social

Um dos principais tópicos abordados na revisão da literatura prendeu-se com a construção da Identidade, quer a individual, quer a profissional, bem como a social. A forma como se desenvolve a identidade e a personalidade que nos vinca contribuirão para definir muitas das atitudes e comportamentos do ser humano. São variados os elementos identificados como importantes pelos entrevistados, tais como a herança genética, a educação, os grupos sociais em que se está envolvido, as experiências, a relação com os outros. Estes elementos vão ao encontro dos apresentados por Ribeiro (2014) como sendo importantes na formação da identidade do indivíduo. Seguem-se alguns exemplos variados relatados pelos entrevistados que enunciam vários elementos diferentes:

“Por um lado, a tua idiossincrasia, isto é, a um conjunto de coisas que vem contigo, com o teu ADN, com a tua herança biológica. (...). Depois há uma parte familiar, eu diria que é a segunda. O teu contexto familiar é crítico sobretudo nos primeiros anos de vida, ali até aos 15/ 20 anos de vida, o que tu és, o que tu vives e o que tu testemunhas no teu ambiente familiar é crítico para aquilo que tu serás no futuro. Um exemplo muito prático é até na alimentação, se tu durante os primeiros 5 ou 6 anos de vida, tiveres um consumo muitíssimo racional de açúcar nunca mais na tua vida vais consumir excesso de açúcar. Porque adquiriste esse exercício (...).” (Ent. A)

“Olha em primeiro lugar tenho de referir a questão da nossa herança, influencia-nos a construção da nossa identidade. Se conseguimos "mamar" a língua materna, como diz Mia Couto, os valores da família, da igreja, valores no contexto social, é meio caminho andado para conseguirmos

cimentar isto no contexto formal que é a escola e ampliar os conhecimentos através das competências que adquirimos na educação não formal. (Ent. V)

Nestes testemunhos são percebidos dois fatores base: genética e componente familiar. Estes dois pilares estão referenciados por Giddens (2008) como sendo elementos fundamentais no desenvolvimento e crescimento de uma criança e como tendo impacto naquilo que é o desenvolvimento da identidade.

“Social nas diversas bolhas da sociedade, social na tua rua, social na tua freguesia, social na tua escola, social na tua universidade, social na tua cidade, social nos sítios onde tu vais conviver, social nas discotecas que tu frequentas, no grupo de amigos que tu constróis. E numa última esfera, se quiseres, tem também o impacto em todas as outras que é a cultura onde tu vives. (...)” (Ent. A)

Os entrevistados relatam ainda a importância da sociedade em que se vive, dos exemplos que isso potencia, as experiências que representam e da relação que isso depois tem na construção pessoal e do seu foro social. Esta cultura em que se vive é considerada como impactante na identidade, que se articula com o referenciado na literatura sobre Identidade Social e Identidade Profissional.

“É a conjugação destas três áreas, o informal, através da família, o formal que é a escola e o não formal que são as instituições de associativismo, o escutismo, fazem a diferença na construção da nossa personalidade. Quando isto não acontece, quem está na área da psicologia percebe se estas três áreas estão ou não bem trabalhadas, na forma como as pessoas agem, como trabalham, como interagem, facilmente se percebe se faltou algo relacionado com a família, se os conhecimentos estão bem cimentados ou se é um tema da educação não formal, facilmente vemos isto. Para mim, a personalidade e o perfil de uma pessoa para poder estar no contexto profissional devidamente ativo e ao serviço do desenvolvimento global e coletivo é claramente desenvolver estes três pilares.” (Ent. V)

O Escutismo é também considerado como um fator importante e de impacto, mas não como o único fator. Torna-se difícil para os entrevistados fazer uma distinção da origem exata de determinada identidade, mas sim todo o conjunto que influenciou.

“Além do escutismo, as próprias vivências nos outros movimentos me trouxe experiências que moldaram a minha personalidade, umas mais positivas outras mais negativas. A vida académica

também me moldou. A família e principalmente os meus avós que me deram uma visão diferente do mundo” (Ent. E)

Este entrevistado acrescenta a vida académica como um outro elemento diferenciador na sua vida e que lhe permitiu ter uma experiência diferente. A universidade exige também a integração num novo grupo, acolhimento no mesmo, adaptação, participação e comunicação.

“A terceira influência foi claramente o escutismo. O meu pai morreu quando tinha 15 anos, o liceu queria pagar-me as propinas e eu não quis, não preciso de favores, consigo uma bolsa e estudei até ao técnico. E fui para o Liceu Pedro Nunes, elitista, filhos de gente importante, mas o Escutismo deu-me a experiência interclassista, tinha gente das classes trabalhadoras, jovens que não me daria nas circunstâncias normais, uma lição, que não teria tido se não tivesse vindo para os escuteiros.” (Ent. T)

Para além do escutismo e da vida académica, o contexto social e as pessoas com o qual nos cruzamos são fatores identificados como elementos da construção da identidade. A oportunidade vivenciada pelo último entrevistado demonstra claramente a oportunidade que o ingresso nos escuteiros lhe permitiu ter do ponto de vista do contacto com realidades diferentes das suas. Isto terá depois impacto quando num mundo profissional, o indivíduo é confrontado com trabalhadores de diferentes localidades, diferentes posses, diferente cultura e educação.

“Genética, família e envolvência social. 20-40-20. Aquilo que molda em grande parte as nossas personalidades é o contexto social, isto é, aquilo que nos envolve, as pessoas com que nos relacionamos e a genética pus ao mesmo nível porque podemos não ter ninguém a puxar por nós, mas temos vontade. O Ronaldo para mim é fruto de um contexto intrínseco, aquilo que está dentro de nós influencia.” (Ent. K)

O exemplo dado de Cristiano Ronaldo remete-nos para a questão do escutismo não ser fator único no exemplo da importância da pertença a um grupo. Aqui pretende-se salientar o fato do famoso ter também competências físicas que desenvolveu e que o distinguem. Contudo, o futebolista tal como o conhecemos não é só famoso pela sua componente técnica, mas porque contribui em prol do trabalho de uma equipa, com o

intuito de chegar a um resultado comum. Sabe que faz a diferença, sabe que pode ajudar os outros e destaca-se como tal.

“Honestamente, eu acho que as experiências pelo qual passa. (...) Um jovem que faça sempre a mesma coisa, sempre da mesma maneira, que use sempre as mesmas pessoas, vai crescendo de forma enviesada. Abrir, expandir o campo e ação e experiências pelo qual passam, são contributos inestimáveis no eu próprio.” (Ent. X)

As experiências são outro dos elementos previamente verificados como importantes no desenvolvimento do indivíduo. Não é o ato de viajar apenas, mas a diversidade de experiências que o processo de viajar lhe permite: conhecer novas culturas, adaptação a novos processos, capacidade de desenrasque, conhecer novas pessoas e diferentes realidades. As pessoas marcam também quando falamos na experiência das viagens e na possibilidade de alargar a visão do mundo, do nosso papel e do outro.

“Primeiro que tudo, a experiência das viagens, acho que foi algo que me marcou muito, conhecer pessoas tão diferentes pelo mundo inteiro, serem tão felizes com tão pouco, isto não é ser cliché, mas marcou-me muito.” (Ent. W)

Após se verificarem os elementos mais identificados como sendo importantes na construção da Identidade Social, segue-se quais os elementos preponderantes na construção da Identidade Profissional.

De acordo com o que havíamos verificado por referência de Tajfel (1978, 1981, 1983) e Tajfel e Turner (1985; ver também Ribeiro, 2014), a identidade social está relacionada com a valorização afetiva que um indivíduo dá à pertença a um determinado grupo social. A Identidade Social poderá ser positiva ou negativa, dependendo da pertença a determinados grupos serem mais ou menos valorizadas e esta valorização dependerá do que for relevante para o indivíduo. Há grupos que contribuem para uma autoestima positiva enquanto poderão contribuir para a autoestima negativa.

Tal como referenciado por Tajfel e Turner (1985), os indivíduos procuram construir uma identidade social positiva mediante comparações entre o seu grupo e o grupo dos

outros. Uma das características do comportamento intergrupar que estes autores estudaram tem a ver com a tendência para favorecer o grupo de pertença, aumentar as semelhanças e desvalorizar as diferenças dentro do grupo que ocorrem em processos de categorização entre o *grupo próprio* e o *grupo dos outros* (Tajfel & Turner, 1985; Ribeiro, 2014).

Categoria 2: Natureza e tipologia dos elementos de construção da Identidade Profissional

Não foi fácil receber uma resposta dos entrevistados face à questão dos elementos que influenciam a identidade profissional. Isto aconteceu porque se torna difícil discernir qual a razão ou justificação para determinado fator da identidade. Os entrevistados não sentem muita facilidade em distinguir as identidades, sentindo que são sempre as mesmas pessoas e que a identidade é a mesma independentemente do contexto. Na verdade, este tema reforça a revisão da literatura quando menciona a definição central de identidade e como é difícil a definição de identidade enquanto estrutura e matriz mais ampla e integradora, mas simultaneamente polimórfica e polissémica enquanto conceito (Ribeiro, 2014).

“Muito do que tu és enquanto pessoa também se transforma naquilo que vais ser enquanto profissional. Se tu aprenderes a ser uma pessoa competitiva, tu naturalmente na tua vida profissional serás também competitiva em princípio; quer dizer seria estranho tu seres competitiva na tua vida familiar, na tua vida social e depois na tua profissão, tu não o seres, diria que seria uma exceção à norma. Se tu foste uma pessoa muito curiosa, tu na tua vida profissional naturalmente vais ter curiosidades que vais procurar colmatar, se tu tiveres isso contigo já da tua vida pessoal e académica e social, profissionalmente também vais ter isso.” (Ent. A)

O Escutismo é um contributo para este transformar de personalidade, na medida em que a pessoa se sente inserida num grupo. Contudo, há também pessoas que sozinhas demonstram uma identidade e a transformam precisamente quando estão em grupo.

A sociedade é identificada como um fator importante nesta criação da identidade profissional, o que faz estabelecer a ligação entre a identidade social e profissional e acentua a dificuldade em discernir as duas como referem Turner e Oakes (1986).

“O que tu és, mais o que a sociedade te permitiu ser, mais o contexto organizacional, são aquilo que transforma também a tua personalidade profissional, se eu lhe puder chamar assim.” (Ent. A)

É perceptível através de alguns entrevistados que a formação base é um contributo que faz toda a diferença na identidade profissional, pela referência que é e pela forma como molda o pensamento e ação (Benveniste, 1987; Ibarra, 1999; Grant & Hogg, 2012).

“Nós trazemos muito da nossa formação porque tem referências próprias. Um arquiteto formado no Porto ou no Minho tem muita diferença. O nosso recurso é muito baseado em referências.” (Ent. H)

“Eu acho que parte já daquilo que nós somos, porque quando nós começamos a trabalhar depois de sairmos da licenciatura, ou mesmo aquelas pessoas que começam a trabalhar depois de saírem do secundário, já vêm com alguma identidade, algo daquilo que querem, mas são os desafios que vêm do dia a dia que nos vai moldando as arestas que ainda restam e nos vão moldando a parte profissional.” (Ent. F)

A formação e o desenvolvimento de competências são uma das práticas da Gestão de Recursos Humanos. A formação inicial do indivíduo contribui para aquilo que é a identidade social e profissional do mesmo (Nunez & Carvalho, 2005). A formação é de relevar neste contexto, uma vez que no Escutismo também se preserva a formação inicial de um escuteiro que faça a mudança de perspetiva, isto é, um escuteiro que muda da vida de jovem que aproveita as oportunidades educativas do Escutismo, para alguém que passa a desenvolver oportunidades educativas para os outros. Quando o jovem passa para esta fase, a partir dos 22 anos, passa a designar-se candidato a dirigente. Quando a pessoa estiver pronta para assumir responsabilidade e cumprir a formação obrigatória, poderá passar para a etapa seguinte, em que assume a responsabilidade de dirigente do CNE.

Categoria 3: Impacto da pertença ao Movimento Escutista na Identidade Social e Identidade Profissional

A análise do impacto do Movimento Escutista naquela que é a Identidade Social e Profissional do indivíduo, deriva da questão da entrevista “A missão do Escutismo centra-se em “Educar os jovens para que estes desempenhem um papel construtivo na sociedade”. Considera que este percurso teve um contributo no profissional que é hoje?” e pretende contribuir para a resposta à segunda questão de partida “De que maneira a cultura escutista vai influenciar a forma como determinadas pessoas percecionam e exercem funções de Gestão e de Gestão de Recursos Humanos?”.

É consensual nos entrevistados que o escutismo e a pertença a este Movimento tem impacto na sua vida. Contudo, é importante que se considere que os entrevistados também denotam que nem todos os escuteiros são iguais, isto é, para além de falarmos sempre de pessoas diferentes, nem todos os escuteiros têm a vivência de uma experiência marcante. Tendo em conta a partilha, aquilo que se verifica é que o escutismo tem um método pedagógico que auxilia o crescimento e desenvolvimento dos jovens, através de uma oferta rica em oportunidades educativas. Mas depois existe um caminho que o jovem deve percorrer no sentido de aproveitar estas oportunidades, por forma a sentir o resultado das mesmas. Considere-se o seguinte testemunho do Ent. A sobre este aproveitamento de oportunidades:

“Quando eu digo que nós temos de mostrar que somos diferentes, porque somos diferentes, e eu acredito mesmo que se nós tivermos uma experiência como ela deve ser no escutismo, nós somos diferentes da generalidade, da sociedade, e há uma razão para isto. Eu dou sempre o exemplo: tu entras nos lobitos com 6 anos cheia de medo, cheia de medos, e cheia de fantasmas, tu não sabes atacar/ apertar os teus cordões/ os atacadores, tu não sabes cozinhar, tu tens medo de te relacionar, és muito indisciplinada, há uma série de coisas à volta disso, daí a dois ou três anos na alcateia, tu provavelmente já és guia ou perto disso de bando e és tu que educas os teus mais novos para serem diferente daquilo que tu eras quando entraste.” (Ent. A)

Quando alguém entra no movimento logo no primeiro momento em que é possível, entre os 6 e os 10 anos, está também a iniciar o período escolar. Este é um momento de descoberta, de educação, de experiências e acima de tudo de brincar. Nesta fase, a

criança ainda se terá de habituar aos seus novos grupos, quer seja da escola, do escutismo ou de qualquer outro grupo em que se encontre inserido, deverá aprender as suas regras, perceber a dinâmica e estar feliz no mesmo.

