Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e
Ciência Política

Maria de Fátima Fernandes Tomé

A contribuição da gestão de recursos humanos para a integração cultural e profissional de voluntários em programas de mobilidade internacional

abril de 2026

A contribuição da gestão de recursos humanos para a integração cultural e profissional de voluntários em programas de mobilidade internacional

Maria de Fátima Tomé

UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e
Ciência Política

Maria de Fátima Fernandes Tomé

A contribuição da gestão de recursos humanos para a integração cultural e profissional de voluntários em programas de mobilidade internacional

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Carolina Feliciana Sá Cunha Machado

abril de 2026

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 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 concretização desta dissertação só foi possível graças ao apoio incondicional e à presença constante de pessoas verdadeiramente especiais na minha vida.

Em primeiro lugar, quero expressar a minha profunda gratidão aos meus pais. Foram eles que sempre me deram a liberdade de escolher o meu caminho, incentivando-me a seguir aquilo em que acredito e apoiando-me em todas as fases da minha vida, com amor, compreensão e um sorriso terno. Ensinaram-me o valor do esforço, da perseverança e da responsabilidade, e são, sem dúvida, o meu maior exemplo.

Aos meus irmãos e ao Filipe, agradeço por estarem ao meu lado diariamente, por me desafiarem a ser melhor e por me lembrarem, mesmo nos momentos mais exigentes, que nunca caminho sozinha. O vosso incentivo constante, as palavras de encorajamento e a vossa presença foram fundamentais para que conseguisse dar sempre o melhor de mim.

Dirijo um agradecimento especial à Professora Doutora Carolina Machado, pela orientação consistente, e pela disponibilidade e paciência demonstradas ao longo de todo este percurso. O seu apoio e exigência construtiva foram determinantes para a concretização deste trabalho. Chegar aqui só foi possível graças ao seu acompanhamento atento e dedicado.

Por fim, agradeço a todos os entrevistados, gestores e voluntários, que aceitaram participar neste estudo. A vossa disponibilidade, generosidade e partilha de experiências foram essenciais para o desenvolvimento desta investigação.

A todos, o meu mais sincero obrigada.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico 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.

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.
Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.
Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

RESUMO

A mobilidade internacional tem assumido um papel cada vez mais relevante num contexto globalizado, contribuindo para o desenvolvimento de competências interculturais e para a preparação dos jovens para um mercado de trabalho cada vez mais exigente. Neste âmbito, programas promovidos pela União Europeia, como o Erasmus+ e o Corpo Europeu de Solidariedade, destacam-se como ferramentas relevantes na promoção da empregabilidade jovem. Contudo, a participação nestes programas implica desafios significativos ao nível da adaptação cultural, exigindo um acompanhamento estruturado por parte das organizações envolvidas.

A presente dissertação teve como principal objetivo compreender de que modo se desenvolve o processo de adaptação cultural de voluntários em programas de mobilidade internacional, analisando simultaneamente o papel da Gestão de Recursos Humanos (GRH) enquanto facilitadora deste processo e o impacto destas experiências no desenvolvimento de competências relevantes para a vida profissional. Adotando uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e indutiva, foi realizado um estudo de caso numa organização não governamental portuguesa com experiência consolidada na implementação de projetos de mobilidade internacional. A recolha de dados baseou-se em entrevistas semiestruturadas a dois membros da equipa de gestão e a doze voluntários participantes nos projetos.

Os resultados evidenciam que as discrepâncias culturais, nomeadamente em normas e valores sociais, constituem o principal desafio à adaptação. O apoio organizacional, através da preparação pré-mobilidade, do acompanhamento contínuo e da mediação intercultural, revelou-se determinante para mitigar o choque cultural e promover uma integração bem-sucedida. Ainda assim, identificaram-se oportunidades de melhoria ao nível da formalização das práticas de GRH, particularmente no que respeita à formação intercultural estruturada.

Conclui-se que a adaptação cultural é um processo multidimensional, influenciado tanto por características individuais como pelas práticas organizacionais implementadas. O reforço do papel estratégico da GRH poderá potenciar os benefícios destas experiências, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional dos voluntários e para a eficácia dos programas de mobilidade internacional.

Palavras-chave: Mobilidade internacional; voluntariado; adaptação cultural; gestão de recursos humanos; empregabilidade; competências interculturais.

ABSTRACT

International mobility has assumed an increasingly relevant role in a globalized context, contributing to the development of intercultural competences and to the preparation of young people for an increasingly demanding labour market. In this context, programmes promoted by the European Union, such as Erasmus+ and European Solidarity Corps, stand out as important instruments in promoting youth employability. However, participation in these programmes entails significant challenges in terms of cultural adaptation, requiring structured support from the organisations involved.

The main objective of this dissertation was to understand how the process of cultural adaptation of volunteers in international mobility programmes develops, while simultaneously analysing the role of Human Resource Management (HRM) as a facilitator of this process and the impact of these experiences on the development of competences relevant to professional life. Adopting a qualitative, exploratory and inductive approach, a case study was conducted in a portuguese non-governmental organisation with consolidated experience in the implementation of international mobility projects. Data collection was based on semi-structured interviews with two members of the management team and twelve volunteers participating in the projects.

The results show that cultural discrepancies, namely in social norms and values, constitute the main challenge to adaptation. Organisational support, through pre-mobility preparation, continuous monitoring and intercultural mediation, proved to be decisive in mitigating culture shock and promoting successful integration. Nevertheless, opportunities for improvement were identified regarding the formalisation of HRM practices, particularly with respect to structured intercultural training.

It is concluded that cultural adaptation is a multidimensional process, influenced both by individual characteristics and by the organisational practices implemented. Strengthening the strategic role of HRM may enhance the benefits of these experiences, contributing to the personal and professional development of volunteers and to the effectiveness of international mobility programmes.

Keywords: International mobility; volunteering; cultural adaptation; human resource management; employability; intercultural competences.

ÍNDICE

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS ii
AGRADECIMENTOS iii
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE iv
RESUMO v
ABSTRACT vi
ÍNDICE DE TABELAS ix
Capítulo 1. Introdução 1
Capítulo 2. Enquadramento Teórico 4
2.1. Mobilidade Internacional e Voluntariado 4
2.1.1. Programas de Mobilidade Internacional na UE 5
2.1.1.1. Erasmus+ 6
2.1.1.2. Corpo Europeu de Solidariedade 7
2.1.2. Motivações e Perfis dos Voluntários 8
2.2. Adaptação Cultural 10
2.2.1. Modelos teóricos para a adaptação 11
2.2.1.1. Modelo das Dimensões Culturais de Hofstede 12
2.2.1.2. Teoria dos Valores de Schwartz 14
2.2.2. Fatores que influenciam a adaptação 16
2.3. Gestão de Recursos Humanos em Contextos Interculturais 17
2.3.1. O papel estratégico da GRH em contextos internacionais 17
2.3.2. Preparação intercultural e formação de voluntários 18
2.4. A Transição para a Vida Profissional 19
2.4.1. Competências desenvolvidas no voluntariado em programas de mobilidade 20
2.4.2. Reconhecimento e valorização da experiência de voluntariado no mercado de trabalho 21
Capítulo 3. Metodologia 22
3.1. Abordagem metodológica 23
3.2. Métodos e Instrumentos utilizados para a Recolha de Dados 23
3.3. Caracterização da Amostra 25
3.4. Análise dos Resultados 30

Capítulo 4. Apresentação e Discussão dos Resultados 30
4.1. Os maiores desafios da adaptação cultural de voluntários em programas de mobilidade internacional 31
4.2. Como a GRH tem influência no processo de adaptação de voluntários em programas de mobilidade internacional 35
4.2.1. Preparação pré-mobilidade 35
4.2.2. Apoio e acompanhamento durante a mobilidade 38
4.2.3. O papel da GRH nos programas de mobilidade internacional 42
4.3. Competências pessoais e profissionais desenvolvidas através do voluntariado internacional 45
4.3.1. Desenvolvimento e Impacto Pessoal 46
4.3.2. Desenvolvimento e Impacto Profissional 47
4.3.3. Competências Adquiridas 49
Capítulo 5. Conclusões 52
De que modo se desenvolve o processo de adaptação cultural de voluntários em programas de mobilidade internacional? 55
5.1. Limitações e Recomendações 56
Referências Bibliográficas 57
APÊNDICES 65
APÊNDICE I - GUIÕES DE ENTREVISTA 65
1. Guião de Entrevista – Grupo 1 65
2. Guião de Entrevista – Grupo 2 66
APÊNDICE II - DECLARAÇÕES 68
1. DECLARAÇÃO DE COMPROMISSO 68
2. DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO 69
3. CONSENT FORM 70
APÊNDICE III – QUADRO DE COMPETÊNCIAS 71
1. Quadro de competências adquiridas através do voluntariado 71
2. Table of skills acquired through volunteering 71
APÊNDICE IV – Quadro de Análise de Conteúdo 73

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Caracterização da amostra (Grupo 1)..... 27
Tabela 2: Caracterização da amostra (Grupo 2)..... 28
Tabela 3: Caracterização sociodemográfica e duração das entrevistas (Grupo 2)..... 29
Tabela 4: Competências adquiridas através do voluntariado..... 50

Capítulo 1. Introdução

O mundo em que vivemos está a tornar-se, progressivamente, mais globalizado. Tanto é, que já nem precisamos de sair do nosso país para termos contacto com as mais variadas culturas (Araújo, 2022). Num mercado de trabalho que se torna, paulatinamente, mais globalizado e competitivo, as organizações valorizam cada vez mais profissionais com competências interculturais e capacidade de adaptação.

Os programas de mobilidade internacional, nomeadamente os que envolvem o voluntariado, têm-se destacado como experiências enriquecedoras que contribuem significativamente para o desenvolvimento pessoal e profissional dos participantes. Estes programas permitem não só o contacto direto com outras culturas, mas também o desenvolvimento de competências transversais como a resiliência, a empatia e a comunicação intercultural, tornando-se, assim, uma mais-valia na preparação para os desafios do mundo do trabalho (Oliveira & Freitas, 2017).

A relevância do voluntariado no contexto internacional é amplamente reconhecida, não apenas pela sua dimensão social, mas também pelo seu impacto económico. Segundo Marcos e Amador (2014), o trabalho voluntário representa um contributo significativo para a economia global, estimado em cerca de 400 milhões de dólares, o que evidencia o seu valor enquanto prática social. Os autores destacam ainda que, no contexto europeu, o voluntariado foi considerado uma estratégia para o alcance de metas de empregabilidade, nomeadamente o objetivo de atingir uma taxa de emprego de 75% até 2020.

Assim, e uma vez que o terceiro setor detém importância significativa em termos económicos, sociais e culturais, torna-se crucial mobilizar recursos para garantir a retenção de recursos humanos (Bartram et al., 2017). Neste sentido, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) desempenha um papel fundamental para garantir e facilitar a adaptação cultural dos voluntários em programas de mobilidade internacional. Todos os desafios e barreiras que estes possam encontrar, podem e devem ser atenuados com apoio e preparação por parte da GRH. Neste contexto, torna-se essencial compreender de que forma a GRH pode contribuir para o sucesso dos programas de mobilidade internacional voluntária, garantindo uma integração eficaz dos participantes e promovendo um ambiente intercultural positivo.

Com estes pontos em vista, este estudo pretende responder, de forma abrangente, à seguinte questão de investigação:

De que modo se desenvolve o processo de adaptação cultural de voluntários em programas de mobilidade internacional?

Para tal, foram desenvolvidos os seguintes objetivos:

I. Descobrir quais são os maiores desafios da adaptação cultural de voluntários em programas de mobilidade internacional.

II. Analisar de que forma a GRH influencia o processo de adaptação dos voluntários em programas de mobilidade internacional.

III. Analisar de que forma estes mesmos programas desenvolvem competências nos voluntários, e como estas contribuem para a sua vida profissional.

Procura-se, então, examinar os apoios disponibilizados durante os projetos, avaliar em que medida a GRH contribui para facilitar essa adaptação e identificar os principais desafios enfrentados pelos participantes. Simultaneamente, pretende-se compreender as competências desenvolvidas ao longo da experiência e o impacto que estas podem ter no percurso pessoal e profissional dos voluntários. Para isso, recorrer-se-á ao método do estudo de caso, a ser realizado no contexto da Associação A[1].

A Associação A é uma organização não governamental portuguesa, fundada na década de 2010, com sede no distrito de Braga. Dedica-se à promoção da mobilidade internacional e de oportunidades de formação para jovens e adultos, desenvolvendo projetos em áreas como os direitos humanos, a educação não formal, a igualdade de oportunidades, a migração e o empreendedorismo social.