“Aos 10 anos e vais para os exploradores e começa tudo de novo e comesas cheia de medos, estás num sítio diferente, tens de te adaptar, tens de crescer, tens desafios que sentes que não serias nunca capaz de superar. Daí a três ou quatro anos passa-se exatamente a mesma coisa, tu já dominas a tua comunidade, tu já és capaz de liderar aquela comunidade. Já estás preparada para o novo desafio que acontece, isto é, tu vais para os pioneiros. E volta o ciclo todo a acontecer outra vez e depois vais para os caminheiros.” (Ent. A)

O entrevistado salienta um ponto importante sobre os ciclos que se vivem. Ao longo da vida, existirão muitos aspetos que não estão predefinidos e que será uma descoberta. Contudo, existem ciclos que são por norma vividos por todas as crianças, nomeadamente o da escola, podendo passar pelo infantário, seguindo-se 1ª ciclo, 2ª ciclo, secundário e possível momento no ensino superior. No escutismo os ciclos também são constantes, com uma medição diferente, ou seja, o ciclo nos escuteiros corresponde ao tempo em cada secção. Tal como se verificou na revisão da literatura, existe a categoria dos lobitos (6 a 10 anos), exploradores (10 a 14 anos), pioneiros (14 a 18 anos) e os caminheiros (18 a 22 anos).

“E volta o ciclo toda a acontecer outra vez e vais a tua vida ou vais para dirigente, outra coisa qualquer, e nê verdade tu tens aqui quatro ciclos que são o mesmo ciclo, que é nada mais nada menos, do que aquilo que vai acontecer para o resto da vida. Vais casar, vais ter uma profissão, vais ter outra profissão, vais fazer um crédito habitação, vais fazer uma casa, vais fazer uma aventura, vais ter filhos ou outra coisa qualquer, mas vais ter um fim de ciclos quando começa cheia de medos e de incertezas onde te desafias e daí a uns tempos tu já estás em casa, já está tudo bem, já estás a liderar aquilo, já dominas aquilo, já mostras aos outros como é que aquilo se faz. E é por isso também que o escutismo educa para a vida porque de fato o escutismo replica a própria vida em ciclos de 4 anos, num ambiente seguro., onde tens um adulto que diz olha há uma linha vermelha deste lado e uma linha vermelha desta, das quais tu não podes passar porque isso põe em risco a tua vida, a tua saúde física e mental e outras coisas mais qualquer” (Ent. A)

Neste último excerto é importante tomar atenção ao paralelismo entre os ciclos vividos no escutismo e os ciclos da vida. Ao falar em ciclos da vida refere-se a esta vivência de

experiências e sensações como o ter medo a cada mudança, adaptar a um novo grupo/ cargo/ função, conhecer novas pessoas, tomar decisões. O entrevistado considera que o escutismo ajuda a preparação para os ciclos da vida, na medida em que permite replicar pequenos ciclos no contexto do escutismo, em que permite mudar de secção, conhecer novos miúdos, ser gerido por pessoas diferentes, adaptar a novos hábitos de trabalho em grupo. Isto pode também ser relacionado com a vida adulta nos ciclos que se vivem em diferentes momentos: função no próprio trabalho, necessidades pessoais de estabelecer uma relação, decidir casar, comprar casa, ter filhos, trocar de trabalho. O jovem já vem com uma experiência de mudança de ciclos que lhe pode ser útil na adaptação destes momentos.

O fato de o Movimento Escutista permitir que os jovens repliquem, num ambiente seguro, estes diferentes ciclos, permite que se adaptem e preparem para viver ciclos ao longo da vida, quer na vida pessoal quer profissional. Na área da educação, há quem considere a semelhança entre a experiência de dirigir jovens no Escutismo e dos seus alunos nas aulas:

“Completamente, muito na forma como me relaciono com os alunos; o procurar estar perto, ser acessível, a forma de desenvolver as aulas, de forma mais proativa e de os colocar a eles a trabalhar, chegar ao sítio de onde não conseguem sair numa atitude de cooperação, estou com eles num sentido de irmão mais velho.” (Ent. C)

Os entrevistados remetem para o escutismo a oportunidade de vivenciar estas experiências que consideram educativas e úteis depois ao longo da vida, no dia a dia pessoal e profissional. Contudo, não obstante, a isso torna-se importante lembrar que não existe apenas o Movimento Escutista como forma das crianças e jovens vivenciar experiências únicas e que terão impacto no seu futuro. A questão principal aqui prende-se com o fato de vivenciar a pertença a um grupo. No cerne desse grupo existem regras, normas, pessoas diferentes, situações diferentes e a necessidade de o indivíduo saber lidar com elas. Não é só no Movimento Escutista que se desenvolve este tipo de aprendizagens e se promove ações e processos de crescimento e conhecimento.

Simultaneamente, alerta-se para os casos em que não é possível a uma criança ou jovem poder ingressar num grupo de escuteiros, pelas mais variadas razões: não existir nenhum agrupamento de escuteiros próximo, não existir possibilidade de transportar os miúdos, não haver capacidade financeira para auxiliar ou suportar a pertença ao grupo. Importa denotar que o escutismo é considerado como um exemplo, mas felizmente não é único. Uma criança que esteja inserida num grupo desportivo, num grupo recreativo, em aulas de dança, são exemplos de grupos que a pertença aos mesmos pode despoletar aprendizagens e experiências importantes.

Por outro lado, existe ainda a necessidade de pensar em todos os casos que não têm possibilidade de entrar em nenhum grupo, mas que individualmente ou através de outras formas, como a família, os vizinhos, as próprias dificuldades vivenciadas, lhes permita aprender e transpor para o seu futuro, o que a vida se encarregou de lhes ensinar.

No fim de tudo, o importante é que estas experiências vividas serão algo com impacto naquela que será a identidade do indivíduo, na sua identidade social e profissional. Ao longo da revisão da literatura foi sendo mencionado o impacto da educação, das experiências vividas, da forma de se ultrapassar as piores situações, das aprendizagens vividas. A forma como o indivíduo vê o mundo, relaciona experiências e fazer disso fator diferenciador naquilo que vai ser a sua atitude e a sua postura comportamental perante a vida e perante os outros.

Quando se fala no impacto que a pertença aos escuteiros tem na identidade social e profissional, existem dados relacionado com o setor da educação, mas do qual é possível traçar o paralelismo com os outros setores e a vida em geral.

“Quanto mais à nossa volta estiverem bem em termos educativos, melhor estaremos nós. Há então dois segredos: trabalho em rede, pôr toda a gente em conexão, partilhar boas práticas, encontrar um rumo e soluções em conjunto; o segundo é buscar práticas/ projetos/ ferramentas que sejam já testadas noutros lados e que possamos aplicar aqui e seguir mais longe. A aposta educativa tem sido isto. Se olharmos para o escutismo e virmos este trabalho que fazemos no contexto das secções, em que as secções são divididas em pequenos grupos que trabalham individualmente, tem

autonomia, mas trabalham para o grande grupo, não só para a secção, mas contribuindo para o agrupamento, e ajudando a que esta caminhada desde lobito até caminheiro seja uma caminhada crescente de que esta forma de trabalhar em pequenos e grandes grupos, nos leva à capacidade de estar ao serviço para um grupo maior que é a comunidade, isto aqui é claramente o método escutista.”(Ent. V)

É mencionada a importância de as pessoas terem a capacidade de trabalhar em equipa e estarem em conexão, serem capazes de aproveitar a partilha como um fator positivo no que diz respeito ao resolver problemas, encontrar soluções para os mesmos (Wenger, 1998). Até porque os problemas de uns poderão ser os problemas de outros num momento diferente, pelo que a constante partilha permite não só a visão de novas opções de solução, como prevenção de problemas. Esta capacidade de *networking* permite que se encontrem boas práticas, se descubram novas ferramentas e se tenha uma visão mais abrangente das situações e dos problemas). O entrevistado V retrata de que forma o escutismo é também um contributo para estas questões, na medida em que os jovens são habituados a trabalhar em equipa, sabendo que trabalham em benefício de um bem maior, o Movimento Escutista à escala de núcleo, regional, nacional e mundial.

“E depois a questão dos projetos, o método escutista assenta claramente no método projeto, planeamos atividades, essas atividades assentam no jogo e levam-nos a atingir objetivos e esses objetivos procuram chegar às seis áreas em que procuramos trabalhar. Lá está, a metodologia projeto é aquela que nos leva a adquirir competências e conhecimentos e juntar as duas. Porque aquilo que mais me entristece na educação é haver uma preocupação com os conhecimentos e depois as pessoas que tiram 18 e 19 não saberem aplicar os conceitos na prática, ou seja, não temos gente pensante ou temos gente que se preocupou apenas em empinar conhecimentos e não os colocar ao serviço. E isto é a lógica do método projeto, dar-nos competências para colocarmos ao serviço dos outros.” (Ent. V)

Se ao longo do caminho existir esta necessidade de aplicar conhecimentos, o jovem terá muito mais capacidade para no futuro ainda poder colocar em prática, ainda ter isso enraizado, do que quando não existe a possibilidade de viver num grupo.

No entanto, não é só uma questão da capacidade de gestão de projetos e de trabalho em rede que faz a diferença. Existe também o desenvolvimento das componentes social e afetiva. A existência de *soft skills* é cada vez mais um requisito bem reconhecido aquando do recrutamento de profissionais. A primeira opção não será o pedir ajuda, mas tentar recorrer ao máximo de recursos autonomamente. Apenas quando já não há mais opção de investigação própria, aí sim procurar auxílio. A capacidade de *desenrasque*, de comunicação, de resiliência são apreciadas no mercado de trabalho. Neste sentido, o fato de serem incentivados desde cedo a desenvolverem estas características afeta aquela que é a sua identidade social e profissional:

“Eu cheguei ao cargo que tinha, a parte da proatividade, mesmo agora na confederação deram-me uma pasta para a mão e meio dia e formação. Recebi emails e eu perdida ali, caí no meio do nada. O fato de ser escuteira... é a resiliência, proatividade, não sei vou pesquisar, vou procurar e só em última instância vou questionar diretamente. Já estamos preparados para isso.” (Ent. W)

Outra característica muito desenvolvida no escutismo e que os entrevistados sentem ser uma mais valia no desenvolvimento da sua identidade é a comunicação. Atente-se ao pensamento do teórico Watzlawick (1967) que considera pela “Teoria da comunicação humana”, que a “comunicação” desempenha um papel fundamental em nossas vidas – embora não estejamos inteiramente conscientes disso.

Num processo de recrutamento, a real capacidade de comunicação pode nem sempre ser facilmente percebida através de uma entrevista, uma vez que a entrevista poderá estar direcionada para captar um foco diferente. Contudo, a comunicação será algo valioso no desenvolver de qualquer trabalho. Repare-se no exemplo da entrevistada que é médica anestesista:

“Se não tivesse aprendido a falar com pessoas, este é o meu grande input para a minha profissão. Se calhar o anestesista é aquele que pode fazer a diferença na vida das pessoas. Vou contar-te uma história que me aconteceu quando vim para (...), eu estava numa ala de doentes com cancro da mama e tinha uma pessoa poucos anos mais velha que eu, o que é assustador. Fiz-lhe uma conversa tão bonita antes de operar que ela ainda hoje agradece o meu trabalho como agradece o dos cirurgiões” (Ent. Y)

No caso deste exemplo anterior, a comunicação fez a diferença na vida deste entrevistado no sentido de contribuir para a sua função diária. Mas não é só verificada na componente profissional, também é verificado este contributo no próprio desenvolver da criança e do jovem. Existem casos de prescrição médica ou casos de aconselhamento psicológico ou psicoterapia para os jovens pertencerem a grupos sociais para desenvolver determinadas capacidades, daí o impacto também na identidade social dos mesmos:

“Quero-te confidenciar que aos 9 anos entrei para o e escutismo por receita médica. Eu brinco muito com ele por ter desafiado a minha mãe a ter-me colocado no agrupamento mais próximo, em 1989 não era tão moda. Nós somos muitas vezes hoje em dia, temos muitos casos deste género, somos muitas vezes a resposta psicológica e social para determinados comportamentos, patologias e aditivos. Eu era muito debaixo da asa da mamã e o fato de ter ido para os escuteiros, estar com outros, participar nas atividades, sair de casa. Acabo por investir numa área, por um curso em que o foco principal é dinamizar pessoas e grupos e alavancá-los nas respostas sociais. O Escutismo, marcou-me profundamente. E esta capacidade de desenrasque, que é o artigo 12º da lei, esta forma de comunicar e entregar a qualquer desafio. E de termos sempre disponibilidade de fazermos mais um bocadinho. Vivemos num mundo sem tempo, e eu acho que nos escuteiros grosso modo encontramos sempre pessoas sem tempo, com um bocadinho de tempo, para ter tempo para o tempo que é necessário, e isso é fundamental. O escutismo marca-me tão profundamente enquanto técnico e pessoa, que quando quis definir o meu foco de investigação, decidi investir na área do valor social e educativo do tempo livre.” (Ent. AC)

Através da partilha deste entrevistado, salienta-se a importância do movimento para o crescimento pessoal e social, capacidade de sair do seu conforto e ser capaz de se adaptar. O escutismo é apenas mais um exemplo de uma sugestão dada por médicos para contribuir para o desenvolvimento e crescimento do jovem. Neste caso, esta oportunidade permitiu ao entrevistado sair da sua rotina habitual e ser capaz de se integrar neste grupo e se reger pelas suas orientações. Isto tem um impacto naquilo que depois é a capacidade de adaptação e envolvimento noutros grupos sociais, bem como direcionamento da sua carreira através da escolha do curso que efetuou e atual cargo profissional.

Após esta reflexão mais relacionada com o primeiro domínio, o do escutismo, debruça-se um pouco o olhar sobre o domínio da identidade.