Nesta associação, aspira-se educar os que nela entram sobre a importância do diálogo intercultural, do voluntariado e do envolvimento ativo na vida comunitária, ao promover a mobilidade internacional.

A associação visa, essencialmente, desenvolver competências interculturais e promover a inclusão e a participação ativa.

No contexto da investigação a ser levada a cabo, a escolha desta organização justifica-se pela sua vasta experiência na implementação de programas de mobilidade internacional e pelo seu compromisso com o desenvolvimento pessoal e profissional dos participantes. Estando

[1] Designação fictícia, a fim de assegurar a confidencialidade da entidade.

operacional há mais de 10 anos, a Associação A conta com mais de 1000 participantes em mobilidades internacionais. Estes participantes são integrados nos projetos "Corpo Europeu de Solidariedade" e "Erasmus+", ambos promovidos e financiados pela União Europeia.

A crescente aposta nestes programas de mobilidade internacional na Europa reflete uma valorização do desenvolvimento de competências interculturais, sociais e profissionais entre os jovens e adultos. Estes programas contribuem para o enriquecimento do percurso formativo e pessoal dos participantes.

Associações como a Associação A desempenham um papel fundamental na implementação destes programas, atuando como ponte entre os voluntários e as realidades culturais dos países de acolhimento. Contudo, o sucesso dessas experiências está inerentemente ligado à capacidade de adaptação dos voluntários em contextos culturais diversos, o que levanta questões relevantes sobre os processos de integração e o suporte oferecido pelas organizações de envio e de acolhimento.

Neste sentido, a GRH assume um papel estratégico, não apenas na preparação e acompanhamento dos voluntários ao longo da experiência, mas também na criação de condições que favoreçam a adaptação cultural e a aquisição de competências transferíveis para o mercado de trabalho.

A considerável escassez de estudos que articulem diretamente a GRH com o voluntariado internacional torna esta investigação particularmente relevante. Ao centrar-se na realidade concreta desta Associação, procura-se, com esta pesquisa, aprofundar o conhecimento sobre as práticas de apoio à adaptação dos voluntários, e sobre o impacto destas experiências na sua futura inserção profissional, contribuindo assim para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes no âmbito da mobilidade internacional.

Assim, através de uma abordagem metodológica qualitativa, nesta pesquisa será observado, retratado e analisado o funcionamento da Associação A, na esperança de contribuir, assim, tanto para possíveis melhorias no seu funcionamento, como para estudos futuros sobre o tema em questão.

A presente dissertação encontra-se organizada em cinco secções principais, sendo que a primeira corresponde a esta introdução. No segundo capítulo, apresenta-se o enquadramento teórico, no qual se desenvolve a revisão da literatura pertinente e se descreve o estado da arte relativamente à mobilidade internacional e ao voluntariado, aos processos de adaptação cultural,

ao papel estratégico da GRH em contextos internacionais e à aquisição de competências promovida por programas de mobilidade. No terceiro capítulo é descrita toda a abordagem metodológica adotada para esta pesquisa, desde o paradigma em que se insere até aos métodos e instrumentos utilizados para conduzir a recolha e a análise dos dados. O quarto capítulo está destinado à apresentação e discussão dos resultados obtidos, sendo prontamente seguido pelo quinto, reservado às conclusões do estudo.

Capítulo 2. Enquadramento Teórico

2.1. Mobilidade Internacional e Voluntariado

Ao longo da história da humanidade, os fluxos migratórios têm sido constantes (Correia, 2024). Contudo, nos dias de hoje, quer seja profissional ou academicamente, no mundo globalizado em que vivemos, a mobilidade internacional assume um papel primordial. Oliveira e Freitas (2017) referem que a experiência de viver noutro país e conviver com uma cultura totalmente diferente daquela em que estamos inseridos, revela-se cada vez mais importante para o contexto social e empresarial.

A mobilidade internacional é definida por Shen et al. (2022) como os movimentos transfronteiriços de pessoas que levam consigo recursos materiais, como equipamentos, e imateriais, como ideias e conhecimentos. Atua por meio da internacionalização e possibilita a interiorização de culturas, valores e perspetivas diferentes daquelas em que estamos inseridos (Godoy & Bueno, 2025).

O voluntariado, por sua vez, é definido como uma prestação de serviços que traz benefícios, tanto ao indivíduo que os realiza como a terceiros, e da qual não se espera qualquer tipo de compensação monetária (Ferreira et al., 2008). O trabalho voluntário consiste na dedicação de tempo e energia a algo que irá beneficiar alguém, uma comunidade ou a sociedade em geral, e historicamente tem sido praticado nas mais variadas vertentes (Akintola, 2011).

Há unanimidade na crença de que a internacionalização não é um fenómeno recente, e de que esta se intensificou a partir da década de 1990 (Oliveira & Freitas, 2017). Da mesma maneira, Wilson e Pimm (1996), citados por Ferreira et al. (2008), referem que o voluntariado também não é algo recente, mas, pelo contrário, algo de que várias sociedades têm vindo a depender e a beneficiar ao longo do tempo.

Segundo Rochester et al. (2010), existem exemplos de ação voluntária transnacional, isto é, o movimento de voluntários de um país para outro, desde o século XIX e, mais recentemente, tem sido o foco de programas amplamente conhecidos, promovidos por organizações como o *Voluntary Service Overseas*, o *Peace Corps* ou os Voluntários da ONU.

2.1.1. Programas de Mobilidade Internacional na UE

A União Europeia (UE) promove amplamente o voluntariado jovem nas mobilidades internacionais. Entre 1989 e 1998, a UE lançou a iniciativa *Youth for Europe* (Juventude pela Europa), um programa de três fases, cujo principal foco era promover a educação não-formal através de intercâmbios juvenis (European Commission, 2013). Em 1998, surgiu o *European Voluntary Service* (Serviço Voluntário Europeu), que, tal como o próprio nome indica, promove o voluntariado a nível europeu, iniciativa que integrou o programa Erasmus+. Contudo, desde 2018, deixou de existir para dar lugar ao Corpo Europeu de Solidariedade (European Commission, n.d.a). Entre 2000 e 2006, foi implementado o programa *YOUTH*, que promovia a mobilidade internacional juvenil e a cidadania, o qual foi, em 2007, substituído pelo *Youth in Action* (Juventude em Ação) (European Commission, 2013). Este programa foi descontinuado em 2013, mas a sua marca perdura até aos dias de hoje, sendo um termo frequentemente utilizado no contexto dos projetos do programa Erasmus+ (Ohana, 2017).

Por meio destas iniciativas, a UE sempre pretendeu dar ênfase à importância do voluntariado e do envolvimento jovem na cidadania europeia (GHK, 2010). Todas estas iniciativas evoluíram, sofreram alterações e aperfeiçoamentos e, hoje, algumas foram integradas naqueles que são os dois programas de mobilidade internacional e voluntariado promovidos pela UE com maior reconhecimento a nível internacional, isto é, o programa Erasmus+ e o *European Solidarity Corps* (Corpo Europeu de Solidariedade) (European Commission, 2013; GHK, 2010).

Estes projetos têm como principal finalidade sensibilizar os jovens para a importância da união, da cooperação e do apoio mútuo entre pessoas, grupos e nações, fomentando valores de solidariedade, cidadania ativa e respeito intercultural (European Commission, 2025b; GHK, 2010). Simultaneamente, promovem a educação não formal como instrumento de aprendizagem ao longo da vida, o voluntariado e o envolvimento dos cidadãos europeus na vida democrática, proporcionando aos participantes oportunidades de desenvolvimento pessoal e social num contexto internacional (European Commission, 2025a; European Commission, 2025b; GHK, 2010).

Por meio da participação em programas desta natureza, os jovens são expostos a ambientes multiculturais e diversificados, que permitem a aprendizagem através da experiência (GHK, 2010). Nestes projetos, os jovens são desafiados a tornar-se mais autónomos e a desenvolver as suas capacidades de adaptação, bem como a inteligência cultural, já que são incentivados a interagir com pessoas de diferentes contextos culturais. Estas experiências contribuem, assim, para a aquisição de competências transversais e para o reforço da consciência europeia e global, oferecendo aprendizagens que dificilmente poderiam ser adquiridas em contextos educativos formais ou exclusivamente nacionais (GHK, 2010; ProAtlântico – Associação Juvenil, n.d.).

Contudo, a riqueza destas experiências interculturais implica também a existência de desafios significativos de adaptação cultural, sobretudo quando os participantes se deparam com realidades socioculturais muito distintas das suas (Oliveira & Freitas, 2017). Neste contexto, o papel das organizações promotoras e das práticas de gestão de recursos humanos torna-se crucial, e o sucesso dos projetos de voluntariado, e, por conseguinte, das organizações promotoras destes, está inerentemente ligado ao apoio que conseguem oferecer aos participantes (Usadolo, 2025).

2.1.1.1. Erasmus+

O Erasmus+ é reconhecido por dar a estudantes oportunidades de intercâmbio, nas quais podem conhecer outros países e culturas, e enriquecer o seu entendimento das mesmas (European Commission, 2025a). Contudo, este programa é, ou pode ser, muito mais do que aquilo que aparenta.

Este programa é considerado um dos mais bem-sucedidos da UE, sendo reconhecido mundialmente, apesar de se tratar de um programa europeu. (Erasmus Student Network AISBL., 2018; Melo, 2024). Promove os valores europeus, fomenta o diálogo intercultural e pretende aproximar as pessoas umas das outras (European Commission, 2025a; Erasmus Student Network AISBL., 2018).

O primeiro programa Erasmus foi estabelecido em 1987, pois havia a necessidade de captar a atenção dos jovens cidadãos que estavam tão desligados da, então, Comunidade Económica Europeia (CEE), e incluí-los na integração europeia (Melo, 2024). A par das iniciativas anteriormente referidas, o projeto cresceu, dinamizou-se e o seu potencial tornou-se evidente. Isto levou a uma reformulação total do programa, na qual este reunia todos os programas já existentes com foco educacional, o que, no ano de 2014, levou ao surgimento do programa Erasmus+ tal como o conhecemos hoje (Ferreira-Pereira & Pinto, 2021; Melo, 2024). Desde 2015, o programa

é aberto não só a estados-membros da UE, mas também a países associados, como é o caso da Islândia, Liechtenstein, Macedónia do Norte, Turquia, Noruega e Sérvia (Agência Nacional Erasmus+ Educação e Formação, n.d.). Adicionalmente, organizações de outros países, não associados ao programa, podem participar em situações específicas, ou seja, quando se submetem ao processo para obter a acreditação necessária (European Commission, n.d.c).

Anteriormente, numa das suas vertentes, este programa incluía oportunidades de voluntariado através do Serviço Voluntário Europeu (SVE), um projeto de mobilidade para jovens com o objetivo de os levar a envolver-se em ações de voluntariado. O SVE oferecia, então, a esses mesmos jovens, a oportunidade de viver no estrangeiro enquanto contribuíam com o seu tempo e energia para projetos e comunidades locais (ProAtlântico – Associação Juvenil, n.d.). Contudo, em 2018, o SVE deixou de ser uma iniciativa do programa Erasmus+ e foi incorporado no Corpo Europeu de Solidariedade, tornando-se este o principal programa de voluntariado na UE (European Commission, n.d.a).

Segundo Melo (2024), o programa Erasmus+ foi criado com o objetivo de melhorar e tornar mais atrativo o ensino na Europa por meio de projetos de intercâmbio. Mais de 35 anos depois, este programa é uma autêntica marca da UE, tendo já financiado a participação de mais de 10 milhões de participantes, estudantes ou não.

2.1.1.2. Corpo Europeu de Solidariedade

Quanto ao Corpo Europeu de Solidariedade (CES), este surgiu em 2016 como sucessor do SVE e destina-se a cidadãos europeus entre os 18 e os 30 anos, sendo as oportunidades oferecidas por este programa atividades de voluntariado transfronteiriças (European Commission, 2025b; European Commission, n.d.b). Os projetos inseridos neste programa abrangem um conjunto de áreas (a nível ambiental, da saúde, da inclusão, das tecnologias digitais, da cultura e do desporto), e podem ser realizados na forma de voluntariado individual ou voluntariado em equipa, sendo que os projetos de voluntariado individual podem ter uma duração variável entre duas semanas a doze meses, e os projetos de voluntariado em equipa duração entre duas semanas a dois meses (European Commission, 2025b).

Também este programa contou com três fases: a primeira, de 2016 a 2018; a segunda, de 2018 a 2020; e a terceira, de 2021 a 2027. Aquando do início da segunda fase do programa, o SVE foi descontinuado, sendo a experiência deste completamente integrada no CES, e a maior parte do seu financiamento redirecionada a este novo programa (Melo, 2024).

Em 2022, inicia-se um novo capítulo na história do CES. Todas as versões do Guia do programa Corpo Europeu de Solidariedade destacam o valor da solidariedade como um dos valores centrais da UE. Tendo isto em consideração, em 2022 o CES alargou a sua área geográfica de atividade, de forma a conseguir ajudar países terceiros, e não só países integrantes da UE (Melo, 2024). Isto traduz-se numa evidente preocupação em transmitir a mensagem de que a solidariedade é realmente o ponto mais importante do programa, o seu principal alicerce. Assim, o programa agora está aberto a qualquer organização internacional, pública ou privada, desde que possua o selo de qualidade CES.

O Guia do Corpo Europeu de Solidariedade de 2025 reforça a importância do voluntariado, uma vez que permite aos jovens adquirir experiência e competências em vários contextos, e isso, por sua vez, desempenha um papel importante no desenvolvimento desses jovens, tanto a nível cívico como profissional. Por sua vez, isto desenvolve e fortalece a empregabilidade e a cidadania ativa destes jovens participantes (European Commission, 2025b).

2.1.2. Motivações e Perfis dos Voluntários

Quando pensamos no voluntariado, há certas questões que se levantam uma e outra vez, tais como: se o voluntariado requer esforço e tempo e não há remuneração monetária associada, por que o fazem os voluntários? E ainda: o que leva uns a desistir e outros a permanecer até ao fim dos projetos? Questões estas que nos direcionam a melhor compreender o perfil dos voluntários, e, implicitamente, a motivação conducente ao voluntariado.

Rochester et al. (2010) afirmam que as motivações são essencialmente intrínsecas e não extrínsecas; ou seja, dependendo do perfil da pessoa em questão, esta pode ou não ter a resiliência necessária para se manter motivada até ao fim do projeto.

As motivações que levam os indivíduos a envolver-se em atividades de voluntariado podem estar diretamente relacionadas com as características pessoais, sociais e profissionais que compõem o seu perfil, refletindo aspetos como a idade, o nível de escolaridade, as experiências de vida, os valores, as crenças e até o momento do ciclo de vida em que se encontram (Bible & Clarke-De Reza, 2023).

No seu estudo de 2021, West et al., chegaram à conclusão de que indivíduos mais velhos tendem a envolver-se em atividades de voluntariado por motivações associadas aos seus valores e ao desejo de contribuir positivamente para a comunidade ou para o grupo beneficiário. Em contrapartida, os voluntários mais jovens revelam, em maior medida, motivações orientadas para

o desenvolvimento pessoal e profissional, valorizando as oportunidades de aquisição de novas aprendizagens, de experiências interculturais e de reforço do percurso académico ou da carreira.

Por sua vez, Chen et al. (2022), com base em estudos com voluntários da China, Alemanha, Turquia e Estados Unidos, concluíram que as motivações para o voluntariado podem variar significativamente em função do contexto geográfico, sendo influenciadas por valores nacionais, normas sociais e antecedentes culturais específicos de cada país.

Hustinx et al. (2014) vão de encontro a estas ideias, e referem que em várias sociedades da Europa Ocidental tem-se verificado uma convicção crescente de que, em consequência dos processos de modernização e secularização, o voluntariado de carácter mais "tradicional", ou seja, motivado por valores religiosos e orientado para o bem dos outros, tem vindo gradualmente a ser substituído por formas de envolvimento mais "modernas", individualizadas e centradas em interesses pessoais. Isto resulta no facto de que os voluntários de gerações mais jovens tendam a apresentar menos motivações de natureza altruísta, privilegiando razões relacionadas com o desenvolvimento próprio e a autorrealização.

Apesar de alguns estudos se focarem na vertente altruísta do voluntariado, enfatizando o mesmo como sendo a motivação central para esta atividade, os estudos mais recentes sobre a motivação recaem sobre o carácter multidimensional a este associado (Bible & Clarke-De Reza, 2023; Chen et al., 2022; Kifle Mekonen & Adarkwah, 2021).

Martins (2013) tenta explicar este fenómeno referindo que todos os voluntários se envolvem em atividades que proporcionam ajuda a outros a fim de satisfazerem determinadas funções psicológicas, e refere também que o voluntariado é uma ação pensada e planeada, o que a distingue de ações de ajuda em emergências. Entendemos, assim, que não se pode tratar de uma ação exclusivamente altruísta.

Akintola (2011) e Martins (2013) listam as funções associadas à teoria funcionalista das motivações para o voluntariado de Clary et al. (1998), referindo que este pode ser motivado por vários aspetos, e cumprir várias funções. A função valores, ligada às preocupações altruístas e humanitárias, a função "*knowledge*", onde as novas experiências de aprendizagem satisfazem a curiosidade intelectual, a função social, relativa às relações interpessoais, a função carreira, que se foca em ganhar experiência profissional e leva ao aumento das perspetivas de emprego, a função "*ego-defensive*", que leva as pessoas a acreditarem que merecem coisas boas no futuro, e a fugirem de sentimentos negativos, e, por último, a função "*enhancement*", que, à semelhança

da anterior, permite que as pessoas se sintam bem consigo mesmas, revelando níveis de humor positivos.

De maneira semelhante, Bible e Clarke-De Reza (2023), listam quatro tipos-chave de motivações que tentam explicar os desejos humanos de voluntariado, definidos por Batson et al., em 2002. Segundo estes autores, e simplificando a abordagem funcionalista acima descrita, há quatro motivos principais neste contexto: do egoísmo, do altruísmo, do coletivismo e o motivo do princípio. O primeiro consiste na execução de boas ações para obter algo em troca, seja físico ou meramente relativo ao estatuto. O segundo, recai sobre a vontade de causar bem-estar a outras pessoas que não nós próprios. O terceiro motivo, tal como o nome sugere, explica-se pelo serviço à comunidade, em benefício de um determinado grupo. O quarto, por fim, trata-se da realização deste tipo de atividades porque vão de encontro àqueles que são os princípios morais e cívicos, ou seja, tal como sabemos que votar e reciclar é o certo a fazer, também realizar atividades de voluntariado é um dever moral, que permitirá que todos coexistamos responsavelmente. Importa ainda destacar um pensamento de Bible e Clarke-De Reza (2023), no qual se refere que estes motivos não atuam exclusivamente sozinhos, isto é, o que motiva alguém a fazer uma boa ação pode ser tanto altruísta como egoísta. O exemplo dado por estes autores é o de ajudarmos um idoso a atravessar a estrada. O facto de o fazermos revela uma ação altruísta, porque estamos a agir num ato de bondade sem qualquer tipo de obrigação, e egoísta, porque sabemos que fazê-lo nos vai fazer sentir que somos boas pessoas.

Compreender as motivações que levam os indivíduos a envolver-se em atividades de voluntariado constitui um elemento fundamental para que as organizações consigam planear estrategicamente o recrutamento e a gestão dos voluntários, assegurando, ao mesmo tempo, que estes recebem o apoio necessário à satisfação das suas necessidades e expectativas (Akintola, 2011; Hustinx et al., 2014). Mais do que isso, uma compreensão aprofundada das diferentes motivações pode minimizar potenciais conflitos e promover uma melhor integração entre os voluntários, contribuindo para o sucesso dos programas em que se inserem e para o bem-estar geral, tanto dos participantes quanto dos gestores de recursos humanos (Cavalcante, 2013).

2.2. Adaptação Cultural

A adaptação cultural é algo que agrega a adaptação psicológica do indivíduo à sua capacidade de interação social, definindo-se como a capacidade de compreender, respeitar e integrar-se plenamente num contexto cultural diferente daquele em que normalmente está inserido (Hu,

2023). A adaptação cultural requer, por parte do indivíduo, a capacidade de adaptação no que diz respeito à língua e ao comportamento social, influenciando diretamente a maneira como ele será percebido e integrado no novo ambiente (Hu, 2023).

No seu estudo de 2020 sobre os desafios da adaptação cultural em mobilidades internacionais, Quintanilha refere que uma das principais dificuldades a nível da adaptação dos participantes neste tipo de programas demonstra ser a barreira linguística, pelo que não conseguir comunicar adequadamente com nacionais do país de acolhimento leva ao isolamento e até a uma certa dependência dos superiores.

Contudo, há também fortes indicadores de que o principal desafio da adaptação cultural recai sobre os diferentes valores presentes em cada cultura, e que diferenças no que diz respeito a normas sociais, crenças e ideologias podem ser mais difíceis de superar do que as barreiras linguísticas (Almeida et al., 2017; Andrade & Teixeira, 2009). É o caso do estudo de Oliveira e Freitas (2017) sobre a mobilidade internacional académica, onde todos os grupos entrevistados referiram como sendo obstáculo à adaptação tanto o idioma como desafios culturais, sendo, todavia, referido pelos mesmos, que a barreira linguística só se tornava realmente aparente no decorrer das atividades, ao passo que a barreira das diferenças culturais era visível em todos os contextos. Percebeu-se então que costumes, hábitos e traços de personalidade aparentemente diferentes dos demais, foi o que realmente se destacou como maior entrave à adaptação.

2.2.1. Modelos teóricos para a adaptação

Esta pesquisa será fundamentada em dois modelos teóricos que se baseiam em valores culturais para explicar as dissimilaridades entre culturas: o Modelo das Dimensões Culturais de Hofstede e a Teoria dos Valores de Schwartz.

Segundo Hofstede (2011), uma simplificação do significado de cultura é a distinção entre grupos de pessoas com base numa "programação coletiva da mente" (p.3). Para além disso, as culturas são, essencialmente, guiões de resposta diferentes para as mesmas questões (Kluckhohn, 1962, citado por Hofstede, 2011).

Para Schwartz (1992), os valores são crenças que transcendem situações específicas e servem como guia para avaliarmos as situações e os comportamentos ao nosso redor.

2.2.1.1. Modelo das Dimensões Culturais de Hofstede

A primeira versão do Modelo das Dimensões Culturais já data de há mais de 40 anos, e foi formalmente publicada pelo psicólogo holandês Geert Hofstede (1980), na obra "*Culture's Consequences: International differences in work-related values*" (Beugelsdijk, 2017; Minkov, 2024). Este modelo usava bases científicas para comparar culturas e tornou-se o mais popular modelo ao nível de exploração das culturas (Minkov, 2024). Já conta com milhares de citações, e está entre os 25 livros mais citados na área das ciências sociais (Beugelsdijk, 2017).

Esta contribuição seminal foi alvo de aprimorações, e a investigação para a mesma iniciou-se na década de 1970, quando o autor se deparou com uma amostra bastante significativa, relativa a valores e sentimentos de pessoas de mais de 50 países (Hofstede, 2011). A amostra era composta por mais de 100 mil inquiridos, o que tornaria a análise global dos dados complexa. Porém, a meio da pesquisa, foram percebidas semelhanças nas respostas entre membros do mesmo país, e o foco foi redirecionado nesse sentido (Hofstede, 2011).

Agrupando as respostas de indivíduos provenientes da mesma cultura, Hofstede identificou quatro problemas principais: a dependência dos superiores, a necessidade de regras e previsibilidade, o equilíbrio entre metas individuais e dependência na organização e o equilíbrio entre valores sociais e individuais (Hofstede, 2011). Com o seguimento da pesquisa e com a ajuda de outras pesquisas, tais como a de Minkov, foi possível destacar mais duas dimensões culturais relevantes.

Assim, em 2010, Hofstede e Minkov indicam as seis diretrizes no que diz respeito ao dimensionamento das culturas, sendo estas as seguintes:

1. "Distância do poder, relacionada com as diferentes soluções para o problema básico da desigualdade humana;
2. Preocupação com a incerteza, relacionada com o nível de stress numa sociedade face a um futuro desconhecido;
3. Individualismo vs. Coletivismo, relacionado com a integração dos indivíduos em grupos primários;
4. Masculinidade vs. Feminilidade, relacionada com a divisão de papéis emocionais entre mulheres e homens;
5. Orientação para o curto ou longo prazo, relacionada com a escolha do foco dos esforços das pessoas: o futuro ou o presente e o passado;

6. Complacência vs. Repressão, relacionada com a gratificação versus o controlo dos desejos humanos básicos relacionados com o prazer da vida." (Hofstede, 2011, p. 8).

A primeira, relativa à Distância ao Poder, define o nível em que determinada sociedade aceita a distribuição díspar do poder (Santana et al., 2014).

A segunda é definida como a Preocupação com a Incerteza, e mede o grau em que os indivíduos da mesma comunidade social se sentem desconfortáveis perante a incerteza, a ambiguidade, ou situações imprevisíveis (Abad et al., 2025; Santana et al., 2014).

A terceira destaca o Individualismo vs. Coletivismo, e consiste na análise dos vínculos existentes entre pessoas de uma sociedade, bem como o apoio mútuo que existe entre elas (Abad et al., 2025; Santana et al., 2014).