Categoria 4: Construção de autoestima - fatores e contextos

Ao longo desta dissertação tem vindo a falar-se de motivação, valorização dos sentimentos das pessoas e o sentimento de “*vestir a camisola*” na empresa (Duarte & Torres, 2011). Contudo, este sentimento de pertença à empresa poderá ser analisado sob o ponto de vista da importância da pertença a um grupo e da valorização afetiva que lhe é atribuída. Através dos dados das entrevistas foi possível perceber que os entrevistados têm e expressam um elevado sentido de pertença ao Movimento. O Escutismo tem impacto naquilo que é o desenvolvimento da identidade do indivíduo e tem impacto também pelo significado emocional da pertença a este grupo. De forma similar, na vida adulta e na vida profissional, as pessoas também têm mais tendência para valorizar os ideais e valores dos grupos a que pertencem e que valorizam face a outros grupos (Tajfel & Turner, 1985).

As pessoas precisam de se sentir bem no seu trabalho e sentirem que fazem parte do mesmo. Na maioria dos entrevistados verifica-se que existem alguns elementos mais relacionados com sentimento de autoestima positiva e outras que prejudicam o dia a dia de trabalho. Os entrevistados relatam os fatores que despoletam ambos os sentimentos.

Feedback

O feedback diz respeito a dar informação sobre o resultado de um trabalho efetuado (Thomas, Rawson & Finn, 2017). Este também é um dos elementos que os entrevistados mencionam quer como fator positivo em caso de existência ou como fator negativo caso não se manifeste.

“O que me deixa triste é os clientes não valorizarem o nosso trabalho. Dando um exemplo, apareceu agora isto do COVID, nós tivemos em toda a frente relativamente aos apoios, layoffs, todos os dias saíam leis e tinha de ler e ajudar cliente. No final de processo não valorizarem o trabalho.” (Ent. G)

O *feedback* tem um papel fundamental no processo de comunicação e revela-se importante em termos de contexto profissional como fator de atenção, valorização, redução de incertezas, redução e eliminação de dúvidas, esclarecimentos, etc.

❑ Marcar a diferença

É importante que para além de receberem *feedback*, os trabalhadores sintam que podem fazer realmente a diferença na sua função, no seu posto de trabalho, na organização a que prestam serviço.

“Motivado é a questão de achar que posso fazer algo que posso fazer a diferença. Estamos habituados a ser rápidos na resolução, deixa-me desmotivado o tempo que demoram as coisas e a burocracia por trás.” (Ent. D)

Por outro lado, esta falta de reconhecimento pode levar a uma desmotivação e falta de sentimento de dever cumprido ou missão realizada. Considere-se a experiência do entrevistado Y: *“é muito difícil ser anestesista porque ninguém valoriza o teu trabalho, ninguém sabe o teu nome. Se eu sentir que não faço a diferença na vida da pessoa, sinto-me mal (...) Os dias em que me sinto melhor, sinto-me bem todos os dias, porque eu acredito que faço esta profissão por um motivo, melhorar qualidade de vida de um utente, tenho de fazer a diferença.” (Ent. Y)*

❑ Desempenho das pessoas

Uma das práticas da Gestão de Recursos Humanos prende-se com a avaliação do desempenho das pessoas e o impacto que esta verificação do dia a dia tem no sentimento de que realmente se faz ou não um bom trabalho.

“das coisas que me deixa satisfeito é o desempenho das pessoas, tu desmultiplicas as tuas ações naquilo que são as horas das pessoas. Quando se sentem felizes e motivadas a realizar a função delas, mais eficiência e mais eficácia. Isso deixa-me satisfeito porque aquilo que fazes todos os dias era aquilo que pretendias. Mas só consegues obter através das pessoas. Depois, o que me deixa frustrado é o inverso, é paradoxal, mas é isso, quando tu trabalhas e por vezes é cíclico, ou por questões que não podes controlar ou assim, tens crenças que quer se venham a comprovar quer não, tentas implementar e não é possível. Essa inércia, vez após vez deixa-te desanimado, quando sentes que estás de pés e mãos atados, num beco sem saída” (Ent. M)

Este testemunho realça o desempenho do trabalhador pelos dois sentidos, o reconhecimento do mesmo como fator positivo, bem como a falta de reconhecimento como sendo negativo. O entrevistado AC menciona a importância do reconhecimento e do envolvimento, enfatizando a importância dos desafios constantes.

“Os fatores mais positivos: grau de reconhecimento e envolvimento dos outros, sucessivos desafios e projetos, adoro trabalhar projetos e desenvolver desde uma ideia à ação, reconhecimento e impacto social do que fazemos.” (Ent. AC)

❑ Resolução de problemas

De acordo com os entrevistados, estes gostam de contribuir efetivamente para o desenvolvimento da empresa, num sentido de contribuírem para a resolução de problemas, bem como serem capazes de auxiliar os outros a ultrapassar desafios, tal como referido por Savickas (2005, 2013).

“Orgulho principalmente por duas coisas: que consigo ser um contributo, dar um impulso positivo nos projetos, nas pessoas, nas relações, nos desafios; e a capacidade que vou tendo de ajudar ou resolver um problema, ultrapassar um desafio.(...) O que me deita abaixo é o fato de muitas vezes não conseguir impedir que se desapaixonem, desistam de lutar de defender aquilo que acreditam que é o melhor para a empresa. E eu próprio não consegui manter a chama acesa daquelas pessoas.” (Ent. S)

Através do testemunho é possível remarcar a posição dos entrevistados face à importância em que sentem em ser parte integrante do processo e não apenas pessoas que desempenham apenas o seu papel, gostam de contribuir em prol do bem-estar de todos e sentem que contribuem para a motivação dos outros.

❑ Impacto nos outros

Um dos aspetos relatado como importante prende-se com o impacto que o trabalho e o desempenho profissional realizado tem no outro, no indivíduo, na pessoa. Os entrevistados da área da educação, mencionam que a reação e o sentimento percebido nos seus alunos, faz muita diferença.

“O que me anima, nesta área da educação anima-me ter reação por parte dos alunos, dos jovens, têm interesse em alguma coisa, aquilo que tento despertar, que realmente resultou e eles têm curiosidade sobre isto e sobre aquilo, se vêm com uma ideia e quando têm abertura para me vir colocar problemas.” (Ent. X)

“Eu faço uma coisa que adoro, porque tem a ver com pessoas; dá-me gozo trabalhar com pessoas sejam mais novas ou mais velhas; entrar numa sala e poder partilhar com eles este gosto por aprender, ajudar a ultrapassar as dificuldades” (Ent.C)

❑ Burocracia

O tema relacionado com o aumento da carga burocrática também mais salientado por entrevistados da área da educação e, ainda que compreendam a necessidade, acreditam que se tornou um excesso, contribuindo negativamente para a autoestima dos mesmos.

“Aquilo que me deprime ou desagrada é quando estou em esforço, quando estou a passar uma matéria porque tem de ser. Não tive preparação suficiente e a coisa não sai, não tenho as pessoas agarradas. Mas aquilo que mais me desgosta é quando a vontade de fazer coisas bate com aquilo que são estruturas da organização, burocracia, formas de funcionar rígidas e este tipo de dificuldades. A tensão entre aquilo de querer fazer coisas e uma estrutura, sistema rígida, sem consideração à pessoa propriamente dita.” (Ent. X)

“A carga burocrática aumentou significativamente nos últimos anos. Apesar de realmente haver muita diferença para o passado mesmo no Escutismo, existe uma necessidade de conseguir ter um mínimo de organização estrutura.” (Ent. C)

Nestes testemunhos é possível perceber que ao longo dos tempos, a burocracia se tornou um problema e um impeditivo, na medida em que acaba por ser limitador da ação. Esta comparação é feita quer no contexto do escutismo, como também pode ser relacionada no contexto da Gestão de Recursos Humanos. Os processos nem sempre desenrolam tão depressa quanto se previa, quer por causa das pessoas, dos meios, como também devido ao nível de formalidade.

Categoria 5: Papéis desempenhados pelos grupos de pertença - Escuteiros

Os entrevistados mencionaram que o Escutismo não foi o único ponto de influência na sua identidade, ainda que reconhecendo o seu papel predominante. Consideram que o

fato de terem um elevado sentido de pertença a este grupo, fez a diferença na pessoa que se tornaram. Ainda assim, alertam para a importância da qualidade da experiência vivida, isto é, o sentido de pertença também se torna tanto maior quanto mais significativa foi a vivência. Este aspeto é relevante para a construção da identidade social e profissional pois a valorização afetiva que se atribui a um grupo tem a ver entre vários fatores com a relevância e natureza das experiências vividas e proporcionadas pelo grupo (Lewisa & Shermanb, 2003).

“Eu acho que ter tido uma experiência escutista relevante, lhe oferece uma visão do mundo e das coisas que lhe permite diferenciar-se, sim. Dou-te o exemplo pega num jovem que conheceu 10 países e faz uma entrevista com ele ao lado de um jovem que nunca saiu da cidade dele, só isto. E isto percebe diferença.” (...) Não há maneira de não fazer, porque as experiências são diferentes. Ora tu tens um tipo que durante 5 6 7 8 10 20 anos (16 anos no caso) foi capaz de experimentar ciclos contínuos de aprendizagem, adaptação, de capacidade de compreender o mundo de uma maneira escutista e a maneira escutista é uma maneira muito virada para o mindset da gestão de projetos, se quiseres depois numa linguagem mais profissional, tu vais perceber que aquela pessoa é diferente. É diferente pela forma como olha para ti, como sorri para ti, como fala contigo, como respeito o teu espaço, como procura adaptar-se a ti (e este conceito de repor - um escuteiro inteligente tem muita mais facilidade do que uma pessoa que não escuteira). O exercício da liderança tudo isso se nota naturalmente muito cedo e não é por acaso que há um conjunto muito significativo de empresas que percebem isso e procuram nos currículos jovens que tenham esta abordagem, que tenham estas experiências em geral não é só nos Escuteiros.” (Ent. A)

A experiência vivida na integração do grupo social do escutismo, permite abrir a mente para uma consciência de um mundo global e no qual nós desempenhamos um papel individual, mas que culmina numa ação social. A experiência de ser guia na sua secção faz a diferença depois no futuro em termos de liderança de equipas e perceção do papel do outro. Este testemunho caracteriza um escuteiro como diferenciando-se pela sua experiência e oportunidades vividas. O escutismo molda a sua personalidade através das experiências que lhes permite viver e isso vai depois refletir na sua forma de ser e de atuar. No mesmo sentido, um profissional que já tenha tido a necessidade de se adaptar, aprender e trabalhar em método projeto, terá certamente muito mais predisposição para o fazer de forma natural no seu trabalho.

“Mas é inegável que um escuteiro, o fato de ter sido guia, tudo isto, tenho tido cada vez mais experiências. Aqui na empresa lido com jovens de estágios, mestrado, um jovem que vem para este contexto tu notas diferença no desempenho da pessoa, quer seja desempenho, relação entre equipas, mas mesmo naquele sentido prático, dinâmico, motivação intrínseca.” (Ent. M)

Apesar de se ver esta pertença com um impacto positivo, os entrevistados alertam que nem todos os escuteiros são iguais e que pode ser perigoso generalizar como se constata no seguinte excerto, no qual o entrevistado T dá o seu exemplo pela positiva: *“mas uma coisa que foi muito importante para mim em contexto profissional foi a experiência intercultural, experiência internacional, muito valioso e sem o escutismo não a teria tido. Tive oportunidade de viajar, viajar como turista não é a mesma coisa que de 3 em 3 meses ter um seminário e estar a trabalhar digamos em intercâmbio de ideias” (Ent. T).*

Isto acontece porque os escuteiros são pessoas e, por conseguinte, vivem em comunidades diferentes. Neste sentido, o tipo de escutismo, a qualidade do mesmo, a oferta de oportunidades educativas, pode nem sempre ser do mesmo carácter, ainda que o Movimento seja regido pelos mesmos valores, ideias, metodologia, são adultos diferentes a dirigir, são localidades com necessidades e ofertas diferentes. Considere-se que isto tem a ver com a perspetiva de que existe uma dependência entre as pessoas e o que estas fazem com essas possibilidades de vivência e experiências e interações humanas.

“Se podemos dizer que todos os escuteiros aproveitam as oportunidades e fazem um bom crescimento, também estaríamos a enganar-nos a nós próprios, há sempre aqueles que passam pelo escutismo, que não aproveitam as oportunidades. Mas aqueles que aproveitam, e são muitos, já tive a oportunidade de entrevistar pessoas e facilmente percebo que são escuteiros. E se tiver de escolher pessoas para a minha equipa entre uma pessoa que foi escuteira e outra que não foi, eu por norma escolho um escuteiro porque sei o que a escola do escutismo lhe trouxe, se na entrevista me demonstra essas competências.” (Ent. V)

De um ponto de vista global, ainda que as experiências não sejam iguais, consideram que existe sempre algo que se retém, ou seja, o impacto existe e é notório, pode é não se traduzir no mesmo grau. O fato de a metodologia escutista envolver o jogo como pano de fundo das atividades e da metodologia, permite que o escuteiro se adapte

melhor à própria sociedade e crie expectativas e formas de atuação no futuro, na sua profissão.

“O que eu acho é que os escuteiros, têm isto muito mais organizado, muito mais estruturado, muito mais capaz, muito mais virado para aquilo que é o jogo social espontâneo (é que eles jogam naturalmente sem ter que aprender a jogá-lo).” (Ent. A)

O fato de um escuteiro vir mais preparado para viver em comunidade, adaptar-se ao outro, sentir que pertencem a um grupo e que esse grupo é parte de um todo maior, permite que tenham uma capacidade de adaptação maior naquilo que depois é o seu desempenho profissional.

Categoria 6: O que é o sucesso? Componentes do sucesso e expectativas face ao sucesso

Se no tópico anterior se verifica o impacto do escutismo como papel importante depois naquilo que é a identidade e comportamentos e atitudes do indivíduo, agora faz-se uma análise do que consideram que seja o sucesso e quais os componentes de sucesso. O sucesso corresponde ao êxito de algo, algo que origina um bom resultado (Infopédia, 2021).

Neste caso, torna-se interessante observar que aquilo que os entrevistados consideram como sucesso vai ao encontro das características e competências identificadas como sendo as mais valorizadas por Baden-Powell, caso este tivesse sido um Gestor de Recursos Humanos. Capacidade de liderança, resiliência, carisma, comunicação, criatividade, adaptação, ser exemplo a seguir. Estes são alguns dos aspetos identificados como fatores de sucesso e preponderantes na atividade profissional de qualquer trabalhador, mais ainda num gestor de pessoas.