A quarta dimensão recai sobre a Masculinidade vs. Feminilidade, e consiste na ideia de que a masculinidade representa os valores tradicionalmente associados aos homens, como a agressividade e ambição, e que a feminilidade representa, pelo mesmo meio, a modéstia e cooperação (Santana et al., 2014).

O quinto eixo, por sua vez, diz respeito à Orientação para o curto ou longo prazo, e consiste na análise de duas hipóteses contextuais: ou, por um lado, as pessoas dão valor a tradições, a família é igualmente tradicional, e têm orientações fixas do que está certo ou errado (curto prazo), ou fazem as suas escolhas sabendo que as tradições podem sofrer adaptações, a família não tem de ser hierarquizada e o que está certo ou errado depende das circunstâncias (longo prazo) (Hofstede, 2011).

A sexta e última dimensão é referente à Complacência vs. Repressão, consistindo na crença de que uma sociedade indulgente é uma sociedade que permite tempos de lazer e não levar a vida demasiado a sério, ao passo que uma sociedade com altos níveis de repressão representa uma sociedade que controla e regula as necessidades humanas de lazer por meio de normas sociais rígidas (Hofstede, 2011).

Assim, o modelo que foi, inicialmente, rejeitado e criticado por muitos, foi, posteriormente, adotado e aclamado por muitos outros, tendo inspirado e sustentado vários estudos que se seguiram na mesma linha de investigação (Hofstede, 2011).

2.2.1.2. Teoria dos Valores de Schwartz

O segundo modelo, desenvolvido por Shalom H. Schwartz na década de 1990, é, nos dias de hoje, uma referência de extrema importância na área dos valores humanos (Alaminos et al., 2023; Lima, 2012). A pesquisa foi sustentada na ideia do autor de que todas as pessoas possuem valores, podendo um mesmo valor ser de extrema importância para um indivíduo e de pouca ou nenhuma importância para outro (Lima, 2012). A Teoria dos Valores de Schwartz consiste, então, na análise do nível em que atribuímos significado a determinados valores (Alaminos et al., 2023).

Para a elaboração deste modelo, Schwartz inspirou-se profundamente no trabalho de Rokeach (Almeida et al., 2017; Lima, 2012). Podemos afirmar que foi este autor que pavimentou o percurso de Schwartz, contudo, foi devido a este último que os valores começaram a ser compreendidos com a devida importância no campo da psicologia social e intercultural (Lima, 2012).

Esta teoria baseia-se na conceção de seis factos, a saber: que os valores são crenças, referem-se a objetivos desejados, transcendem situações específicas, servem como critérios, são categorizados pelo nível de importância e que as ações são geridas com base em valores (Alaminos et al., 2023; Lima, 2012; Schwartz, 2012). Para além destes factos, há três requisitos universais que serviram igualmente de base para o estudo de Schwartz e que, segundo este autor, devem ser atendidos por todas as sociedades: a necessidade biológica do indivíduo, a necessidade da interação e coordenação social e a necessidade de sobrevivência e bem-estar (Alaminos et al., 2023; Lima, 2012).

Atendendo a esta informação, e aprimorando o estudo previamente realizado por Rokeach, Schwartz identificou 10 valores universais básicos, sendo estes os seguintes (Schwartz, 2012):

1. Auto-orientação;
2. Estimulação;
3. Hedonismo;
4. Realização;
5. Poder;
6. Segurança;
7. Conformidade;
8. Tradição;
9. Benevolência;
10. Universalidade.

O primeiro valor, o da auto-orientação, recai sobre a independência dos pensamentos e ações e a necessidade de controlo, e está inerentemente ligado à criatividade e liberdade (Lima, 2012; Schwartz, 2012).

O segundo valor, estimulação, consiste na necessidade de expor-se a desafios e situações que estimulem a mente (Alaminos et al., 2023).

O terceiro, do hedonismo, refere-se à busca pelo prazer sensorial, muitas vezes decorrente do aproveitamento da vida (Alaminos et al., 2023; Lima, 2012; Schwartz, 2012).

Segue-se o valor da realização, que consiste na demonstração da competência pessoal, bem como do sucesso que desta advém, de acordo com os padrões sociais (Lima, 2012).

O quinto valor é o do poder, e refere-se à influência sobre recursos e pessoas, sendo que os indivíduos que dão prioridade a este valor procuram, normalmente, estatuto social (Alaminos et al., 2023).

A segurança é o sexto valor, o qual se reporta à busca pela segurança, pela harmonia, e pela estabilidade, quer da sociedade, quer das relações interpessoais, ou até mesmo do próprio indivíduo (Lima, 2012).

O sétimo valor, da conformidade, fundamenta-se no restringir de certas ações e impulsos que possam causar dano aos outros ou à sociedade a nosso redor, e ir contra aquilo que são as normas sociais (Schwartz, 2012).

A tradição refere-se ao compromisso, ao respeito, e à aceitação dos costumes e ideais provenientes da cultura ou religião, sendo que quem prioriza este valor está significativamente ligado aos costumes do passado (Alaminos et al., 2023).

Segue-se a benevolência, valor que recai sobre o desejo de preservar e contribuir para o bem-estar daqueles com quem estamos frequentemente, caracterizado pela busca de ser gentil e generoso para com os outros (Alaminos et al., 2023).

O décimo e último valor é o da universalidade, que consiste na busca pelo bem-estar geral, a par da preservação dos recursos naturais, e na crença na justiça social, na igualdade, na paz mundial e na proteção do meio ambiente (Lima, 2012).

Assim, por meio desta teoria, Schwartz delineia valores que nada mais são do que objetivos desejados por determinado indivíduo, objetivos que orientam a forma como este irá agir e gerir a sua vida e as suas relações (Alaminos et al., 2023). A Teoria dos Valores de Schwartz tornou-se uma autêntica referência no estudo dos valores a nível internacional, e contribui continuamente

para o desenvolvimento de perceções aprofundadas sobre o que cada indivíduo prioriza na sua vida (Alaminos et al., 2023).

2.2.2. Fatores que influenciam a adaptação

Embora haja a crença de que a adaptação cultural é algo que "aguarda" todo e qualquer indivíduo que se submete a experiências transnacionais, a verdade é que as condições sob as quais esta adaptação ocorre influenciam significativamente todo o processo (Bierwiaczonek & Waldzuz, 2016).

Alguns estudos sustentam a ideia de que os traços de personalidade, bem como os níveis de inteligência cultural, podem estar, em grande medida, relacionados com a facilidade ou dificuldade com que determinado indivíduo se adapta a um novo contexto cultural (Han et al., 2022; Ward & Fischer 2008).

Lough (2011), por sua vez, afirma que a chave para o sucesso neste tipo de situações reside nas relações interpessoais e nas ligações que se podem estabelecer com os nacionais do país de acolhimento. Refere ainda que voluntários em mobilidades internacionais que conseguem realmente estabelecer conexões profundas com pessoas locais, estão sujeitos a ter experiências interculturais ainda mais intensas, e, enquanto por um lado isso poderá fazer com que se submetam a maiores níveis de choque cultural, por outro, poderá também permitir que desenvolvam a sua adaptação cultural.

De facto, quer se trate do indivíduo ou da experiência em si, o 'motor' capaz de facilitar e acomodar todo o processo de adaptação é a Gestão de Recursos Humanos (GRH), partindo do pressuposto que tomam as medidas necessárias para garantir que a experiência tenha os melhores resultados possíveis (Araújo et al., 2012; Bartram et al., 2017; Han et al., 2022).

Araújo et al. (2012) destacam como facilitadores à adaptação cultural, para além do apoio em termos práticos no que diz respeito à acomodação e transporte, a oferta de formação ou treinamentos sobre competências sociais antes do projeto, formações estas que partem do órgão da gestão nestes projetos. Este tipo de medidas requer, por parte da GRH, planeamento antecipado e ajustes para que se adeque ao contexto específico de cada projeto, envolva ele voluntários ou colaboradores expatriados.

A relação entre a GRH e a adaptação cultural tem vindo a solidificar-se, e esta é agora vista como um importante mediador à mesma (Han et al., 2022). Assim, torna-se evidente o facto de que as práticas de GRH implementadas nestes contextos, quer sejam programas de formação

para a interculturalidade, incentivos à socialização, ou simplesmente a garantia de apoio contínuo durante a experiência, desempenham um papel significativo para garantir o seu sucesso. A par de reduzir as adversidades decorrentes de características individuais, este tipo de apoio tem potencial para facilitar a adaptação cultural e garantir resultados positivos para todos os envolvidos na experiência (Han et al., 2022).

2.3. Gestão de Recursos Humanos em Contextos Interculturais

A adaptação e integração cultural partem, por um lado, do indivíduo, por outro, do contexto situacional e, por fim, das condições criadas pela GRH da organização em que estes estão inseridos, sendo este organismo responsável por compreender exatamente de que maneira pode e deve ser feita ou facilitada a integração para assegurar os melhores resultados (Nguyen & Andresen, 2023).

2.3.1. O papel estratégico da GRH em contextos internacionais

A GRH desempenha, cada vez mais, um papel fundamental no que concerne ao sucesso na implementação de estratégias internacionais (Araújo, 2022). A par da globalização, há uma crescente internacionalização das mais variadas organizações, o que leva a uma igualmente crescente necessidade de gerir eficazmente pessoas de diferentes culturas, quer seja na seleção, na formação pré-mobilidade, ou na facilitação da adaptação cultural (Uebel & Raldi, 2023).

Chung e Sparrow (2024), no seu estudo, dividem as estratégias no âmbito da gestão internacional de recursos humanos (GIRH) para garantir a integração global, nas seguintes vertentes: integração global centrada na cultura, integração global centrada nas pessoas e integração global centrada nas capacidades da GRH. A primeira, centrada na cultura, traduz-se na ideia de que a partilha de valores entre pessoas (trabalhadores/profissionais ou voluntários) de vários países é crucial para definir a identidade e imagem da organização a que estão afiliados. A segunda, centrada nas pessoas, implica apostar no desenvolvimento de competências para assegurar o melhor desempenho em missão. E por fim, a última vertente, centrada nas capacidades da GRH, está relacionada com a eficácia funcional da mesma em contextos internacionais, e traduz-se na capacidade da GRH de se manter presente e a par das missões, bem como saber que problemas surgem e como oferecer apoio para solucioná-los, mesmo à distância.

A vertente centrada nas capacidades da GRH a nível internacional é a que assegura a operacionalização prática do processo de integração. A literatura mais recente destaca que a GRH desempenha um papel estratégico na garantia de que os processos de adaptação cultural não sejam deixados exclusivamente ao indivíduo, mas sim acompanhados, monitorizados e apoiados de forma contínua (Chung & Sparrow, 2024; Nguyen & Andresen, 2023). Esta abordagem implica, naturalmente, uma atuação proativa e constante por parte da GRH, quer na identificação de necessidades, quer na disponibilização de recursos de modo a garantir o maior apoio possível e, assim, criar condições que promovam o sucesso dos projetos internacionais.

2.3.2. Preparação intercultural e formação de voluntários

Azevedo e Shane (2019) afirmam que a inteligência cultural, definida como a capacidade de agir em conformidade quando estamos perante uma cultura diferente da nossa, leva a um maior sucesso no processo de adaptação cultural.

Segundo Tian e McConachy (2021), a identidade cultural de cada indivíduo influencia significativamente a maneira como ele irá reagir a diferentes situações e, ainda mais, interpretar e responder às ações dos outros.

Bendaravičienė et al. (2019), mencionam o facto de que a maior parte do apoio que as organizações de envio dão aos voluntários internacionais foca-se nas atividades que estes irão realizar no decorrer do projeto, mas isto não é minimamente suficiente para lhes atribuir o conhecimento e as competências necessárias para desenvolver a sua inteligência cultural e emocional. Os autores referem, ainda, que há uma série de componentes que fazem com que a gestão de voluntários, em projetos de voluntariado, seja muito diferente da gestão de colaboradores numa empresa, mas que, ainda assim, muitas organizações inseridas no contexto do voluntariado optam por operar de acordo com a "típica" GRH.

Os voluntários em contextos internacionais, irão, inevitavelmente, encontrar diferentes culturas, e estas podem suscitar em si emoções fortes, difíceis de controlar se o voluntário não for devidamente preparado antes da experiência (Bendaravičienė et al., 2019).

Correia (2024) destaca que a mediação intercultural, entendida como a tentativa de aproximar as diferentes partes envolvidas em contextos multiculturais e de evitar conflitos entre elas, desempenha um papel fundamental na promoção de relações construtivas entre indivíduos de diferentes contextos culturais. Segundo a autora, esta mediação consiste em garantir que ambas as partes se entendam e respeitem mutuamente, sendo essencial para assegurar uma gestão

pacífica das suas interações, prevenindo mal-entendidos, reduzindo tensões e facilitando a criação de ambientes de cooperação.