“Resiliência, liderança, carisma, criatividade, humildade de conhecimento, capacidade de negociação, oralidade, capacidade de resfriar, não ser impulsivo.” (Ent. B)

Este entrevistado menciona uma série de elementos do sucesso que são importantes na Identidade e no exercício da Gestão de Recursos Humanos. Rocha (1997) havia referido

a importância de os gestores serem resilientes, terem capacidade de adaptação e abertura à inovação. Este entrevistado adiciona também a liderança, capacidade de negociação e oralidade como sendo relevantes.

“Capacidade de comunicação, originalidade e criatividade na construção de novos conteúdos e conceitos, dinamização e capacidade de trabalho e adaptação às novas tecnologias e ferramentas; Capacidade de gerir imprevistos.” (Ent. E)

A testemunha deste entrevistado volta a mencionar a capacidade de adaptação, mas também alerta para competências de comunicação, dinamização e capacidade de trabalho. Um Gestor de Recursos Humanos deverá um comunicador nato, tal como referencia Garcia (2015).

“Organização, responsabilidade e atitude. Ser proativo e estar sempre pronto. Uma pessoa que esteja a gerir pessoas, é ser um exemplo, um pai não pode dizer a um filho para não roubar, se depois rouba, ou fumar, se está sempre em casa a fumar. O exemplo é uma das coisas essenciais. Um líder tem de ser assertivo, saber o que diz e dizer certo. Ser coerente, ser exemplo de sinceridade e realismo.” (Ent. P)

Tal como já havia sido referenciado pelo fundador do Escutismo (Baden-Powell, 1920), o exemplo é dos elementos mais importantes que se deve dar quando se está na liderança de algo. Um líder *deve ser exemplo* a seguir e deve ser o primeiro a demonstrar que não tem medo de arriscar. Assim, um trabalhador terá mais motivação, envolvimento e sentido de pertença para se desafiar também.

“Grande capacidade de análise, capacidade crítica sobre o sistema e o que vemos à nossa volta, boa capacidade de comunicação com o cliente e com a própria equipa, visão muito AGILE sobre os métodos, não estarmos à espera de algo muito metódico e igual, gerir muita coisa ao mesmo tempo, reestruturar. Para quem gere pessoas, é a capacidade de liderar, muito bem-disposta, que nunca vai falar mal da equipa e do cliente, o que expõe menos bom é muito subtil e depois a capacidade de motivar e constantemente feedback, pessoa bastante transparente, se houve algum problema que não saibamos resolver é a primeira a tentar realmente perceber o problema e ajudar.” (Ent. U)

Por fim, este testemunho acaba por focar um pouco os elementos já previamente mencionados, reforçando a importância dos mesmos. Foi bastante consensual a opinião dos entrevistados acerca do que é o sucesso e do tipo de fatores que influenciam o mesmo. Veja-se de seguida, quais os impactos de ser escuteiro, relacionando um pouco o que foi visto até agora sobre a identidade e de que forma esta vai impactar a vida profissional de um trabalhador.

Categoria 7: Impactos de ser escuteiro

Esta última categoria do domínio da Identidade, está relacionada com o impacto que existe de ter sido ou ser escuteiro. No contexto desta dissertação, importa perceber qual o impacto na vida e na personalidade, na vida e na profissão, bem como de que forma se podem verificar fatores de distinção de um escuteiro naquilo que vai ser o seu desempenho profissional seja no exercício de cargos de gestão e de gestão de recursos humanos e/ou na forma como os percebe e reflete sobre isso. A capacidade de adaptação foi um dos fatores considerados como impacto do escutismo, na medida em que a pessoa tem capacidade de reconhecer semelhanças entre processos e facilmente consegue encontrar pontos de contacto entre realidades distintas. Adicionalmente, não é só a capacidade de adaptação, mas também de transferência para novas situações e a isso também chamo criação de conhecimento. Na área da educação isso foi retratado pelo sentido e sentimento da constante readaptação que é exigida aos professores, e que pode estar facilitada pela experiência e competências desenvolvidas pela vivência do método escutista que de acordo com os dados obtidos vai ao encontro desse tipo de formação exigências das profissões nesta área.

“O sistema educativo foi reformulado há dois anos e foi incluída a flexibilidade curricular, para trabalhar mais a autonomia do jovem. O que é que eu fiz? Apliquei o sistema de patrulhas tão simples quanto isso. Para mim foi super fácil saber como dar aula, com esta nova metodologia porque não foi tão diferente do que eu já fazia.” (Ent. E)

O saber trabalhar em equipa é um dos elementos mais importantes em qualquer função. Neste sentido, o fato de no Escutismo se ter um sistema de patrulhas que orienta para cada um ter o seu papel importante e função atribuída, saber ouvir o outro, respeitar a

sua opinião, defender a opinião do grupo ainda que seja diferente da sua inicialmente, são fatores distintivos.

“Faz, faz diferença. No escutismo trabalhamos o sistema de patrulhas porque permite-nos isso. Permite-nos trabalhar as lideranças e mostrarmos como é que deve ser um líder e o que deve fazer um líder. (...) E as patrulhas ajudam muito porque tu dentro das faixas etárias que nós temos e das 4 secção que nós temos, tu podes numa secção começares do zero, chegar lá cima, começar a ser o guia, és líder, e quando mudas de secção voltas a começar do zero, voltas à tua posição inicial.”
(Ent. F)

Os pequenos detalhes fazem a diferença e têm impacto naquele que é o resultado de qualquer processo. Assim, se isto for equiparado aos pequenos pormenores que estão intrínsecos nos valores do escutismo, percebe-se que um simples cumprimentar pode fazer a diferença. E esta depois é notada no dia a dia, seja no contacto entre colegas, entre trabalhador e chefia, entre trabalhadores e clientes.

“As pequenas coisas que temos nos escuteiros, o nosso cumprimentar, forma de aceitar o outro, de aproximar, os fogos de conselho têm uma magia fabulosa. São tão pequenas coisas que depois vão fazendo a diferença. No último acampamento nacional fui chefe de subcampo dos exploradores. Tinha uma patrulha de miúdos que estão em associações, o dirigente que estava com eles convidou-nos para jantar, foi o pior jantar em termos de comida, mas de valores e sentimento e alegria dos miúdos foi estrondosa. O dirigente tinha o cuidado de que todos trabalhassem.” (Ent. G)

O cumprimentar dos escuteiros é algo que deixa qualquer um muito feliz, aquele sentimento de encontrar alguém que segue os mesmos ideais, que entende o momento de alegria. Este sentido de pertença, saber que têm responsabilidade para o Movimento, é também motivo de orgulho. O entrevistado G salienta o cargo de liderança que desempenhou numa grande atividade e no qual teve a oportunidade de vivenciar uma experiência em que não importava o resultado (o jantar) mas sim todo o processo de confeccionar e envolvente. Numa organização, também importa este sentido de inclusão de todos, independentemente de não serem os melhores cozinheiros. No dia a dia de trabalho esta capacidade de valorizar todos, saber ver os pequenos detalhes e ser capaz de lembrar sempre que aquilo é um contributo pequeno para um Movimento maior.

Com isto pretende-se ressaltar a importância do pensamento sistémico, isto é, de que o todo é maior do que a soma das partes.

Os entrevistados consideram também relevante a importância dada ao saber ouvir. Um escuteiro tem de saber ouvir e desde pequeno é incentivado que “O lobito escuta Aquelá³” Ser um bom ouvinte, ser atento, ser leal, saber colocar-se no lugar do outro, são fatores preponderantes para o sucesso de uma organização.

“Ser um bom ouvinte. Ser genuíno, simples. O curso dá-nos alguns conhecimentos, mas as características principais não vêm nos livros, por muito que estudes, e vamos ouvindo os outros, é ser simples. O que tu fazes de diferente? Eu sei lá, eu não sou desatento, eu faço de conta e sei que se me meter vai criar problemas. É saber ser um bom gestor de problemas, as pessoas zangam-se com muita facilidade. Toda a gente vive para ganhar mais e as avaliações contam.” (Ent. P)

De momento, já se debruçou a atenção sobre o contexto do Movimento Escutista e de que forma os entrevistados consideram a pertença a este grupo como importante na construção da sua identidade. Simultaneamente estabeleceu-se a ligação entre o impacto da identidade individual, com a identidade social e profissional. Por fim, faz-se uma análise em que se interliga o impacto do Movimento Escutista na Identidade e de que forma isso vai interferir na perceção da Gestão de Recursos Humanos.

³ Aquelá - nome dado ao adulto responsável por lobitos no Escutismo

6.3 Domínio 3: Gestão de Recursos Humanos

Para determinação deste domínio foi considerada a questão de partida base “De que maneira a cultura escutista vai influenciar a forma como determinadas pessoas percebem e exercem funções de Gestão e de Gestão de Recursos Humanos?”

Após se ter analisado o contexto escutista, se ter percebido de que forma o escutismo afeta a construção da identidade escutista e de que forma esta vai impactar a identidade individual, social e profissional do indivíduo, importa denotar de que forma esta identidade é transferida para o exercício da Gestão de Recursos Humanos, a percepção sobre o exercício da Gestão e a percepção de quem não tem funções de gestão de Gestão e de Gestão de Recursos Humanos mas tem expectativas sobre como deve ser a Gestão e particularmente a GRH.

O Quadro 8 apresenta a interligação entre as questões efetuadas nas entrevistas e as categorias criadas neste domínio.

Quadro 8- Domínio 3: Interligação das questões da entrevista e categorias

Questões da Entrevista	Categorias
18. O que considera que é a GRH? E o que deveria ser? Em que valores deve assentar a GRH?	Categoria 1: Pilares da Gestão de Recursos Humanos
19. Que atividades e responsabilidades considera que são do âmbito da GRH?	
6. Vamos admitir, como Baden Powell, que o escutismo pode dar um contributo para a construção de um mundo melhor. Qual lhe parece o contributo mais significativo?	Categoria 2: Baden-Powell e o perfil de Gestor de Recursos Humanos
7. Se Baden Powell tivesse sido gestor de recursos humanos quais seriam as suas principais prioridades na gestão de RH.	
8. Que perfil de competências deverá ter um gestor de Recursos Humanos que tivesse integrado efetiva e afetivamente o Movimento Escutista?	

Categoria 1: Pilares da Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos não só é uma temática cada vez mais abordada na comunicação social, como também tem sido considerado um desafio constante pelas

organizações (Telmo, 2015). As pessoas são um dos ativos mais importantes das organizações (senão o mais importante) e é necessário que se faça a melhor Gestão e, por conseguinte, também a melhor Gestão de Recursos Humanos. Mas aqui importa clarificar se a Gestão de Recursos Humanos das organizações vai ao encontro do esperado ou de acordo com os objetivos dos trabalhadores e qual o caminho a traçar. Os Pilares da Gestão de Recursos Humanos são um importante marco para fazer a diferença em qualquer que seja a organização. Para que o fruto da GRH seja efetivo, é necessário que esta seja tática, estratégica e operacional, tal como evidenciado por Lado e Wilson (1994); Pfeffer (1994); Wright e McMahan (1992) referenciados por Caetano e Tavares (2000). Contudo, mais importante ainda é que acima de tudo seja adequada às realidades, problemas e seja coerente. Alguns pilares são facilitadores nesta gestão, como a comunicação, trabalho em equipa, liderança, processos e formação.

Os entrevistados neste estudo empírico são todos profissionais, excetuando dois casos, um estudante e um reformado que atualmente ainda se dedica à investigação na área da educação. Os entrevistados têm algumas responsabilidades que vão ao encontro da Gestão de Recursos Humanos intrinsecamente no seu dia a dia, nas equipas que gerem e na forma de trabalhar em equipas multidisciplinares. Ao longo da entrevista tentou perceber-se de que forma os entrevistados valorizam a Gestão de Recursos Humanos e o que consideram que seria uma GRH adequada.

Os pilares da Gestão de Recursos Humanos são um auxílio naquele que é o papel de Gestão de Recursos Humanos. Os pilares de Gestão de Recursos Humanos mais mencionados pelos entrevistados foram: gestão de talentos, motivação, bem-estar, adaptação, produtividade, reconhecimento, liderança e comunicação.

Um dos pilares mais mencionado prende-se com a importância da Gestão de Talentos, com a consciência de que o principal ativo de uma empresa são as pessoas e que estas devem estar motivadas, capacitadas, envolvidas e felizes no seu trabalho.

“Mas se tu não compreenderes os processos, não compreenderes a missão, não compreendemos a visão, não compreenderes o que acontece nos corredores da tua estrutura, tu não vais ser capaz de animar e de gerir o talento das tuas pessoas, porque na verdade tu não os conheces.” (Ent. A)

Neste sentido, surge o tema das boas condições de trabalho e da motivação como fatores importantes para a alta produtividade dos trabalhadores. O trabalhador sente necessidade de estar envolvido e precisa de ter uma capacidade de adaptação, resiliência, abertura à inovação, competências estas que se demonstram distintivas no sucesso das organizações, indo ao encontro do que mencionava Rocha (1997). Da análise dos dados há quem considere que a Gestão de Recursos Humanos *“é o ponto de encontro entre o conjunto das necessidades de uma organização para cumprir o seu plano estratégico com as pessoas; os recursos humanos que são capazes de contratar para cumprir essa missão; e depois tenho um terceiro nível que é com o desenvolvimento estratégico desses recursos humanos para acompanharem o próprio desenvolvimento da Visão estratégica da organização.” (Ent. A).*

Acreditando no potencial das pessoas e no contributo que elas realmente dão para o negócio final, isto é, para o sucesso da organização, o mesmo entrevistado considera que *“Isto não faz sem pessoas, sem pessoas motivadas, capazes, capacitadas, que sejam parte da organização, que construam elas próprias o futuro da organização.” (Ent. A).*

É importante termos as pessoas envolvidas na gestão estratégica de uma organização e é também importante que os Gestores de Recursos Humanos sejam capazes de conhecer as suas pessoas o suficientemente bem para que possam tomar melhores decisões considerando o conhecimento que têm. Neste sentido, é referido que devem conhecer bem as suas pessoas:

“Ser capaz de caraterizar as pessoas, saber identificar quem é a pessoa certa para um determinado perfil através da caraterização; gerir expectativas e motivações, acompanhamento personalizado (saber como as pessoas estão, os seus problemas, a sua felicidade) porque isto afeta as suas competências; pensar no futuro, como podem progredir; ou seja, analisar o estado atual e perceber que margem temos de progredir e poder de encaixe; olhar para estratégia da empresa e perceber em que áreas devem os colaboradores progredir, para que o máximo de tempo possível esteja nos 100%”. (Ent. B).

Percebe-se a importância dada pelos testemunhos à preocupação pela pessoa, pelo conhecimento profundo da vida mesma, sem que isso entre na intrusão do seu mundo, mas

com clareza suficiente para que seja possível perceber quando está bem, quando precisa de auxílio, quando está feliz no seu trabalho (Reis, 2019).

"Preocupa-me quando as empresas gerem pessoas como números e não como pessoas." (Ent. E).

"A primeira responsabilidade é de nós olharmos para cada pessoa de fato como pessoa, como indivíduo, na verdadeira aceção da palavra." (Ent. S)

A importância de se conhecer bem a pessoa remete para a importância de conseguir identificar momentos de fragilidade, de felicidade ou que careçam de mais atenção seja pela positiva ou negativa:

"Numa GRH temos de ter a compreensão de perceber que existe uma pessoa por trás daqueles olhos, não só um colaborador, um especialista, que tem família, sonhos, outras coisas que os movem. E que o trabalho por muito prazeroso que seja, a pessoa tem outros interesses que a motivam. Nós somos uma partícula naquele todo maior que a pessoa tem." (Ent. S)

Dum ponto de vista um pouco mais abrangente, há quem considere que não só é importante que se conheçam os trabalhadores, como também que estes conheçam os objetivos e missão da empresa. Enquanto a visão indica o que queremos ser, o propósito, a missão, por sua vez, é aquilo que realmente somos, os valores, princípios e práticas que temos: *"é perceber objetivos e missão da organização em que estou. Depois mediante isso como vou gerir estes recursos humanos para atingir isso, garantindo que as expectativas individuais também são atingidas"* (Ent. D)

Contudo, de acordo com alguns dos entrevistados, *"as pessoas não são ouvidas, se não perguntares às pessoas se se sentem bem lá dentro, se se sentem bem no posto em que estão, se não gostavam de fazer outra coisa, mesmo que não tenham a formação ideal para isso, mas podem ter hobbies que lhes deem essas capacidades"* (Ent. F). Estes dados remetem-nos para algo que é muito importante quando se fala em Gestão de Recursos Humanos - a motivação. É necessário que os trabalhadores estejam envolvidos e motivados no seu trabalho. Infelizmente, *"O que sente muitas vezes na gestão de recursos humanos, é uma preocupação muito mais administrativa, burocrática e que limita a ação"* (Ent. M) conforme se pode verificar nas próprias conceções de GRH como por exemplo nas perspetivas hard e soft da Gestão Estratégica de Recursos Humanos e noutras abordagens da GRH e mesmo nas conceções históricas da GRH.

Os entrevistados defendem que o foco principal de GRH é assegurar que os trabalhadores estão felizes no seu trabalho. " RH deveria ser preocupação com as pessoas, com a forma como estão a trabalhar, se a pessoa é indicada para o posto. " (Ent. L). Este último tópico de se a pessoa realmente é indicada para o posto, remete-nos para a forma de gerir abordada por Taylor (1911), em que as pessoas se adaptavam à função. Estará isto ainda numa perspetiva atual?

"A gestão de recursos humanos tem estas preocupações, adequar recursos às funções, fazer com que as pessoas se sintam bem, e formá-las / ajudar a que se formem, criar condições para que elas possam valorizar-se. Nos escuteiros, na nossa abordagem educativa, são as próprias pessoas que buscam o tentar ser melhor. É importante que se sintam valorizadas, recompensadas e gostem de estar nos sítios onde estão." (Ent. X)

Este testemunho remete-nos para a importância dada à formação, para que, mais do que adequar pessoas às funções, se permita capacitar as mesmas. São os próprios trabalhadores também interessados em crescer, aprender e desenvolver competências.

No seguimento do promover a formação e desenvolvimento, é relembrada a importância de se acreditar e confiar nas pessoas para garantir que estas também se sintam bem:

"Diria que gerir recursos humanos é acreditar no potencial das pessoas, conseguir equilíbrios justos e com pesos diferentes entre o desempenho dos recursos, o bem-estar, sobretudo emocional desses recursos e ter a capacidade de promover desenvolvimento pessoal através da gestão. Ter talento para recrutar e coragem para corrigir. A empatia é chave." (Ent. Z)

Na categoria seguinte debruça-se o olhar sobre qual o perfil indicado de um Gestor de Recursos Humanos, tomando como exemplo Baden-Powell, fundador do Escutismo e que pode ser considerado exemplo de Gestor tendo em conta a sua ação.

Categoria 2: Baden-Powell e o perfil de Gestor de Recursos Humanos

Robert Baden-Powell, mais conhecido por Baden-Powell, é uma figura mítica na história do escutismo. Foi ele o fundador do Movimento, ainda que começando com 20 rapazes, acabou num Movimento mundial de jovens. Ao longo das entrevistas tentou perceber-se quais as prioridades que consideravam que seriam as deste homem, que pelo seu legado poderá ser

considerado como um gestor de recursos humanos. Neste sentido tentam estabelecer-se tipos de prioridades e a sua ligação com as práticas de GRH, tentando identificar traços de um perfil adequado:

❑ **Gestão de Talentos**

Um dos entrevistados menciona a prioridade de Baden-Powell como sendo a gestão de talentos. O conceito de gestão de talentos tem ganho nos últimos anos, novas recontextualizações e implicações na literatura e na prática. Contudo, a forma como Baden-Powell direcionava as coisas, já se pode enquadrar naquele que é este termo atualmente:

(sobre a prioridade de Baden-Powell) “Olha seria uma coisa que só muito recentemente apareceu enquanto conceito: gestão de talento. Baden Powell, ensinou-nos a fazer isto melhor do que ninguém. Ensinou-nos quando ele disse que qualquer pessoa tem pelo menos 5% de bom - e é uma expressão dele - e o dirigente tem de pegar nesses 5% e potenciá-lo para os 90%, a malta do coaching diz "a melhor versão de nós próprios a cada dia" -É outra forma de dizer mais ou menos a mesma coisa -o que BP diz é: nós temos que fazer gestão de talento, porque toda a gente tem talento. E tu se não souberes quais são os talentos dos teus recursos humanos, tu nunca vais conseguir: primeiro potenciá-los e depois pô-los ao serviço da missão da tua organização. E eu diria que o grande conceito que BP criou antes de ser criado para além do conceito de educação não formal, é esse conceito de gestão de talento.” (Ent. A)

❑ **Conhecer bem as pessoas**

Na explicação de um dos entrevistados vemos esta relação direcionada para conhecer bem os miúdos. Transpondo para aquilo que é a realidade da Gestão de Recursos Humanos, isto refere-se a conhecer bem as pessoas, saber aquilo que as motiva, que as faz feliz, saber as suas preocupações, o seu perfil o seu estado de espírito e necessidade, *“Ele deixou-nos esta ideia fundamental que era conhecer muito bem os miúdos. Um gestor de RH deve conhecer muitíssimo bem quem tem com ele, para poder fazer pontes para incompreensões, atitudes, formas de trabalhar que tu nem sempre consideras que é a resposta que a empresa precisa.” (Ent. B).*

“Ia tentar adaptar as pessoas àquilo que nos ia pedir para fazer, sempre em volta de trabalhos de equipa, jogo, liderança firme. Acho que ia tentar aplicar o sistema de patrulhas na gestão de recursos humanos.

Tal como fez no cerco de Mafeking⁴. Com os poucos recursos que tinha ele tentou fazer com que resultasse. Eu acho que isto era viável, eu trabalho em equipa, desde que o teu trabalho seja em equipa tu consegues fazer tendo em conta a metodologia dele.” (Ent. J)

Este tópico remete-nos para a capacidade de liderança de um gestor. Da mesma forma que um escuteiro deve conhecer-se e conhecer os outros elementos, ainda mais importante é que um guia de grupo conheça o seu grupo. Isto pode ser equiparado à necessidade que um líder tem de conhecer a sua equipa, compreender cada elemento, ser capaz de reconhecer o que está certo ou errado e se o trabalhador está feliz e motivado, ou se algo o preocupa ou estará perante um problema.

“Eu diria que ele iria tentar puxar para cima o melhor de cada um, usar as características de cada um. Criar equipas com pessoas diversificadas.” (Ent. U)

❑ Espírito de equipa

Neste tópico, os entrevistados remetem para a lembrança daquilo que é o conceito de sistema de patrulhas, referenciado como sendo um sistema que permite que os jovens sintam a responsabilidade (Baden-Powell, 2011).

“Eu acho que seria o trabalho em equipa e criar equipas tão multidisciplinares como de várias idades. Para que o conhecimento seja partilhado e não obteres equipas velhas e jovens, em que os jovens têm que batalhar e aprender tudo com alguém que seja mais velho e pode transmitir esse conhecimento ganhamos tempo e não precisamos estar todos a partir sempre a mesma pedra e então partimos para desafios mais... que realmente são desafios novos e não andamos aqui todos à procura do mesmo porque não transmitimos o conhecimento. Aí o trabalho em equipa seria um dos pontos fortes.” (Ent. F).

O enfoque no trabalho em equipa tem vindo a ser das questões mais levantadas pelos entrevistados como sendo importante. É necessário que uma gestão eficiente e eficaz passe pelo planeamento, organização e realização de um bom trabalho em equipa.

⁴ Cerco de Mafeking - momento histórico na vida militar do Fundador do Escutismo – Baden Powell; foi uma batalha de 217 dias para a cidade de Mafeking na África do Sul durante a Segunda Guerra dos Bôeres de outubro de 1899 a maio de 1900.

☐ Ser exemplo a seguir

Ainda há quem considere que “Não há ensino que se compare ao exemplo” e que um Gestor de Recursos Humanos deve ser capaz de liderar garantindo que se comporta de forma ajustada com o que pede aos seus trabalhadores (Baden-Powell, 1920).

“Uma das prioridades que eu acho que ele teria sempre defendido foi que a única maneira de conseguirmos fazer algo é pelo exemplo. Enquanto responsável de recursos humanos garantir que se consegue primeiro, ter-se como exemplo, exigente com a pessoa para depois exigir aos outros. Certamente teria também uma preocupação muito grande nas boas relações. À parte de tudo o que são competências e o que se trabalha nos recursos humanos, o bem principal é o sentimento que tens para contigo e para com as tuas ações.” (Ent. M)

☐ Visão de futuro

Atualmente, a preocupação de uma empresa passa pela gestão estratégica não a curto prazo, mas num sentido de continuidade e sustentabilidade, garantindo que a estratégia atual tem impacto naquilo que é a visão futura da empresa: *“Uma visão de futuro. Ele tinha essa visão e claramente era gestor de recursos humanos.” (Ent. Q).*

☐ Simplificar

A capacidade de ver os pormenores com clareza e de ser capaz de desconstruir, podem ser consideradas mais valias num Gestor de Recursos Humanos. Ser capaz de simplificar e de tornar os aspetos perceptíveis e claros aos olhos dos trabalhadores: *“eu acho que uma das coisas que ele tinha sempre era ele gostava que as coisas não se complexificassem, mantivessem simples, uma das coisas que ele dizia sempre era que este movimento que ele criou, isto não foi pensando para ser à escala mundial, ele fez uma experiencia em que agarrou em 20 miúdos e foi acampar, quando isto começou a crescer, a preocupação dele era que isto se mantivesse simples” (Ent. X)*

☐ Formação das pessoas

Não era só Baden-Powell que se preocupava com a formação das pessoas em contexto do escutismo. Isto tem vindo a ser uma aposta das empresas, para garantir a retenção dos trabalhadores. Para que um trabalhador se sinta bem, feliz e motivado, atualmente tem também de sentir que cresce profissionalmente. Atualmente, os jovens já não se contentam com o conhecimento do momento, mas tem sempre sede de saber mais:

“Ele tinha um cuidado grande com a formação e consciencialização dos adultos e o papel que eles precisam de desempenhar e a forma não de serem chefes tradicionalmente do termo chefes-mandões, mas serem facilitadores de um processo. E às vezes dar um passo atrás e deixar os miúdos caírem, e sofram-se e deixarem sujar os joelhos, portanto este aspeto da formação pessoal, dando espaço para eles crescer.”
(Ent. X)

A formação é um dos pilares da Gestão de Recursos Humanos e que é essencial no percurso de qualquer trabalhador.

A tentativa de traçar um perfil de Gestor de Recursos Humanos que tenha integrado afetiva e efetivamente o Movimento dos escuteiros, não é uma tarefa fácil. Esta categoria tem retratado de que forma os entrevistados traçam um perfil de Gestor de Recursos Humanos, tomando por base o exemplo do Movimento, o seu fundador. Ainda assim, os entrevistados consideram que um escuteiro tendencialmente irá sempre colocar a pessoa em primeiro lugar, como centro.

“Primeiro, eu acho que um gestor de recursos humanos, escuteiro enquanto tal, privilegia sempre a dimensão humana de seus recursos humanos. Isto é, é verdade que ele sabe que tem um conjunto de objetivos organizacionais que tem de cumprir, mas ele sabe que é mais fácil cumpri-los tendo a equipa consigo. Respeitando a individualidade de cada um, potenciando o que de melhor cada um sabe, criando condições para que cada um dos seus recursos humanos compreenda quais são as suas partes fracas e crie mecanismos de potenciação dessas partes menos capazes se quiseses, portanto, garantido que é a individualidade de cada um, que é gerida pelo próprio gestor de recursos humanos. Isto não se consegue fazer se ele não fizer o que faz com os miúdos se ele não os conhecer, se ele não conhecer os seus contextos, se ele não conhecer as suas prioridades pessoais, se ele não conhecer a individualidade de cada um, se ele não compreender que aquela pessoa naquele momento provavelmente está a passar uma fase dramática na sua vida e na verdade ele não está a trabalhar, ele está a ir para o trabalho, mas não está a trabalhar. Se não for capaz de ter esta perceção, a capacidade de analisar o outro e de perceber que o outro está numa situação ou em outra, e de agir em conformidade, ele não está a fazer isto à maneira escutista. Um chefe de unidade é tão melhor quando mais capaz é de olhar para os seus escuteiros, compreender cada um deles na sua individualidade e criar, lá está, o tal espaço seguro para que os seus, que cada um dos seus escuteiros seja feliz evolua, cresça, encontre o espaço desafiante, se completa e ainda assim compreenda que aquilo parece que foi feito para ele, e na verdade foi. E o gestor de recursos humanos tem de ser isto. Tem que tirar o melhor de ti para o serviço da organização, tem que dar-te a oportunidade de seres melhor a cada dia e eu diria que tem de conseguir conciliar aquilo que são os valores da organização, aquilo que é a cultura organizacional, oferecendo-te espaços de crescimento para que tu

próprio te acultures à organização e “professes” os valores da própria organização. Na verdade, é isto que nós também fazemos nos escuteiros” (Ent. A)

Por forma a conseguir conjugar tudo isto num perfil, é preciso que os Gestores consigam ter:
“Capacidade de humildade de conhecimento, capacidade de liderança de equipas, resiliência” (Ent. B)”

A Figura 22 que se apresenta de seguida tenta combinar algumas das palavras mais identificadas pelos entrevistados como sendo as de maior relevância para um perfil de sucesso na Gestão de Recursos Humanos. Planeamento, capacidade de desenrasque e de resolução de problemas, espírito de equipa, não ter medo de errar, determinação são alguns dos mais mencionados.