Azevedo e Shane (2019) referem que estarmos informados sobre uma cultura não é suficiente e que, perante um contexto cultural diferente daquele em que normalmente estamos inseridos, temos de ser capazes de orientar os nossos comportamentos de modo a agir em conformidade com essa cultura.

Podemos realçar aqui o conceito de inteligência cultural, amplamente explorado no âmbito académico, definido como uma macrocompetência que garante a capacidade de avaliar o próprio comportamento face a uma cultura diferente (Earley & Peterson, 2004). Thomas (2017), num estudo sobre a inteligência cultural, afirma de forma veemente que o facto de alguns membros de uma equipa possuírem altos níveis desta competência indica, por si só, que os mesmos irão contribuir de forma positiva para que toda a equipa tenha sucesso. Segundo Silva (2022), esta é uma competência que passou a ser exigida por algumas empresas multinacionais, já que a compreensão cultural dos países de atuação é particularmente útil nestes contextos. Este autor indica, ainda, que a inteligência cultural, enquanto competência, acarreta várias outras competências, entre as quais a motivação.

Tal como os colaboradores (profissionais), também os voluntários com competências interculturais bem desenvolvidas tendem a demonstrar maior motivação no desempenho das suas atividades, pelo que é essencial que a GRH reconheça esta relação, de modo a planear e gerir de forma eficaz a formação intercultural necessária ao sucesso da experiência de voluntariado (Bendaravičienė et al., 2019; Chen et al., 2022).

2.4. A Transição para a Vida Profissional

Segundo Melo e Borges (2007) a transição da universidade para a vida profissional é um marco na vida de cada jovem, constituindo os primeiros passos do percurso que irão percorrer.

Gamboa et al. (2018) exploram a ideia da transição de estudantes para as suas vidas profissionais, e afirmam que qualquer experiência real e concreta de trabalho é traduzida numa oportunidade única para explorar o mundo laboral e ganhar experiência e competências que serão futuramente reconhecidas e valorizadas.

A verdade é que, no mundo em que vivemos, cada vez mais globalizado e em constante mudança, torna-se crucial, para além das bases teóricas, ter também experiências práticas (Kranz, 2019). O voluntariado, em todas as suas formas, é uma boa maneira de vivenciar este tipo de

experiência, pelo que, geralmente, não exige dos seus potenciais participantes que já tenham vivido experiências semelhantes.

2.4.1. Competências desenvolvidas no voluntariado em programas de mobilidade

O significado de competência é definido por Kranz (2019) como a aptidão para mobilizar e aplicar recursos, tanto de natureza prática quanto teórica.

Gomes (2021) realizou um estudo onde questionou a participantes do Serviço Voluntário Europeu (programa de voluntariado promovido pela UE, que foi descontinuado) como definiam a experiência em questão. A segunda resposta mais recorrente, logo depois de "ajudar o outro", foi "uma oportunidade de aprendizagem" (p.53).

Segundo Lough (2011), todas as organizações de envio de voluntários relatam que a experiência do voluntariado internacional desenvolve competências interculturais nos participantes, promovendo o melhor entendimento de outras culturas, a cooperação e a paz entre nações. Yashima (2010) define a competência intercultural como a habilidade de admirar outras culturas e orientar os nossos comportamentos para que se enquadrem nas mesmas, e a comunicação intercultural como a aptidão para, no mesmo contexto, comunicarmos de forma eficaz, fazendo, desta última, parte da competência intercultural como um todo.

A evidência de altos níveis de competência intercultural nos indivíduos, é algo que os torna extremamente competitivos no mercado de trabalho existente nos dias de hoje (Lough, 2011). Isto porque, segundo Yashima (2010), há quatro "elementos base" que compõem a competência intercultural: a tolerância à ambiguidade, o pensamento crítico/criatividade, a abertura/flexibilidade e a autoeficácia. Adicionalmente, é referido por Lough (2011), que as experiências de voluntariado levam os participantes a pôr de lado o seu ego e a conseguir olhar para os problemas a partir de diferentes perspetivas, o que permite que aqueles que participam nestes programas desenvolvam as suas competências no que diz respeito à resolução de problemas.

Kranz (2019) realizou um estudo que visava compreender qual o papel das experiências de voluntariado no desenvolvimento de competências nos participantes, e como estas contribuíam para o aumento da sua empregabilidade. Com 13 entrevistados, chegou-se à conclusão de que a participação em projetos de voluntariado, para além de ser motivo de extremo orgulho dos participantes e gratificante, no sentido de saberem que estão a fazer algo de bom pelos outros, o que contribui para o seu bem-estar geral, também proporciona o desenvolvimento de

competências que se mostram essenciais para aumentar a competitividade no mercado de trabalho. Entre estas foram referidas a organização, a resiliência, a proatividade, a maior abertura à aprendizagem, o relacionamento interpessoal e resolução de conflitos, a criatividade, o aumento da autoestima e autoconfiança, entre outras. Num outro estudo, realizado por Lopes-Jr et al. (2018), a pesquisa levada a cabo por estes autores era bastante semelhante, e avaliava a contribuição da experiência do voluntariado para a vida profissional dos participantes, listando-se as seguintes competências adquiridas: empreendedorismo, organização, empatia, auto-motivação, relacionamento, trabalho de grupo, propósito, liderança, entrega de resultados, senso de serviço, aconselhamento ou comunicação.

Não obstante, as competências desenvolvidas neste contexto não são unicamente culturais, pessoais ou profissionais, podendo também ser competências ao nível social, tais como o sentido de cidadania/identidade cívica, a diminuição de comportamentos não sociáveis, a empatia pelos outros e o respeito pelo bem comum (Gomes, 2021).

Assim, qualquer programa de mobilidade internacional, independentemente da sua natureza, fará com que os participantes sejam postos à prova em contextos multiculturais, e estas situações vão permitir que desenvolvam competências interculturais cruciais que, a longo prazo, revelar-se-ão de extremo valor, tanto nas suas vidas académicas como nas profissionais (Godoy & Bueno, 2025).

Contudo, em circunstâncias inadequadas, a experiência pode levar a resultados muito negativos (Lough, 2011). Assim, é importante que haja um apoio sólido por parte da GRH, a fim de maximizar os efeitos positivos da experiência e facilitar todo o processo.

2.4.2. Reconhecimento e valorização da experiência de voluntariado no mercado de trabalho

No que concerne ao reconhecimento da experiência de voluntariado no mercado de trabalho, Gomes (2021), destaca que o envolvimento em atividades de voluntariado constitui uma oportunidade única para desenvolver competências e colocar estas, e outras, previamente adquiridas, em prática. O autor refere que este tipo de projetos permite um contacto direto com o contexto organizacional, que, de outra forma, só ocorreria no contexto laboral, e que isso faz com que as competências desenvolvidas sejam especialmente atrativas para os recrutadores, o que indica uma crescente valorização desta atividade no mercado de trabalho.

Souza et al. (2025) afirmam que é significativo o reconhecimento do trabalho voluntário como algo positivo nos currículos de candidatos, pelo que o esforço e dedicação que estes empregam neste tipo de projetos demonstra que têm aptidão para desempenhar as mais variadas funções, o que lhes garante primazia aquando da sua entrada no mercado de trabalho.

Preto e Miguel (2014) referem que, ultimamente, algo que tem levado muitos jovens portugueses a participar em atividades de voluntariado é o "aumento drástico do desemprego jovem", uma vez que, ao deparar-se com um mercado de trabalho tão difícil e com escassas oportunidades, muitos jovens vêm no voluntariado uma forma de aprendizagem prática, complementar aos estudos, que servirá como "rampa de lançamento" para que entrem verdadeiramente de forma competitiva neste ambiente (p. 8).

Alencar (2025) acaba por ir de encontro às ideias acima expostas, e assinala a experiência de voluntariado como algo que demonstra o compromisso do indivíduo com a comunidade, bem como o seu empenhamento e responsabilidade social. O autor afirma ainda que o voluntariado enriquece o currículo de cada profissional, pois permite que este tenha experiências práticas que, por sua vez, o tornam um candidato muito mais atrativo no contexto de oportunidades de trabalho futuras.

Entendemos, então, que este tipo de experiência pode ter resultados extremamente positivos, tanto para o voluntário em si quanto para a comunidade em que se insere (Alencar, 2025). Não obstante, é crucial que haja estratégias de gestão pensadas para garantir que os voluntários tenham o apoio necessário às suas atividades, pois a desvinculação de um voluntário representa a perda de um recurso valioso (Marcos & Amador, 2014). De maneira a evitar este tipo de perdas, Marcos e Amador (2014) consideram essencial que, por parte da gestão destes voluntários, haja competência, por exemplo, a nível do incentivo para o trabalho de equipa e da promoção da boa comunicação, a fim de maximizar os resultados positivos da experiência.

Capítulo 3. Metodologia

Finda a revisão da literatura, que permitiu uma maior compreensão do tema proposto e dos conceitos a ele associados, prossegue-se agora para a fase metodológica desta dissertação.

No presente capítulo, será descrita a abordagem metodológica adotada para orientar esta pesquisa, esclarecendo o paradigma em que se insere e por quê. Em seguida, serão expostos os métodos e os instrumentos utilizados para a recolha de informação. Seguir-se-á a caracterização

da amostra recolhida, e, por fim, os procedimentos adotados para conduzir a análise dos dados obtidos.

3.1. Abordagem metodológica

O principal objetivo desta dissertação recai em investigar o processo de adaptação cultural de voluntários em programas de mobilidade internacional e o apoio que estes recebem da GRH das organizações de envio e de acolhimento. Paralelamente, procura-se explorar o impacto que a participação nestes programas tem na vida profissional dos voluntários, o que, por sua vez, reforça a importância de que as missões sejam bem-sucedidas.

Para ir de encontro a estes objetivos, adotou-se uma abordagem qualitativa, inserindo-se no paradigma social-construcionista/interpretativo. Segundo Coutinho (2013), o paradigma interpretativo inspira-se numa epistemologia subjetiva, na qual se atribui valor ao papel do investigador como construtor do conhecimento. Neste paradigma, há uma imensidade de realidades que, na verdade, não passam de construções mentais, criadas com base nas experiências vividas por cada indivíduo (Coutinho, 2013). Uma vez que nesta investigação se pretende compreender de que forma os voluntários em programas de mobilidade internacional atribuem significado às suas experiências de adaptação cultural, bem como de que forma a GRH influencia esse processo, o papel do investigador, neste contexto, não é neutro ou distante, mas sim interativo e interpretativo.

Finalmente, a abordagem metodológica mais alinhada aos objetivos desta dissertação é de natureza exploratória e indutiva. A abordagem exploratória analisa os fenómenos tal como estes acontecem, e permite uma compreensão aprofundada dos mesmos (Lösch et al., 2023). A abordagem indutiva assenta na formulação de conceitos e regras gerais a partir da observação, segundo uma lógica indutiva e analítica (Brauner et al., 2014; Quivy & Campenhoudt, 1998). No contexto desta investigação, a construção teórica surgirá a partir da análise da realidade tal como esta se apresenta, pelo que se justifica esta abordagem.

3.2. Métodos e Instrumentos utilizados para a Recolha de Dados

A estratégia de investigação adotada nesta dissertação é o estudo de caso.

Segundo Bressan (2000), um estudo de caso analisa, de forma intensiva, uma situação específica. O autor refere que este método é utilizado para investigar dentro de um contexto em particular, recorrendo a várias fontes de evidência para o explorar e analisar. É um método

significativamente útil para a geração de várias hipóteses (Bressan, 2000). Neste estudo existem as seguintes questões de investigação, alinhadas com cada um dos três objetivos desta dissertação:

Q1: Quais são os maiores desafios de adaptação cultural que os voluntários em programas de mobilidade internacional enfrentam?

Q2: De que forma a GRH influencia o processo de adaptação de voluntários em programas de mobilidade internacional?

Q3: De que forma a participação em programas de mobilidade internacional contribui para o desenvolvimento de competências valorizadas no mercado de trabalho?

A fim de responder a estas questões, a investigação foi conduzida com base numa abordagem metodológica qualitativa, recorrendo a entrevistas semiestruturadas. O estudo incidiu sobre dois grupos distintos, sendo o "Grupo 1" a equipa administrativa da Associação A, e o "Grupo 2" os participantes *INcoming* e *OUTgoing* envolvidos nos projetos do programa Erasmus+ e do Corpo Europeu de Solidariedade que decorrem através da associação.