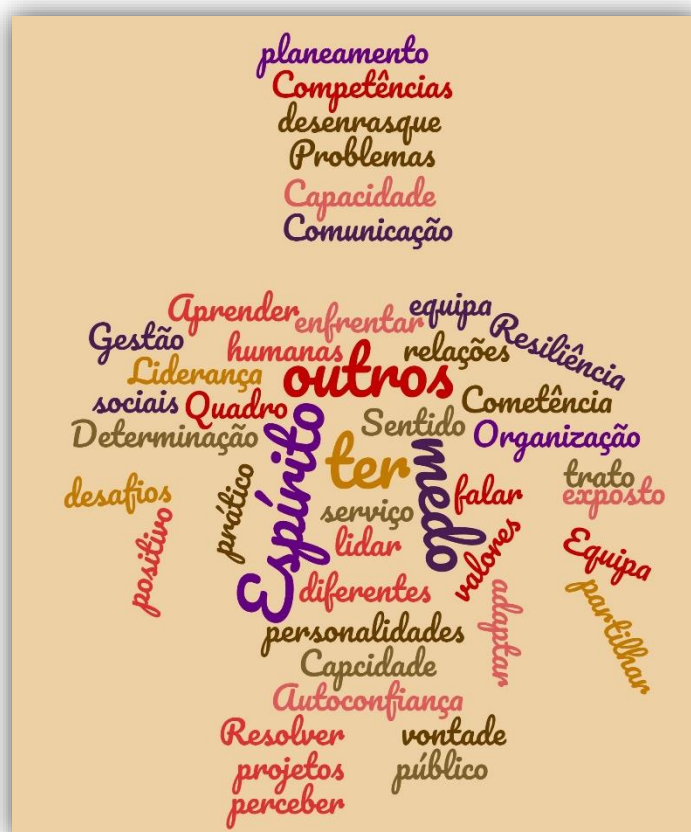


Figura 22- Perfil de competências

(Utilização de aplicação: <https://www.wordclouds.com/>)

De seguida, apresenta-se o Quadro 9 resumo com as características mais relevantes do perfil de um Gestor de Recursos Humanos à luz da opinião dos entrevistados:

Quadro 9- Baden-Powell e o perfil de Gestor de Recursos Humanos

Categoria 3: Baden-Powell e o perfil de Gestor de Recursos Humanos		
Tipologia	Consequências	Relação com GRH
Gestão de Talentos	Aproveitar o melhor Crescer	Potenciar cada talento
Conhecer as pessoas	Conhecer o outro escuteiro Ouvir o outro Ser um guia que conhece todos os elementos	Entender reações Compreender os outros Liderança Conhecer a individualidade
Espírito de equipa	Partilha Trabalhar em grupo Alcançar objetivos em conjunto	Partilha de opinião Espírito de união Trabalho em equipa
Ser exemplo	Observar Explorar Saber ouvir	Executar Capacidade de compreender Realizar primeiro
Visão de futuro	Ambição por novas atividades Sonhar e idealizar atividades Construir e perceber dificuldades	Pensar fora da caixa Verificar o que os outros fazem de melhor Recrutar com inovação
Simplificar	Tentativa-erro Aprender-fazendo	Ver pormenores Ir ao detalhe Saber o processo
Formação de pessoas	Aprender coisas novas Propor novos conteúdos	Desenvolvimento de competências Aposta em novas áreas Abertura para novas funções

Todas estas competências são algo com impacto naquilo que é a Identidade Social e Profissional de um trabalhador.

7. CONCLUSÃO

7.1 Introdução

O objetivo principal deste estudo foi conhecer a importância das competências desenvolvidas no escutismo como contributo para a construção e formação da identidade social do indivíduo e para a adoção de comportamentos posteriores na vida na comunidade, particularmente no âmbito profissional. Neste sentido foram entrevistados 30 indivíduos escuteiros, correspondendo a profissionais de diferentes setores.

A abordagem teórica que suportou esta dissertação foi a da Identidade Social (enquanto englobando a Identidade Profissional) e a sua repercussão no exercício da Gestão de Recursos Humanos e o contexto em que se irá incidir será o dos valores, princípios e práticas pedagógicas do Movimento Escutista. O paradigma metodológico adotado foi fenomenológico tendo como método de recolha de dados entrevistas semiestruturadas sustentadas num guião, com análise de conteúdo como método de análise dos dados.

Ao nível de referenciais teóricos, estes tiveram por base: a caracterização do contexto do Movimento Escutista, compreensão da sua metodologia pedagógica e valores associados; compreensão do conceito de identidade nas várias perspetivas – individual, social e profissional; e, por último, o enquadramento da evolução da Gestão de Recursos Humanos, pilares, princípios e práticas da mesma.

Ao longo do capítulo 6 centra-se a organização da análise de conteúdo, estruturada em 3 domínios principais: Movimento Escutista, Identidade e Gestão de Recursos Humanos. Existe aqui uma categorização de todos os tópicos dentro de cada domínio mencionado, relacionada com as questões de partida, bem como as questões da entrevista.

O presente capítulo apresenta-se estruturado da seguinte forma: na segunda secção apresentar-se-ão as principais conclusões relativas a cada uma das questões de partida, considerando o detalhe explicitado no capítulo 6 do presente estudo. Estas conclusões procuram estabelecer uma interligação entre as questões das entrevistas que foram

sustentadas pela revisão de literatura, os dados obtidos no estudo e as questões de partida. Na terceira secção denotam-se as limitações do mesmo e, por fim, apresentam-se pegadas para investigações futuras.

7.2 Principais conclusões

As principais conclusões deste estudo centram na resposta às duas questões de partida. Neste sentido, tendo em conta a realização das entrevistas e a análise dos resultados obtidos, consideram-se de seguida as conclusões apresentadas por questão de partida.

Que fatores contribuem para a construção de uma identidade escutista?

A primeira questão de partida centra nos fatores que influenciam a criação da identidade escutista e de que forma esta vai contribuir para a própria identidade dos indivíduos. Ao longo da análise desta questão existiram três pilares centrais: atividades escutistas, competências e saberes e valores.

No que diz respeito às atividades escutistas, os entrevistados consideram-nas fundamentais ao longo do seu percurso e marcantes na perspetiva da sua memória e afetação pessoal. A intensidade das atividades, o leque de atividades que se podem realizar, a diversidade de pessoas com o qual se cruzam nas mesmas, são fatores importantes para o sentimento de valorização das mesmas. As atividades são uma das formas que os escuteiros têm de vivenciar no exponencial máximo aquilo que são os ideais, objetivos, missão e visão. Na base de qualquer atividade escutista estará sempre o método escutista centrado em pilares base como o sistema de patrulhas, aprender fazendo, leis e princípios e sistema de progresso. Esta forma de funcionar, permite que o jovem tenha acesso num ambiente seguro a um conjunto de oportunidades que lhes permita desenvolver-se integralmente, com vista a serem depois cidadãos ativos e que dão um contributo efetivo na sociedade.

A maioria dos entrevistados identifica atividades escutistas que se traduzem em atividades com impacto positivo. Verifica-se também que existe uma tendência para desdramatizar atividades que aparentam ter impacto negativo, dando relevância a tudo de benéfico que se

pode retirar de uma experiência negativa, como forma de possível transferibilidade de aproveitar esse momento para aprendizagem noutra contexto.

As atividades mais referenciadas acabam por se centrar em atividades de grande calibre, uma vez que são aquelas que permitem aos jovens ter experiências mais fora da sua zona de conforto, com pessoas de diferentes culturas, necessidade de se adaptarem e ganharem capacidade de desenrasque, isto é, serem capazes de se desembaraçar, num ambiente diferente do que estão habituados.

O segundo tópico prende-se com as competências e saberes que mais se desenvolvem devido à pertença grupal no Movimento Escutista. A vivência das atividades, os desafios contantes, o traçar de objetivos ao longo do tempo, a oportunidade de viver pequenos ciclos de vida à medida que cada elemento vai passando de secção em secção, permite que o jovem viva numa adaptação constante. Foram identificadas as principais competências e saberes que os profissionais escuteiros reportaram como sendo as que mais advém da pertença a este grupo: estimular o indivíduo a definir as suas prioridades; desenvolver a capacidade de sonhar, bem como a sua capacidade de planear e estabelecer relações; dinâmica constante e contínua de trabalho em equipa, o que pressupõe o respeito pelos outros e a ajuda ao próximo; perceção de uma forma diferente quer de encarar a vida, quer de encarar o mundo; desenvolver uma empatia e amabilidade que acabam por ser focos principais no trato das pessoas; reposicionar perante os seus desafios. Estas competências são importantes mencionar como parte do ganho que representam para a identidade do indivíduo, identidade social e profissional do mesmo.

Por fim, neste âmbito do contexto escutista, são enumerados os valores principais que o Movimento Escutista incute nos jovens e que lhes é também útil na construção da sua identidade. Os valores mais mencionados pelos entrevistados centraram nos seguintes: compreensão e respeito pelo outro; compromisso; lealdade / confiança; fraternidade/ amizade. O Escutismo é um Movimento que tem ideais próprios e que assenta numa base católica.

Ao longo deste estudo, percebe-se a importância do Escutismo na vida dos entrevistados, as oportunidades criadas pelo mesmo, a diversidade de experiências vividas, valores incutidos, competências desenvolvidas. Contudo, importa relevar que todos os escuteiros são diferentes, personalidades diferentes, realidade diferente e também são sujeitos a oportunidades diferentes. O Escutismo tem valores universais, mas a qualidade das atividades vividas pode não ser a mesma. Quem organiza as atividades para os jovens varia de acordo com a localização, pelo que a qualidade das mesmas também é variável. A forma como o jovem vive o seu percurso escutista varia também consoante a sua predisposição, envolvimento e integração no seu grupo. O Escutismo é um Movimento que tem algumas despesas associadas e que varia consoante a sua organização. Com isto pretende-se salientar que existem contribuições designadas como quotas que asseguram os seguros dos jovens, possibilidade de realizarem atividades escutistas e atividades escutistas internacionais. Para além disso, o escuteiro deverá andar uniformizado quando se apresenta em atividade escutista. Tudo isto simboliza um valor monetário e, nem sempre é possível para um agregado familiar, suportar os custos inerentes a este grupo social.

De que maneira a cultura escutista vai influenciar a forma como determinadas pessoas percecionam e exercem funções de Gestão e de Gestão de Recursos Humanos?

A primeira questão centrou-se mais naquilo que foi a vivência escutista e de que forma a pertença a este grupo contribuiu para a construção da identidade. A segunda questão levanta o tema de que forma a cultura escutista irá influenciar a forma como se percebe e exerce funções de Gestão e de Gestão de Recursos Humanos.

Primeiramente neste tópico, realizou-se o levantamento dos elementos que impactam a construção da Identidade Social e Profissional, impacto na construção de autoestima e no sucesso das pessoas, bem como o impacto de ser escuteiro em todo este processo.

Os entrevistados permitem reforçar a dificuldade em identificar os elementos que auxiliam a construção da Identidade, na medida em que lhes é difícil dissociar a Identidade Individual da própria Identidade Social ou Profissional. Na globalidade, consideraram ainda assim como fatores base a genética, a família e a educação, a sociedade, as experiências e os grupos sociais

a que pertencem. A valorização que dão a cada um dos fatores é qualitativa, na medida em que não conseguem quantificar a importância dos elementos em termos da dimensão do impacto. Aquilo que é comum e partilhado por todos é que o Escutismo, o facto de pertencerem ao Movimento Escutista, lhes permitiu vivenciar experiências, errar num ambiente seguro, desenvolver competências, criar laços afetivos e ter outro tipo de perspetiva do mundo. Sentem que o Escutismo não é caso único e que existem outros grupos sociais ao qual se pode pertencer que permitem de forma similar adquirir estas características diferenciadoras.

O ponto fulcral desta dissertação é, após perceber o contexto Escutista e de que forma este contribui para a construção da identidade em todas as suas componentes (individual, social e profissional), de que forma isso se vai repercutir no exercício profissional do mesmo, nomeadamente na GRH. Neste capítulo da análise focaram-se os principais pilares da Gestão de Recursos Humanos e tentou traçar-se um perfil de gestor de recursos humanos, à luz do exemplo do fundador do escutismo, Baden-Powell. Os entrevistados centraram a sua posição acerca de um líder: alguém que acima de tudo se foca nas pessoas, em conhecê-las, em saber como estão, perceber as suas motivações, preocupações e bem-estar. Consideram que um escuteiro que tenha integrado afetiva e efetivamente o Movimento Escutista e que desempenhe funções e Gestão de Recursos Humanos estará predisposto a fazer gestão de talentos, ser um exemplo a seguir e simplificar a vida aos seus trabalhadores. Apesar de se alertar para a necessidade de se simplificar, elucidam também a necessidade de estar atentos, serem capazes de prestar reconhecimento, incentivarem e motivarem, bem como se preocuparem com a formação constante do trabalhador. O líder deverá ter uma visão de futuro e ser capaz de comunicar e incentivar a uma comunicação eficaz junto dos seus, sem nunca descurar o bem-estar dos mesmos.

A maioria dos entrevistados considera que Baden-Powell foi um exemplo de Gestor de Recursos Humanos, mas ainda existe uma parte que questiona ou não concorda propriamente com a abordagem que ele aplicou ao Movimento. O importante deste tópico prende-se com levantar a questão de qual a diferença que pode fazer um escuteiro naquilo que é o exercício da Gestão de Recursos Humanos. Através da vasta experiência vivida com diferentes pessoas, necessidade de aceitação dos mesmos, oportunidade de melhoria, possibilidade de errar num

ambiente seguro com o intuito da autoaprendizagem, são fatores considerados cruciais na distinção de um escuteiro. Todavia, não é só o escutismo que faz esta diferenciação e que cria oportunidades de crescimento e desenvolvimento de jovens. O Escutismo é um dos grupos que se acredita e, cada vez mais, se estuda que possa ter um efeito de pertença grupal grande e com impacto positivo.

De seguida, apresentam-se algumas limitações do estudo verificadas ao longo da construção desta dissertação.

7.3 Limitações do estudo

O estudo decorreu durante a vivência de um momento de pandemia mundial devido à *COVID-19*. Neste sentido, atravessaram-se alguns obstáculos inerentes à mesma na medida em que o país passou um momento peculiar e extremamente difícil, viveu tempos diferentes e teve de sofrer adaptações por isso mesmo.

A primeira limitação encontrada centra-se no método de recolha de dados utilizado. Considere-se importante relevar o fato de as entrevistas não terem sido possíveis realizar presencialmente, tendo sido recorrido à entrevista semiestruturada *via online*. Apesar do número de entrevistados ter sido relevante, considera-se que a riqueza de uma entrevista presencial é consideravelmente melhor quando comparada com a *online*. Não significa que os objetivos não tenham sido cumpridos de igual forma no que diz respeito à obtenção da informação, mas poderia ser estabelecida uma relação de maior proximidade entre entrevistador e entrevistado, bem como uma adaptação do discurso tendo em conta leitura de expressões faciais, movimentos do corpo e reação momentânea. O fato de não ser uma entrevista presencial poderá permitir não só a captação destes momentos referidos, como de adaptação do discurso de acordo, devido a faltas de sinal e outros problemas técnicos.

Outra limitação tem a ver com a seleção de entrevistados. Relativamente a este tópico, tendo em conta o planeamento que se faz para uma dissertação e o tempo que se gasta por cada entrevista (tendo em conta o guião construído) não é possível realizar um número mais elevado de entrevistas. Assim, a seleção dos entrevistados acaba por ser do tipo não aleatório

intencional. Contudo, para o contexto considerado como fator importante era serem escuteiros e profissionais, o que significa que o leque de entrevistados podia ser mais variado no que concerne ao género, localidade e profissão.

Pode ser considerada como limitação o fato de o investigador ter uma experiência de vivência no Movimento Escutista ao longo dos últimos anos, podendo ser questionado o nível de imparcialidade na análise e interpretação dos dados. Contudo, acrescente-se num sentido positivo, que este tópico também ser um benefício na medida de conhecimento aprofundado da investigadora sobre o contexto em que se aplicou o desenvolvimento do estudo.

As limitações mencionadas permitem que exista a consciência e vontade de contrariar as mesmas por parte do investigador, no sentido de potenciar ao máximo os resultados obtidos.

7.4 Investigação futura

Considere-se a célebre frase de Saramago (1995, p.387) *“O fim de uma viagem é apenas o começo de outra”*. A investigadora considera que o trabalho apresentado é o início de um contributo maior na área da Gestão de Recursos Humanos. Esta dissertação pode ser o ponto de partida para o desenvolvimento de um trabalho mais aprofundado sobre o impacto da passagem pelo Movimento Escutista naquilo que é a identidade individual, social e profissional de um indivíduo e de que forma isso afeta profissionalmente.

O contexto do Movimento Escutista tem ainda muito por onde ser investigado no que diz respeito às competências adquiridas por um jovem que integra afetiva e efetivamente o Movimento. Um futuro aprofundamento do estudo poderia passar por incluir na investigação não apenas escuteiros adultos profissionais, mas também incidir como população escuteiros jovens, para avaliação do processo de uma outra perspetiva, nomeadamente numa fase inicial do processo de construção da própria identidade.

Outra possibilidade é a de aprofundar o conhecimento sobre Recursos Humanos Ágeis (HR Agile), conceito recentemente utilizado como nova abordagem na Gestão de Recursos Humanos. Neste conceito é tida em conta uma nova forma de gerir Recursos Humanos,

deixando de ter como foco as práticas, procedimentos e políticas. A nova abordagem direciona mais o foco para as competências, habilidades e comportamentos dos trabalhadores. Enquanto na abordagem mais comum se tenta *standardizar* e escalar, neste novo modelo, considera-se mais importante a adaptação, acrescentando valor à solução enquanto ser integrante de uma equipa. Um dos Manifestos do Agile (2017) diz que “*Ter a habilidade de criar e responder à mudança de forma a suceder num ambiente incerto e turbulento*”. Talvez possa ser interessante perceber de que forma as competências desenvolvidas na experiência do Escutismo, se coadunam com as mesmas competências apreciadas à luz das abordagens do momento.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (1995). *Marketing research* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Abrams, D., & Hogg, M. (2010). Social identity and self-categorization. Em J. Dovidio, M. Hewstone, P. Glick, & V. Esses, *The SAGE handbook of prejudice, stereotyping* (pp. 179-193). London: SAGE.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 327.
- Associação Nacional de Estudantes de Medicina. (13 de Fevereiro de 2021). *Associação Nacional de Estudantes de Medicina*. Obtido de Associação Nacional de Estudantes de Medicina: <https://anem.pt/programas/pnenf/educacao-nao-formal>
- Baden-Powell, R. (1920). *Scoutmastership - A Handbook of Scoutmasters on the Theory of Scout*. New York and London: New York Public Library.
- Baden-Powell, R. (2011). *Escutismo para Rapazes*. Lisboa: Corpo Nacional de Escutas. doi:978-972-740-149-9
- Balinbin, A. L. (4 de February de 2021). *Empathy is the skill of the future, Google says*. Obtido de Business World: <https://www.bworldonline.com/empathy-is-the-skill-of-the-future-google-says/>
- Bardin, I. (1994). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições Setenta.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management Onorganizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Benveniste, G. (1987). *Professionalizing the Organization: Reducing Bureaucracy to Enhance Effectiveness*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Birochi, R. (2017). *Metodologias de Estudo e de Pesquisa em Administração*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – Departamento de Ciências da Administração.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (2010). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria*. Porto: Porto Editora.
- Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM -firm performance linkages: The role of "strenght" of the HRM System. *Academy of Management Review*, Vol. 29(2), pp. 203-211.

- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management* (3rd ed.). New York: Palgrave Macmillan.
- Brewer, M. B. (1996). When contact is not enough: social identity. *International Journal of Intercultural Relations*, 20, pp. 291-303. doi:[https://doi.org/10.1016/0147-1767\(96\)00020-X](https://doi.org/10.1016/0147-1767(96)00020-X)
- Brewster, C., Carey, L., Grobler, P., Holland, P., & Warnich, S. (2008). *Contemporary issues in Human Resource Management* (3rd ed.). South Africa: Oxford University Press Southern Africa (Pty) Ltd.
- Brubaker, R., & Cooper, F. (2000). Beyond “identity”. *Theory & Society*, 29, 1-47. Obtido de <https://www.jstor.org/stable/3108478>
- Caetano, A., & Tavares, S. (Setembro de 2000). A emergência da gestão de recursos humanos estratégica. Em A. Caetano, S. Tavares, A. Passos, M. Cal, M. Carmo, P. Alcobia, . . . S. Bogalho, *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos, Estudos e Análises* 20 (p. 51). Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Carr-Ruffino, N. (1996). *Managing Diversity - Skill Builder*. Ohio: Thomson Executive Press.
- Cascio, W. F. (2005). From business partner to driving business success: The next step in the evolution of HR management. *Human Resource Management*, 159-163. Obtido de <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20058>
- Chiavenato, I. (2003). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. São Paulo: 5ª ed. Atlas.
- CNE Secretaria Nacional Pedagógica. (2011). *Projecto Educativo – Manual do Dirigente*. Lisboa: CNE – Corpo Nacional de Escutas. doi:ISBN: 978-972-740-167-3
- Corpo Nacional de Escutas. (s.d.). *Corpo Nacional de Escutas*. Obtido em 5 de Agosto de 2020, de [Corpo Nacional de Escutas: https://escutismo.pt/dirigentes/movimento/apresentacao/apresentacao:81](https://escutismo.pt/dirigentes/movimento/apresentacao/apresentacao:81)
- Cortez UNESCO. (1998). *Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI*. São Paulo: Cortez Editora.
- Costa, A. M. (2003). *Formação, Percurso e Identidades*. Coimbra: Quarteto.
- Day, D. V., Cross, W. E., Ringseis, E. L., & Williams, T. K. (1999). Self-Categorization and Identity Construction Associated with Managing Diversity. *Journal of Vocational Behavior*, 188–195.
- Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative- Guide pratique*. Montreal: McGraw-Hill.

- Duarte, A., & Torres, C. M. (13 de Outubro de 2011). Acolhimento, uma actividade estratégica. *Jornal de Negócios*, 1. Obtido em 30 de março de 2021, de https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/acolhimento_uma_actividade_estrateacutegica
- economias. (6 de Março de 2017). *Economias*. Obtido de Economias: <https://www.economias.pt/analise-swot-o-que-e-e-para-que-serve/>
- Evrard, G., & Bergstein, R. (October de 2016). European Training Strategy. *A Competence Model for Youth Workers to Work Internationally*. Obtido em 09 de Dezembro de 2020, de <https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47262208/CompetencemodelForYoutworker.pdf/d23b55f2-ac35-7bbd-718a-a01d58e1b613>
- Gecas, V., & Burke, P. (1995). Self and identity. Em G. A. Fine, K. S. Cook, & J. S. House, *Sociological Perspectives on Social Psychology* (Vol. 42, pp. 336-338). Needham Heights: MA: Allyn and Bacon.
- Girl Scout Research Institute. (2017). The Girl Scout Impact Study. (G. S. Institute, Ed.) *The Girl Scout Impact Study*. Obtido em 09 de Dezembro de 2020, de https://www.girlscouts.org/content/dam/girlscouts-gsusa/forms-and-documents/about-girl-scouts/research/GSRI_ImpactStudy_ExecutiveSummary_2017.pdf
- Godoy, A. S. (mai/jun de 1995). Revista de Administração de Empresas. *Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.*, 35(3), pp. 20-29.
- Grant, F., & Hogg, M. A. (2012). Self-uncertainty, social identity prominence and group identification. *Journal of Experimental Social Psychology*, 538–542.
- Hogg, M. A. (2012). Uncertainty-identity theory. Em E. Higgins, A. Kruglanski, & P. van Lang, *Handbook of theories of social psychology* (pp. 62-80). Thousand Oaks: Sage.
- Hogg, M. A., Fielding, K. S., Johnson, D., Masser, B., Russell, E., & Svensson, A. (2006). Demographic category membership and leadership in small groups: A social identity analysis. *The Leadership Quarterly* 17, 335–350.
- Human Resources Portugal. (19 de 03 de 2020). *Human Resources Portugal*. Obtido de Human Resources: <https://hrportugal.sapo.pt/covid-19-teletrabalho-que-direitos-e-deveres/>
- Hussey, J., & Hussey, R. (1997). *Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students*.

- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44, 764-791. doi:<https://doi.org/10.2307/2667055>
- Jorge, C. (1 de Novembro de 2018). *Do it better*. Obtido em 31 de Março de 2021, de Do it better: <https://doitbetter.pt/2018/11/01/a-importancia-e-funcoes-da-gestao-de-recursos-humanos-nas-empresas/>
- Kanter, R. M. (1977). Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy.
- Kärreman, D., & Alvesson, M. (2001). Making newsmakers: Conversational identity at work. *Organization Studies*, 64. Obtido em 14 de Dezembro de 2020
- Kinney, T. C., & Taylor, J. R. (1979). *Marketing research: an applied approach*. Mc Graw Hill.
- Kish, L. (1965). *Survey sampling*. New York: John Wiley & Sons.
- Konrath, R. D., & Schemes, C. (maio/ agosto de 2019). Identidade pessoal e social da criança: a importância dos brinquedos e das brincadeiras. *Revista Conhecimento Online*, 2, 44-56. doi:<https://doi.org/10.25112/rco.v2i0.1538>
- Korea's Scouts. (20 de February de 2018). Research on how scouting Improves Young People's Adaptability. *An Analysis of the effectiveness of scouting activities*. Obtido em 09 de Dezembro de 2020, de https://www.scout.org/sites/default/files/content_files/2.%20Final_Research%20on%20how%20Scouting%20Improves%20Young%20Peoples%20Adaptability.pdf?fbclid=IwAR2ElvqWB-f3Pg3u7GnLYN-QavoxQjcrSiQvQeGoyx58INq2Ci8Gdpjc9ow
- Kossek, E. E., & Lobel, S. A. (1996). *Managing Diversity - Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*. UK: Blackwell Publishers Ltd.
- Lado, A., & Wilson, M. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency based perspective. *Academy of Management Review*, 19, 699-727.
- Lewis, A. C., & Sherman, S. J. (2003). Hiring you makes me look bad: Social-identity based reversals of the ingroup favoritism effect. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 90, 262–276.
- Lüdke, M., & André Marli. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens*, p. 49.