No que concerne ao primeiro grupo, importa referir que, apesar de a Associação A não dispor formalmente de um departamento de Recursos Humanos, é esta equipa que desempenha funções inerentes à gestão de pessoas. Dos seis elementos que a compõem, foram entrevistados dois membros-chave, sendo estes o Presidente da associação, e o principal Gestor de Projetos, sendo este último alguém que já integrou a organização enquanto participante, tendo, portanto, experiência em mais do que uma vertente, e, no geral, a pessoa que mais contacto tem com os voluntários.

Relativamente ao segundo grupo, e tendo em conta que se trata de jovens entre os 18 e os 30 anos, a recolha de dados foi condicionada pela sazonalidade da atividade da Associação A nos meses de inverno, resultando em doze voluntários entrevistados. Importa ainda ressaltar que alguns dos participantes possuem experiência profissional, podendo, assim, oferecer uma perspetiva mais detalhada sobre o impacto destes programas nas suas vidas profissionais, nomeadamente no que concerne ao desenvolvimento de competências.

O recurso a entrevistas semiestruturadas permite uma melhor compreensão dos sentimentos, pensamentos e opiniões dos entrevistados, o que se traduz numa estratégia metodológica útil quando o objetivo é investigar com atenção à subjetividade humana (Guazi, 2021). Neste sentido,

esta abordagem justifica-se uma vez que se verifica a necessidade de explorar em profundidade as perceções, os sentimentos e os desafios vividos pelos entrevistados.

As entrevistas foram conduzidas de forma presencial e por meio de plataformas digitais (*Microsoft Teams*), e gravadas com o devido consentimento informado prévio, de forma a facilitar a sua análise numa fase posterior.

Foram elaborados dois guiões de entrevista (Apêndice I), destinados a cada um dos grupos acima referidos, com base na revisão da literatura apresentada no segundo capítulo desta dissertação.

O guião de entrevista destinado ao primeiro grupo procura obter respostas no que diz respeito a todo o processo de seleção, acolhimento e envio de voluntários *INcoming* e *OUTgoing*, bem como no que concerne aos apoios fornecidos aos participantes dos programas Erasmus+ e Corpo Europeu de Solidariedade. Adicionalmente, pretendeu-se compreender de que forma se realiza a preparação dos participantes pré-mobilidade e o que, no decorrer dos projetos, se faz para garantir apoio no que diz respeito à adaptação cultural.

Ao segundo grupo, constituído por voluntários, foram colocadas questões relativas à sua integração, com especial enfoque nos maiores obstáculos e dificuldades existentes e no que é possível fazer para os superar. Foram igualmente questionados sobre o tipo de medidas existentes, a partir da Associação, para os ajudar na adaptação cultural, e sobre as repercussões que a participação nestes programas pode ter nas suas vidas profissionais.

Procurou-se, assim, analisar todo o processo associado à participação nestes projetos a partir de duas perspetivas distintas, o que se revelou fundamental para responder à questão de partida e ir de encontro aos objetivos desta investigação.

3.3. Caracterização da Amostra

Tendo em consideração o número significativamente reduzido de voluntários presentes na associação à data das entrevistas, e o facto de que nem todos os membros da administração da Associação A foram entrevistados, o tipo de amostragem adotado foi uma amostragem não probabilística intencional. A opção por este tipo de amostragem deve-se ao facto de que, apesar de a recolha de dados ocorrer num período de menor atividade na organização, o que limitou naturalmente o número de participantes disponíveis, a seleção dos entrevistados não incluiu, ainda assim, todos os voluntários presentes. Optou-se por entrevistar participantes de diferentes nacionalidades, o que implicou a exclusão de alguns voluntários de nacionalidades já

representadas, a fim de garantir a maior diversidade dentro daquilo que é possível. Paralelamente, no que toca à parte da gestão, foram selecionados, dos seis membros, dois informantes, que se acredita serem os maiores detentores de experiência sobre o fenómeno em estudo.

O primeiro contacto com a Associação A ocorreu no dia 19 de fevereiro de 2025, através de contacto telefónico com o presidente da associação. Nessa altura, o plano de investigação não passava de um esboço pouco estruturado, pelo que foi extremamente positivo o facto de o presidente demonstrar disponibilidade imediata para agendar uma reunião. O objetivo desse encontro, que ocorreu no dia 25 do mesmo mês, foi esclarecer o tipo de atividades desenvolvidas pela Associação A e explorar de que forma o seu âmbito de atuação poderia ser analisado no contexto da presente dissertação. Em fases posteriores, o contacto com a Associação passou a ser ocasional, através de visitas espaçadas por parte da investigadora. Nestas visitas, eram discutidos, com o representante da Associação, diversos aspetos relacionados com a recolha de dados para a dissertação que ainda se encontrava em fase de arranque. Finalmente, no mês de dezembro desse ano, a primeira versão do enquadramento teórico ficou concluída, pelo que foi possível avançar para a elaboração dos guiões de entrevista.

Inicialmente, previa-se a realização de grupos focais, compostos por cerca de cinco participantes da mesma nacionalidade. A intenção era, numa fase posterior, analisar comparativamente as perceções recolhidas em cada grupo e identificar diferenças e convergências entre nacionalidades face às mesmas questões. Tal abordagem teria sido viável durante os meses de verão, uma vez que a Associação acolhe aproximadamente 80 voluntários e envia um número igualmente significativo de participantes. Contudo, esta realidade não se verificou no período efetivo de recolha de dados, nomeadamente nos meses de dezembro de 2025 e janeiro de 2026, já que o número de voluntários presentes era bastante inferior e, em alguns casos, limitado a um único representante por nacionalidade. Assim, tornou-se inviável manter o plano inicial, tendo-se optado pela realização de entrevistas semiestruturadas individuais, recorrendo, sempre que possível, à repetição de nacionalidades até à saturação dos factos.

No total, foram realizadas 14 entrevistas, duas das quais dirigidas aos membros que exercem funções de GRH na Associação A, que integram o Grupo 1, e as restantes 12 a voluntários envolvidos em atividades associadas à organização, correspondentes ao Grupo 2. As entrevistas foram realizadas durante o mês de dezembro e a primeira metade do mês de janeiro, tendo sido ambas as entrevistas aos membros constituintes do Grupo 1 realizadas de forma presencial. No

caso do Grupo 2, recorreu-se a dois métodos, sendo quatro entrevistas conduzidas presencialmente e as restantes oito através da plataforma *Microsoft Teams.*

Como referido anteriormente, no que concerne ao Grupo 1 foram entrevistados dois membros-chave, encarregues da administração e gestão dos projetos e dos voluntários que passam na Associação A.

O primeiro entrevistado (G1) assume o cargo de Presidente da Associação A há 12 anos, tendo sido também o seu fundador. Na entrevista com G1, este foi inquirido sobre o funcionamento da associação, nomeadamente no que diz respeito aos apoios à adaptação existentes, à forma como gerem os voluntários, à articulação com as organizações parceiras e à evolução das práticas da Associação ao longo da sua atividade (Apêndice I).

O segundo entrevistado (G2) é o principal Gestor de Projetos da Associação A, cargo que exerce há 3 anos. Este é, atualmente, o membro que mais contacto tem com os voluntários. Tendo sido ele também voluntário na Associação A, é através deste membro que os voluntários podem resolver quaisquer problemas de adaptação que surjam. A este membro, foram colocadas as mesmas questões que a G1. Apesar de ter um nível de utilizador independente da língua portuguesa, o entrevistado preferiu que a entrevista se realizasse em inglês, sendo essa a opção escolhida.

A caracterização deste grupo surge na tabela abaixo, onde cada um dos dois entrevistados é identificado com a letra "G" de "Gestor".

Tabela 1: Caracterização da amostra (Grupo 1)

Entrevistado	Idade	Género	Cargo/função na Associação A	Tempo de atividade na Associação A	Habilitações
G1	53	Masculino	Presidente	12 anos	Mestrado
G2	29	Masculino	Gestor de Projetos	3 anos	Ensino Secundário

Ambas as entrevistas foram realizadas de forma presencial, no mesmo dia, e gravadas em áudio, com o devido consentimento informado assinado pelos dois entrevistados (Apêndice II), tendo a entrevista com G1 uma duração de 55 minutos e 56 segundos, e a entrevista com G2 de 25 minutos e 27 segundos.

O Grupo 2, por sua vez, corresponde aos voluntários *INcoming* e *OUTgoing* através da Associação A. A caracterização deste grupo está representada na tabela que se segue, onde cada

um dos entrevistados é identificado pela letra "V" de "Voluntário". Destaca-se ainda, que apenas os primeiros três entrevistados da tabela foram enviados pela Associação A para integrarem projetos de associações parceiras noutros países, estando também identificados por "OUT" de *OUTgoing*, ao passo que os restantes foram acolhidos nas instalações da associação em estudo, tendo sido enviados por associações parceiras, sendo identificados por "IN" de *INcoming*.

Tabela 2: Caracterização da amostra (Grupo 2)

Entrevistado	Idade	Género	País de Origem	Natureza do Projeto	Duração do Projeto	Experiência Profissional?
V1OUT	26	Feminino	Portugal	Erasmus+	6 meses	Sim
V2OUT	22	Feminino	Portugal	CES	2 semanas	Sim
V3OUT	24	Feminino	Brasil	CES	12 meses	Sim
V4IN	22	Feminino	Brasil	Erasmus+	6 meses	Não
V5IN	21	Feminino	Brasil	Erasmus+	1 mês	Não
V6IN	29	Masculino	Turquia	CES	1 mês	Sim
V7IN	25	Feminino	Turquia	CES	6 meses	Sim
V8IN	19	Feminino	Turquia	CES	2 semanas	Não
V9IN	25	Masculino	Turquia	CES	6 meses	Sim
V10IN	21	Masculino	Laos	Erasmus+	2 semanas	Não
V11IN	22	Feminino	Roménia	Erasmus+	12 meses	Sim
V12IN	23	Feminino	Equador	CES	1 mês	Sim

Apenas os voluntários V2OUT, V6IN, V7IN, V8IN e V9IN foram entrevistados presencialmente, tendo as restantes entrevistas sido realizadas através da plataforma *Microsoft Teams*. No caso dos voluntários de nacionalidade turca (V6IN, V7IN, V8IN e V9IN), isto foi possível devido ao facto de se encontrarem alojados nas instalações principais da Associação A, onde se localiza igualmente a sua sede e a partir da qual G1 e G2 desenvolvem a sua atividade, tendo sido este o espaço frequentado durante toda a investigação. Quanto a V2OUT, a entrevista pôde ser conduzida presencialmente pelo facto desta voluntária já ter concluído a sua participação no projeto e regressado, bem como pela proximidade existente com a investigadora.

Uma vez que todos os voluntários, à exceção de V2OUT, foram entrevistados a meio do projeto, não foi possível questioná-los sobre os efeitos que a participação nestes programas teve nas suas vidas a longo prazo. Assim, as questões colocadas foram orientadas no sentido de perceber o que motiva os jovens a integrarem este tipo de projetos, quais os maiores desafios de adaptação cultural com que se depararam num país desconhecido, quais os tipos de apoio que recebem da organização de envio e de acolhimento e como estes diferem do apoio que os jovens consideram

necessário, e de que forma a participação nestes projetos e a experiência de viver noutro país desenvolvem, nestes jovens voluntários, competências que os ajudam a progredir, tanto a nível pessoal como profissional (Apêndice I). Para além do guião elaborado com base na revisão da literatura efetuada, optou-se por aplicar o quadro de competências produzido por Lopes-Jr et al. (2018) (Apêndice III), pois fazê-lo permitiria que as entrevistas estivessem mais alinhadas com o enquadramento teórico previamente realizado. Além disso, a comparação com os resultados de estudos anteriores contribui significativamente para a temática em questão.

Na seguinte tabela (Tabela 3), constam as informações relativas ao país de origem e de acolhimento de cada voluntário, à natureza do projeto em que participaram e à duração de cada entrevista. Na última coluna, "experiência" refere-se ao facto de terem tido, ou não, experiência prévia em projetos do programa Erasmus+ ou Corpo Europeu de Solidariedade.

Tabela 3: Caracterização sociodemográfica e duração das entrevistas (Grupo 2)

Entrevistado	País de Origem	País de Acolhimento	Natureza do Projeto	Duração da Entrevista	Experiência?
V1OUT	Portugal	Espanha	Erasmus+	59m50s	Não
V2OUT	Portugal	Turquia	CES	47m21s	Sim
V3OUT	Brasil	Itália	CES	32m23s	Não*
V4IN	Brasil	Portugal	Erasmus+	27m58s	Não
V5IN	Brasil	Portugal	Erasmus+	30m16s	Não
V6IN	Turquia	Portugal	CES	24m57s	Sim
V7IN	Turquia	Portugal	CES	35m32s	Não
V8IN	Turquia	Portugal	CES	36m45s	Não
V9IN	Turquia	Portugal	CES	32m11s	Não
V10IN	Laos	Portugal	Erasmus+	31m35s	Não
V11IN	Roménia	Portugal	Erasmus+	54m09s	Sim
V12IN	Equador	Portugal	CES	24m30s	Não

*apesar de não evidenciar experiência no que concerne à integração nos programas em estudo, V3OUT contava já com a experiência de viver noutro país.

À exceção das entrevistas com os participantes de origem portuguesa e brasileira, que foram conduzidas em português, todas as outras foram realizadas em inglês. Adicionalmente, todos os jovens entrevistados presencialmente assinaram a declaração de consentimento informado (Apêndice II) antes da entrevista, a qual foi gravada em áudio. Já àqueles que foram entrevistados via *Microsoft Teams*, esta declaração foi lida e o consentimento foi obtido por confirmação verbal, tendo sido as entrevistas gravadas, em áudio e vídeo, através da própria ferramenta utilizada para as reuniões.

Apesar do número de entrevistados ter sido inferior ao inicialmente esperado, as 14 entrevistas realizadas revelaram-se bastante ricas, o que permitiu assegurar uma quantidade de informação capaz de viabilizar o desenvolvimento da análise pretendida. A diversidade e o conteúdo das respostas obtidas contribuíram de forma pertinente para a temática em estudo.

3.4. Análise dos Resultados

Para a análise dos dados recolhidos, foi desenvolvida uma análise de conteúdo (Apêndice IV). A análise de conteúdo tem o propósito de, sistemática e objetivamente, interpretar e compreender documentos de forma muito mais profunda do que aquela que uma simples leitura permite (Moraes, 1999). Este método de análise foi escolhido porque permite a identificação de repetições e padrões nas respostas dos entrevistados, algo relativamente importante tendo em conta o contexto desta pesquisa.

Assim, uma vez concluídas as entrevistas, as mesmas foram transcritas utilizando a ferramenta *TurboScribe,* o que, apesar de se revelar de grande ajuda, implicou uma segunda e terceira audição dos áudios das entrevistas, a fim de retificar alguns erros de transcrição. Além disso, esta foi uma fase requerente de extrema atenção, assente no cuidado para não divulgar, acidentalmente, informações que pudessem pôr em causa o anonimato da Associação e dos entrevistados.

Adicionalmente, enquanto as entrevistas com participantes de origem portuguesa e brasileira foram conduzidas em português, as entrevistas com os participantes de outras nacionalidades foram conduzidas e gravadas em inglês. Foi também o caso da entrevista com G2, que é de nacionalidade turca. A tradução destas últimas foi feita pela investigadora.

Capítulo 4. Apresentação e Discussão dos Resultados

No presente capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos com a realização das entrevistas no cerne da Associação A. A análise das entrevistas aos dois grupos será feita de forma conjunta, dando, no primeiro e no último ponto, que correspondem aos desafios de adaptação cultural enfrentados e competências adquiridas, respetivamente, especial enfoque às vivências dos voluntários entrevistados, contrapondo-as, sempre que pertinente, com as perspetivas dos gestores. No segundo ponto, correspondente ao papel da GRH enquanto facilitadora neste contexto, a situação será invertida, sendo oferecidas as perspetivas do Grupo 1 sobre o que é feito para apoiar os participantes das mobilidades, e contrapondo-as ao que os

voluntários afirmam ter sido efetivamente feito nesse sentido. Através dos subcapítulos, pretende-se expor as informações relevantes obtidas por meio das entrevistas, o que será útil para ir de encontro aos objetivos desta dissertação, e às questões definidas no ponto 3.2.

A Associação A tem mais de uma década de atividade na implementação de projetos do programa Erasmus+ e do Corpo Europeu de Solidariedade. Anualmente, recebem, por meio de associações parceiras, cerca de 200-250 voluntários, sendo o número de voluntários enviados pela organização para essas mesmas associações parceiras igualmente significativo, ainda que menor.

Os programas europeus em questão têm o propósito de educar os jovens nas mais variadas questões, desde políticas e sociais até ambientais a económicas, enquanto, paralelamente, expandem os seus horizontes e contribuem para a sua formação profissional.

No contexto escolar ou universitário, o programa Erasmus+ é direcionado e aplicado no contexto da educação formal, em sala de aula. Contudo, quando é aplicado a este tipo de associação, isso não ocorre. O intuito do programa nestes contextos é promover a educação não formal, e levar os jovens a tornar as suas aprendizagens em algo genuinamente interessante, através das mais variadas atividades, que incluem atividades de 'quebra-gelo', noite cultural e, eventualmente, de voluntariado. Neste sentido, o programa Erasmus+ e o Corpo Europeu de Solidariedade (CES) acabam por andar lado a lado, sendo, no contexto da Associação A, frequentemente utilizada a denominação de "voluntário", tanto para os participantes do Erasmus+, quanto para os do CES.

4.1. Os maiores desafios da adaptação cultural de voluntários em programas de mobilidade internacional

Após serem colocadas questões para melhor enquadrar as funções desempenhadas pelos entrevistados do Grupo 1 e as atividades em que os membros do Grupo 2 estavam envolvidos, as entrevistas seguiram-se com questões relativas à adaptação cultural. No que concerne a esta, era essencial questionar os voluntários relativamente aos aspetos culturais que os surpreenderam no país de acolhimento por serem diferentes dos do seu país de origem.

As respostas obtidas foram relativamente interessantes, já que as entrevistadas *OUTgoing* de nacionalidade portuguesa referiram aspetos negativos sobre os países de acolhimento, sendo estes a Espanha e a Turquia, respetivamente. V1OUT referiu que as pessoas do país em questão

eram fechadas, e que *"[...] foi mais fácil criar amizade com quem veio de fora e está aqui a viver do que propriamente com os nativos."* E V2OUT afirmou que *"[...] não tinha noção que os turcos julgavam tanto e que as roupas que são normais em Portugal são roupas ousadas na Turquia."*

V3OUT ofereceu a sua visão tendo em conta tanto a transição do Brasil para Portugal, como de Portugal para a Itália: *"Conseguir ver a mudança das estações claramente foi algo que me surpreendeu bastante aqui na Europa. No Brasil não é bem assim."* V12IN, que também referiu o aspeto das mudanças de estação, deu mais ênfase à segurança que sentiu em Portugal. Este aspeto, por sua vez, foi o mais referido entre todas as respostas dos voluntários *INcoming*, tendo sido mencionado por V4IN, V6IN, V7IN, V8IN, V9IN, V10IN E V12IN. Entre estas, destaca-se o exemplo dado por V7IN: *"Não acho que é devido ao facto de [...] ser uma cidade pequena, porque quando viajamos para Braga ou para o Porto senti exatamente a mesma coisa. As pessoas respeitam-se umas às outras aqui."*

Da mesma forma, outros aspetos característicos do 'civismo português' foram apontados como fatores que surpreendem na chegada ao país. V3OUT, V4IN, V5IN, V8IN, V9IN e V10IN afirmaram que o facto de os carros pararem nas passadeiras para que possam atravessar é algo impensável nos seus países de origem, tendo V9IN referido que *"Na Turquia, atravessar a rua é perigoso, temos de garantir que não vem nenhum carro.",* o que veio validar o que G1 havia referido na sua entrevista, pois também este entrevistado referiu aspetos da cultura portuguesa que, por norma, causam choque cultural pelo lado positivo, dizendo que *"[...] a surpresa deles é pela positiva, [...] eles ficam surpreendidos com o trânsito a andar devagar, com os carros a parar nas passadeiras para eles atravessarem, com o esperar nas filas do supermercado e não ter ninguém a reclamar [...]"*

Outros voluntários deram exemplos de diferenças culturais tendo em contexto não só o ambiente verificado no país de acolhimento, como também situações que se deram no decorrer das suas atividades de voluntariado, e mencionaram fatores comportamentais nos nativos do país que foram de grande surpresa, destacando-se a resposta de V8IN: *"Eu trabalhei com idosos no lar [...] e inicialmente pensei que ia ser estranho porque não falávamos a mesma língua, sabes? Mas eles foram tão queridos, eles sorriam, abraçavam. E eu percebi que a comunicação não tem a ver com o facto de falarmos a mesma língua."* De forma semelhante, V7IN e V9IN, que integraram o mesmo projeto, apresentaram relatos convergentes. Ambos destacaram a experiência que tiveram com as atividades que desenvolveram numa creche, e afirmaram que

deram por si a aprender português com a ajuda das crianças, dando ênfase ao facto de que o ambiente acolhedor, para eles característico do povo português, verificava-se também nas crianças portuguesas. Também os entrevistados V6IN e V11IN consideraram, nas suas respostas, o comportamento dos portugueses, e afirmaram ter sido surpreendente o facto de os portugueses parecerem todos viver vidas muito calmas, tendo V6IN referido que *"A qualquer hora do dia vejo idosos nos cafés. [...] vivem vidas tranquilas. Na Turquia os cafés são para os jovens."*

De modo geral, as respostas dadas vão de encontro às ideias exploradas por Almeida et al. (2017) e de Andrade e Teixeira (2009), que aludem para o facto de que os diferentes valores culturais podem ser mais desafiantes do que a barreira linguística quando viajamos para outro país.

Considera-se que o conjunto de respostas obtidas constitui uma recolha de dados pertinente para o presente estudo. A análise dos resultados obtidos leva-nos a concluir que estes sugerem que a adaptação cultural em situação de acolhimento pela Associação A é facilitada por uma estrutura de civismo e por uma abertura emocional existente no país. Especialmente pelo facto de V3OUT não ter referido elementos negativos sobre o país de destino, não é possível padronizar as respostas e concluir que a Associação A dá mais apoio aos participantes que recebe em comparação com outras associações.

Já no sentido de perceber quais são os maiores desafios da adaptação a um novo contexto cultural, questionou-se os voluntários sobre a existência de dificuldades de adaptação à cultura do país de acolhimento, sendo-lhes pedido que exemplificassem os aspetos mais desafiantes.

As entrevistadas V1OUT e V2OUT reforçaram o que tinham anteriormente referido, tendo V2OUT afirmado que *"A própria cultura foi difícil de digerir. Eu associava esse tipo de conservadorismo a outros países, mas na Turquia também há muito isso, principalmente no interior."* e V1OUT reforçado os valores individualistas dos espanhóis.

Para a generalidade dos restantes entrevistados, as principais barreiras à adaptação residiram em nuances do quotidiano e do temperamento social. V12IN e V11IN convergiram na análise da reserva inicial dos portugueses, mas enquanto a primeira os descreveu como 'fechados', a segunda classificou-os como 'tímidos', ressaltando que esta perceção de frieza vem a dissipar-se com o aprofundamento das relações interpessoais. Paralelamente, V4IN e V5IN ofereceram visões semelhantes, e referiram ter havido dificuldades em descodificar o humor português, apontando a ironia ou o sarcasmo como um obstáculo cultural para o qual não se sentiam preparadas.

Não obstante, a resposta mais impactante a esta questão foi dada por V10IN, que referiu *"Acho que se eu fosse europeu a minha adaptação teria sido mais fácil. Os asiáticos são diferentes e as pessoas por vezes olham para nós de maneira diferente. Talvez não seja de forma maldosa, mas gostava de saber como é ser europeu aqui."*

Estas perspetivas não vão de encontro às que foram oferecidas pelos membros do Grupo 1, uma vez que G1 havia referido que *"O frio é o maior choque cultural, porque eles não estão a contar com o facto de que vão encontrar casas frias aqui". "Tive casos em que alguns voluntários foram fazer queixa à Agência Nacional*[2] *porque não tinham as condições de habitabilidade mínimas, e teve de ser a Agência Nacional a dizer-lhes que em Portugal isto é normal, porque eles não acreditavam [...]".* Paralelamente, G2 teve em conta a sua própria experiência como voluntário na Associação A antes de ter sido integrado como colaborador, e afirmou que não existia qualquer tipo de diferença significativa entre a cultura turca e a portuguesa.

Adicionalmente, os membros do grupo de gestores acreditam que a adaptação nem sempre é previsível, sendo referido que alguns voluntários inicialmente com dificuldades acabam por adaptar-se com sucesso, e enfatizada a importância da abertura cultural por parte dos voluntários, salientando que uma atitude fechada à cultura local pode dificultar significativamente a integração. Estas perspetivas sugerem que a adaptação cultural resulta, também, das características individuais dos participantes, algo que vai de encontro ao que é referido por Han et al. (2022) e Ward e Fischer (2008), tal como foi visto no enquadramento teórico. Já no que diz respeito a situações de má adaptação, ambos os entrevistados referiram que não existiram desistências associadas diretamente a dificuldades culturais, sendo apenas mencionado um caso isolado de abandono por motivos pessoais.