- Minayo, M. (2010). Técnicas de pesquisa: entrevista como técnica privilegiada de comunicação. Em *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde* (pp. 261-297). São Paulo: Hucitec.
- Monteiro, M. B., Lima, M. L., & Vala, J. (1991). Identidade social: um conceito chave ou uma panaceia universal? *Sociologia- Problemas e práticas*, pp. 107-120. Obtido de <http://hdl.handle.net/10071/1232>
- Nascimento, G. S., & Orth, M. R. (2008). A influência dos fatores ambientais no desenvolvimento. *Simpósio Nacional da Educação*.
- Nunes, M. (9 de Maio de 2015). *administradores*. Obtido em 2 de Abril de 2021, de Comunicação interna: o grande desafio das empresas: <https://administradores.com.br/artigos/comunicacao-interna-o-grande-desafio-das-empresas>
- Núñez, I. B., & Ramalho, B. L. (2005). A pesquisa como recurso da formação e da construção de uma nova identidade docente: notas para uma discussão inicial. *EccoS - Revista Científica*. doi:<https://doi.org/10.5585/eccos.v7i1.404>
- Oliveira, T. M. (julho/agosto/setembro de 2001). *Amostragem não Probabilística: Adequação de Situações*, 2(3).
- P. a., & The Scout Association. (October de 2011). Scouts be prepared... *A study of the impact of scouting on the UK young people, adults and communities*. Obtido em 14 de Agosto de 2020, de www.scouts.org.uk
- Passos, A., Alcobia, P., & Caetano, A. (2000). Capítulo 2. Práticas de gestão de recursos humanos: perspectivas internacionais. Em A. Caetano, S. Tavares, A. Passos, M. Cal, M. Carmo, P. Alcobia, . . . S. Bogalho, *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos, Estudos e Análises 20* (p. 63). Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Pereira, C. A. (11 de Setembro de 2020). Um Início Desafiante para o Novo Ano Escutista. *Correio do Minho*. Obtido de <https://www.correiodominho.pt/cronicas/um-incio-desafiante-para-o-novo-ano-escutista/12522>
- Peretti, J.-M. (1998). *recursos humanos* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Perista, H. (2002). *Género e trabalho não pago: Os tempos das mulheres e os tempos dos homens*, pp. 447-474.

- Pimenta, M. (2000). *Comunicação Empresarial: Conceitos e técnicas para administradores*. Campinas - São Paulo: Alínea.
- Polainas, M. d. (2012). Acolhimento e Integração. Em A. Neves, & R. Costa, *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (pp. 23-28). Lisboa: Editora RH.
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*, 235-262.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Reis, C. (24 de Julho de 2017). *Ekonomista*. Obtido em 3 de Dezembro de 2020, de Entrevista semi estruturada: características, vantagens e desvantagens: <https://www.ekonomista.pt/entrevista-semi-estruturada/>
- República Portuguesa. (26 de Julho de 2017). Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória. *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*, p. 17. Obtido em 15 de Agosto de 2020, de https://dge.mec.pt/sites/default/files/Curriculo/Projeto_Autonomia_e_Flexibilidade/perfil_dos_alunos.pdf?fbclid=IwAR2MA81kozahQmyE0FBY1KKxg7ESetWt6lE0J83ZxVI080_IMdT6wnPhH2Y
- Ribeiro, J. (2014). A perceção da gestão e dos gestores de recursos humanos por diferentes atores organizacionais. Uma análise desenraizada dos dados. Tese de doutoramento. Braga: Universidade do Minho.
- Rocha, J. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rodgers, C., & Scott, K. (2008). The development of the personal self and professional identity and learning to teach.
- Rodrigues, M., Menezes, I., & Ferreira, P. D. (3 de setembro - dezembro de 2019). Praxis Educativa. *O escutismo na construção das cidadanias juvenis: concepções de política de jovens escuteiros e escuteiras*. Obtido em 09 de Dezembro de 2020, de <https://revistas2.uepg.br/index.php/praxiseducativa>
- Rossi, A. M., Quick, J. C., & Perrewé, P. L. (2009). *Stress and Quality of Working Life - The Positive and the Negative*. United States of America: Series Editors.
- Santos, C. (2005). Interações. *Da identidade pessoal à identidade social*(8), pp. 123-144. Obtido em 14 de Dezembro de 2020, de www.interacoes-ismt.com

- Santos, G. G. (2011). Multiple understandings of time: Academics' experiences of the work-family relationship. Em K. Nicolopoulou, M. Karata--Ozkan, & A. Tatli, *Global Knowledge Work: Diversity and Relational Perspectives* (pp. 255-265). Cheltenham, UK; Northampton, MA; USA: Edward Elgar.
- Saramago, J. (1995). *Viagem a Portugal*. Lisboa: Companhia das Letras.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). Research Methods for Business Students.
- Savickas, M. L. (2005). Career development and counseling: Putting theory and research to work. (J. W. Sons, Ed.) *The theory and practice of career construction*, pp. 42-70. Obtido em 14 de Dezembro de 2020
- Savickas, M. L. (2013). Career development and counseling: Putting theory and research to work. (J. W. Sons, Ed.) *Career construction theory and practice*, pp. 147-183.
- Schnurr, S. (1 de October de 2008). Constructing leader identities through teasing at work. *Journal of pragmatics*, 41 (2009), 1125–1138. doi:<https://doi.org/10.1016/j.pragma.2008.10.002>
- Silva, C. R., Gobbi, B. C., & Simão, A. A. (Abril de 2011). O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. pp. 70-81.
- Souza, M. L., & Gomes, W. B. (2003). Evidência e Interpretação em pesquisa: as relações entre qualidades e quantidades. *Psicologia em Estudo*, 8(2), pp. 83-92.
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 1163–1193.
- Tajfel, H. (1972). La catégorization sociale. pp. 272-302.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, Social Identity and Social Comparison. (A. Press., Ed.) pp. 61-67.
- Tajfel, H. (1981). *Human Groups and Social Categories*. Cambridge: University Press.
- Tajfel, H. (1981-1983). *Grupos Humanos e Categorias Sociais*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). The Social Psychology of Intergroup Relations. (B. Monterey, Ed.) *An integrative theory of intergroup conflict*.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1985). The social identity theory of intergroup behaviour. (Nelson-Hall, Ed.) pp. 7-24.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). Psychology of intergroup relations. (Nelson, Ed.) *The social of identity theory of intergroup behaviour*, pp. 7-24.

- Thomas, R., Rawson, K. A., & Finn, B. (15 de September de 2017). Learning and Instruction. *Learning more from feedback: Elaborating feedback with examples enhances concept learning*, p. 1.
- Tsang, S. K., Hui, E. K., & Law, B. C. (2012). Positive Identity as a Positive Youth Development Construct: A Conceptual Review. *The Scientific World Journal*, 8. doi:10.1100/2012/529691
- Tufts University. (21 de October de 2015). Boy Scouts Builds Positive Character. *Boy Scouts of America*. Obtido em 09 de Dezembro de 2020, de https://www.scoutingnewsroom.org/press-releases/tufts-university-study-finds-boy-scouts-builds-positive-character/?fbclid=IwAR0mHoUKf4NXx1KBcSm9D74Z8kNC0ZWrm_AMFMEKcRLkb1h7HinpC4NkXaU
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P., Reicher, S., & Wetherell, M. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. (Blackwell, Ed.) Oxford, England.
- Vasconcelos, M. (19 de Abril de 2020). Alento. Obtido em 19 de Abril de 2020, de <https://www.alento.pt/noticias/Como-conciliar-a-Vida-Profissional-e-Familiar>
- Welch, J. (2011). *Vencer* (16ª ed.). Lisboa: Actual Editora.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- World Organization of the Scout Movement. (2020). *Scouts - Creatting a Better World*. Obtido de Scouts - Creatting a Better World: <https://www.scout.org/what-we-do>
- World Scout Bureau Inc. (July de 2019). Worl Organization of the Scout Movement. *Measuring Scouting's Impact on the*. Obtido em 09 de Dezembro de 2020, de https://www.scout.org/sites/default/files/library_files/Measuring%20Scouting%E2%80%99s%20Impact%20Development%20of%20Young%20People_0.pdf?fbclid=IwAR13cJkk_nKSVMK_GG5L65YQljQ52fpxtlyQ93Fl8wVcTVceNXbGHR9z8rc
- Zavalloni, M. (1973). Social identity : Perspectives and prospects. *Sage Journals*, 12(3), 65-91.
- Zavalonni, M. (1984). Identité social et conscience. *Introduction à L'égo-écologie*.

APÊNDICE 1 – GUIÃO DA ENTREVISTA

Introdução

Bom dia,

O meu nome é Mafalda Pereira, sou aluna da Universidade do Minho e frequento o 2º ano de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, na Escola de Economia e Gestão. Tenho 28 anos, sou mestre em Engenharia e Gestão Industrial e atualmente trabalho na Accenture, na área de Tecnologia direcionada para Recursos Humanos. Com a minha vontade de dar sempre mais, acreditei ser benéfico investir na minha formação e, por isso, decidi adquirir conhecimento na área de Gestão de Recursos Humanos.

Esta dissertação decorre do interesse por conhecer o contributo do Escutismo nomeadamente a nível dos valores e práticas para o desenvolvimento de competências relevantes para a carreira profissional.

O objetivo principal centra-se na perceção da importância das competências desenvolvidas no escutismo como contributo para a construção e formação da identidade social do indivíduo e para a adoção de comportamentos posteriores na vida na comunidade, particularmente no âmbito profissional.

Quero, desde já, salientar que este trabalho é exclusivamente académico e integra-se no processo de dissertação, para obtenção do grau de mestre na área supramencionada. Não há respostas certas ou erradas, interessando a sua resposta e opinião pessoal. As respostas são anónimas e o tratamento de todo este processo garante a confidencialidade. (Nota: a utilização de excertos verbais, ditos no decurso da entrevista para ilustrar e analisar os dados. No entanto esses excertos serão igualmente anónimos pois aos participantes será atribuído um código.)

Muito obrigada pela sua participação e disponibilidade!

1. Questões de caráter biográfico:

- Idade;
- Habilitações Académicas;
- Categoria Profissional atual;
- Área de negócio em que trabalha;
- Funções de gestão, técnicas, administrativas, operacionais;
- Antiguidade na atual organização.
- Outras experiências de trabalho anterior? Em que tipo de negócios?
- Em que grupo social esteve envolvido? Em que atividades extracurriculares participou? (Exemplos: Escuteiros, Grupo de Jovens, Catequese, Clube de Futebol, Ballet, Desportos coletivos ou individuais)
- Quando e com que idade ingressou no Movimento Escutista?
- A que Região, Núcleo e Agrupamento pertence (ou pertenceu)? Atualmente, ainda é escuteiro? (Se aplicável: Mesmo que saibamos que “uma vez escuteiro, escuteiro para a vida”, desenvolve atualmente alguma função no Movimento Escutista? Se sim, qual? Se não, quando terminou a participação no Movimento e por que motivo?

2. Questões específicas Movimento Escutista:

1. Qual foi a atividade escutista que mais o marcou pela positiva?
2. Qual foi a experiência escutista que mais o marcou pela negativa?
3. Que característica/ competência considera que mais desenvolveu devido à pertença ao Movimento Escutista?
4. Qual sente que foi a importância que o Escutismo teve na sua vida enquanto cidadão? E como profissional?
5. Quais os três principais valores que a pertença ao Movimento Escutista lhe inculuiu?
6. Vamos admitir, como Baden Powell, que o escutismo pode dar um contributo para a construção de um mundo melhor. Qual lhe parece o contributo mais significativo?
7. Se Baden Powell tivesse sido gestor de recursos humanos quais seriam as suas principais prioridades na gestão de RH.

8. Que perfil de competências deverá ter um gestor de Recursos Humanos que tivesse integrado efetiva e afetivamente o Movimento Escutista?
9. A missão do Escutismo centra-se em "Educar os jovens para que estes desempenhem um papel construtivo na sociedade". Considera que este percurso teve um contributo no profissional que é hoje?

3. Questões específicas sobre Identidade Social e Profissional:

10. O que acha que ajuda a construir a identidade individual?
11. E a identidade de uma profissão constrói-se como? **OU** no dia a dia de trabalho que fatores contribuirão para nos identificarmos com a nossa profissão?
12. O que nos faz sentir que a nossa profissão contribui para uma autoestima positiva, sentirmos orgulho na nossa profissão e pelo contrário o que fará com que não nos identifiquemos com a nossa profissão e mesmo com o fato de nos sentirmos contrariados e infelizes no desempenho da mesma.
13. Poder-se-á afirmar que um jovem escuteiro se distingue no dia a dia de um jovem não escuteiro no que se refere à sua identidade social e profissional?
14. Acredita que o fato de ter sido escuteiro lhe dá uma visão diferente ao trabalho que desenvolve?
 - a. Se sim, porquê?
 - b. Se não, existe algum grupo social a que tenha pertencido que sente que faz essa diferença?
15. Se tivesse de traçar um perfil de sucesso, que características lhe parecem ser as mais importantes para desempenhar a sua atual função? E o perfil de quem gere pessoas?
16. Considera que o fato de ter sido escuteiro tem um contributo na forma como desenvolveu a sua personalidade?
17. De que forma considera que o escutismo contribuiu para o profissional que é hoje? E para o exercício da sua profissão?
18. O que considera que é a GRH? E o que deveria ser? Em que valores deve assentar a GRH?
19. Que atividades e responsabilidades considera que são do âmbito da GRH?

Muito obrigada pela sua colaboração!

APÊNDICE 2 – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Declaração de Consentimento Informado

Eu, **NOME**, concordo em participar no estudo: **Escutismo – identidade social e impacto profissional**.

Fui informado que este trabalho tem finalidade exclusivamente académica, não havendo respostas certas ou erradas e é realizado assegurando a total confidencialidade e anonimato dos participantes.

O trabalho tem como principal objetivo obter através de entrevista semiestruturada as opiniões, percepções, pontos de vista do entrevistado e pretende dar resposta aos seguintes objetivos:

- 1. Que fatores contribuem para a construção de uma identidade escutista?**
- 2. De que maneira a cultura escutista vai influenciar a forma como determinadas pessoas percebem e exercem funções de Gestão e de Gestão de Recursos Humanos?**

Declaro ainda que:

- Compreendi que tenho o direito de colocar, agora ou durante o desenvolvimento do estudo, qualquer questão acerca do mesmo;
- Foi-me previamente solicitada autorização para gravação áudio da entrevista para efeitos de posterior transcrição e análise, tendo dado o meu acordo.
- Aceito que as minhas perspetivas sejam incluídas nos resultados do estudo e possam ser publicadas ou apresentadas pela autora da investigação para fins académicos em eventuais publicações académicas nacionais ou internacionais. Estas publicações podem ocorrer também e regime de co-autoria mantendo os fins académicos e assegurando a confidencialidade e anonimato do(a) entrevistado(a).
- Fui informado (a) de que existirá total confidencialidade no diz respeito ao nome do entrevistado, assim como da Organização para a qual trabalha. De igual modo, também se manterá a confidencialidade na análise de conteúdo das respostas através de codificação dos sujeitos entrevistados.

Data: DD/MM/AAAA

Assinatura da(o) Entrevistada(o): _____

Assinatura da Investigadora: _____