Enquanto, por um lado, as respostas dos voluntários reforçam a análise realizada anteriormente, isto é, o facto de só serem referidos aspetos que recaem sobre os costumes e os valores culturais, as informações transmitidas pelos membros gestores apontam para o facto de que talvez exista uma falha de comunicação ou uma má perceção por parte desta gestão, daqueles que realmente são os maiores entraves à adaptação cultural.

As situações descritas, neste ponto, pelos entrevistados do Grupo 2 constituem também aquelas que são percecionadas como as situações mais difíceis de superar em contextos

[2] Órgão mediador e gestor. No caso de surgir algum conflito entre participantes e organização de envio ou acolhimento, este órgão é contactado.

interculturais, nomeadamente diferentes níveis de conservadorismo ou de socialização. As respostas sugerem que estas situações não foram abordadas previamente, nem pela Associação A nem pelas associações parceiras envolvidas nos projetos, ou que não houve uma rede de apoio adequada para auxiliar os voluntários nesse sentido. Adicionalmente, as respostas de G1 e G2 levam a crer que existe a possibilidade de este grupo não estar completamente ciente dos maiores desafios enfrentados pelos seus participantes, o que limita a sua forma de atuação ao nível do apoio que lhes pode oferecer. Estes dados valorizam, ainda, as ideias de Bendaravičienė et al. (2019), que referem que o apoio que as organizações dão aos voluntários internacionais não é, por norma, suficiente para os desenvolver e preparar, no âmbito da interculturalidade, para os projetos que irão integrar.

4.2. Como a GRH tem influência no processo de adaptação de voluntários em programas de mobilidade internacional

4.2.1. Preparação pré-mobilidade

Por forma a ir de encontro à segunda questão de investigação, foi colocada, aos gestores, a seguinte questão: "A organização realiza alguma formação intercultural ou sessão preparatória antes das mobilidades?"

A esta questão, as respostas dadas pelos dois entrevistados divergiram ligeiramente. Tanto G1 como G2 afirmaram que para todos os projetos há aquilo que se chama *pre-departure meeting,* que é uma reunião entre os membros representantes de cada associação e os voluntários, antes da experiência. Estas reuniões, segundo os critérios do voluntariado europeu, são obrigatórias, e servem para alertar os jovens para aquilo que os espera no país de destino, podendo e devendo haver mais do que uma destas reuniões, sendo uma delas com a organização de envio e a outra com a de acolhimento. Contudo, as respostas de G1 e G2 afastam-se quando G1 refere que *"[...] às vezes, quando os voluntários chegam até nós através das nossas associações parceiras mais antigas, eles já nos conhecem, conhecem os nossos defeitos e sabem o que normalmente é mais inesperado para os voluntários. Então, já os avisam e nós, muitas vezes, não fazemos a segunda reunião, porque não é necessária [...]",* ao passo que G2 afirma que *"Eles [os voluntários] têm duas reuniões, uma com a organização de envio e outra com a de acolhimento.",* e, quando questionado novamente sobre se isto acontecia em todos os projetos, confirmou: *"Em todos os projetos." Esta* divergência nas respostas aparenta refletir, por parte de G2, uma baixa predisposição para identificar falhas.

Podemos relacionar as respostas dadas com aquilo que é defendido por Bendaravičienė et al. (2019) e Chen et al. (2022), isto é, que o reconhecimento por parte da GRH da relação entre a preparação do voluntário com a sua motivação e, consequentemente, com o sucesso da experiência, é de extrema importância, e garantir que todos os apoios necessários são fornecidos antes da experiência para contribuir para essa preparação é igualmente essencial.

Entendemos, assim, que este tipo de sessões pré-partida servem para alertar e preparar os voluntários sobre, tal como G1 refere *"[...] por um lado, o que eles têm de fazer antes de virem, para os que não são da União Europeia como conseguir o visto, mas por outro lado algumas informações sobre Portugal, porque a ideia que eles têm é a de que Portugal é praia, é sol e calor, mas no inverno ninguém vai para a praia."*

A análise efetuada leva-nos a concluir que estas sessões podem determinar se o voluntário tem ou não sucesso na experiência. É através destas reuniões que as construções mentais que temos sobre um país em que nunca estivemos começam a ser desconstruídas, para dar espaço às experiências reais que efetivamente se vão vivenciar no país em questão. Não desconstruir estas ideias pré-concebidas pode levar a que se entre no país com a "mente fechada", como referido por G2, criando uma barreira que realmente impedirá de se viver, experimentar a cultura e aprender com a experiência.

Questionados sobre o facto de terem participado numa *pre-departure meeting*, todos os entrevistados referiram que sim, o que coincide com o que G1 e G2 referiram. Contudo, contrariamente ao que os membros administrativos da Associação A afirmaram, nomeadamente no que diz respeito a serem dadas informações sobre questões culturais, nenhum voluntário referiu que lhe tenha sido dada este tipo de informação. A globalidade dos voluntários afirmou que estas sessões pré-partida apenas servem para os orientar no sentido de comprarem os bilhetes de avião, e, no caso dos participantes que vêm de fora da UE, o que fazer para obter o visto. V8IN referiu que *"[...] não falam muito sobre o país de destino, falam mais sobre as atividades de voluntariado em que vamos participar."*

A evidência de uma falha por parte da Associação A, enquanto organização de envio e de acolhimento, e de outras organizações, na mesma qualidade, verifica-se através das respostas obtidas, pelo que foi necessário questionar os voluntários sobre o que gostariam de, e o que pensam ser mais importante, saber sobre o país de destino antes da mobilidade.

No caso de V2OUT, esta questão já havia sido abordada anteriormente, quando a entrevistada referiu que não recebeu qualquer tipo de aviso prévio relativamente às normas culturais associadas à roupa e ao conservadorismo, o que, na sua perspetiva, poderia ter contribuído para uma experiência mais positiva. De forma geral, as respostas dos restantes entrevistados centraram-se sobretudo em aspetos culturais e em elementos práticos do quotidiano, como o exemplo relacionado com os transportes públicos mencionado por V12IN. A língua foi referida apenas por V11IN, que considerou que teria sido útil receber algumas noções básicas de português antes da mobilidade.

Destaca-se a resposta do entrevistado V10IN, que referiu que *"[...] antes de irmos para outro país tem sempre de haver pelo menos alguma pesquisa, é importante saber sobre a cultura para não nos assustarmos ao chegar aqui, saber como as pessoas vivem. Claro que através da pesquisa não vamos descobrir tudo, mas é importante saber o que esperar."*

Embora esta preparação individual seja relevante, a literatura sugere que o simples conhecimento de uma cultura não é, por si só, suficiente para garantir uma adaptação eficaz. De acordo com Azevedo e Shane (2019), para além de estarem informados, os indivíduos devem ser, também, capazes de ajustar os seus comportamentos em função do contexto cultural que irão encontrar, e agir de forma adequada às normas e valores locais. Neste sentido, torna-se evidente a importância do papel das organizações envolvidas nos programas de mobilidade internacional, que, pela sua experiência acumulada, se encontram numa posição privilegiada para complementar a preparação dos voluntários.

A grande maioria dos voluntários afirmou que teria sido positivo ter tido este tipo de informação antes da mobilidade, à exceção de V4IN e V6IN, que afirmaram que, em grande medida, o facto de não saberem quase nada sobre a cultura do país de destino tornou a experiência, por um lado, mais desafiante, e, por outro, mais impactante.

A análise permite a compreensão de todos os pontos de vista dos entrevistados, por mais diferentes que possam parecer. Ir viver para um país sem qualquer tipo de informação prévia sobre o mesmo pode ser uma oportunidade de aprendizagem única e de desenvolvimento pessoal. Não obstante, a existência e a promoção dos programas Erasmus+ e Corpo Europeu de Solidariedade vêm, em grande medida, servir como rede de apoio à internacionalização, para que os jovens não se sintam desamparados neste tipo de experiência. O facto de não haver este apoio estruturado indica que a experiência destes participantes acarreta consigo desafios que,

provavelmente, são desnecessários, e que podiam ser evitados se de facto houvesse a preocupação de alertar os participantes para particularidades da cultura e do país de acolhimento, por mais pequenas que sejam.

Neste ponto, torna-se pertinente questionar o papel da GRH no processo de preparação dos voluntários. A evidência recolhida neste estudo sugere que, apesar de existirem reuniões pré-partida obrigatórias, estas parecem focar-se sobretudo em aspetos logísticos, deixando em segundo plano a preparação cultural propriamente dita. Tal situação levanta a questão de até que ponto a GRH está efetivamente a assumir um papel ativo na preparação intercultural dos voluntários, ou se existe aqui uma lacuna que poderia ser colmatada para facilitar o processo de adaptação cultural. A preparação intercultural constitui uma das práticas frequentemente associadas à GRH em contextos internacionais, tal como indicam Bendaravičienė et al. (2019), Chen et al. (2022) e Correia (2024), precisamente por permitir reduzir o choque cultural, alinhar expectativas e facilitar a integração dos participantes no novo contexto cultural.

4.2.2. Apoio e acompanhamento durante a mobilidade

Quando questionados sobre a forma como a organização acompanha os voluntários durante o período de mobilidade, ambos os entrevistados responderam que o apoio é prestado em duas frentes: a monetária e a emocional. Quanto ao apoio monetário, a Associação disponibiliza a cada voluntário o equivalente a 12 euros diários durante a sua estadia em Portugal, sendo metade destinada à alimentação e o restante ao que se apelida *pocket money*, dinheiro que os voluntários podem gastar no que lhes convier. Isto acontece no caso da Associação A, mas não em todas as associações parceiras ou equiparadas, pois o que consta nos guias dos programas é que as organizações têm de garantir a alimentação diária dos voluntários, podendo optar por fornecer as três refeições diárias ou por disponibilizar o dinheiro correspondente, e, no caso da associação em estudo, todos os utensílios para que façam estas refeições de forma autónoma.

Quanto à parte emocional, G1 referiu que *"O próprio programa tem regras e diz que o jovem deve ter uma pessoa que os acompanha de perto, neste caso é a equipa que temos aqui, em que quando algum voluntário se começa a queixar nós falamos entre nós e movimentamos as peças de modo a ajudar [...] Se algo estiver mal, agora falam mais com o [G2] porque a maior parte dos voluntários é turca e o [G2] é turco."* G2 deu uma resposta semelhante, alinhando estas respostas com a terceira vertente estratégica para garantir a integração global, defendida por Chung e Sparrow (2024), ou seja, o facto de que a GRH tem de manter a sua presença ao longo de toda a

duração dos projetos, de modo a identificar um problema quando este surge e oferecer o apoio necessário para o solucionar.

A obrigatoriedade, prevista nas normas dos programas, de acompanhar os jovens voluntários, evidencia, de certo modo, que esta necessidade é real e mais significativa do que pode parecer à primeira vista. Demonstra preocupação com o bem-estar dos participantes, e o reconhecimento de que são jovens, maioritariamente sem experiências práticas ou profissionais, e carecem de apoio e atenção às suas necessidades para que tenham sucesso na experiência.

Importa ressaltar que as respostas foram dadas exclusivamente com base no contexto dos voluntários *INcoming,* pois, segundo as informações obtidas, os voluntários *OUTgoing* são, por norma, enviados a associações parceiras para participarem em projetos dessas associações, e não da Associação A, ao passo que os voluntários *INcoming* são, normalmente, recebidos no âmbito dos projetos da associação em estudo.

Os projetos da Associação A são escritos, planeados e submetidos por G1, G2 e, eventualmente, por outros membros administrativos, para apreciação do comité europeu. Caso sejam aprovados, os desenvolvedores do projeto ficam encarregados de o implementar, por norma na cidade onde se situa a sede da organização e as suas instalações de acolhimento. O mesmo acontece com as associações parceiras da Associação A, dentro e fora da UE, pelo que, quando um projeto dessas associações é aprovado, a Associação A angaria voluntários e envia-os no âmbito de cada projeto em específico, e o mesmo acontece no sentido contrário.

Isto não significa, todavia, que a Associação A esteja, ou possa estar, completamente desconectada dos voluntários que envia a outros países, pois é imposto que se mantenham presentes também nesses projetos, para que seja possível oferecer apoio aos voluntários que enfrentem qualquer tipo de problema e não possam, ou não se sintam confortáveis para falar com os representantes das associações de acolhimento.

Relativamente ao apoio e acompanhamento durante a mobilidade, os voluntários foram questionados sobre a possibilidade de, durante o projeto, terem colocado em discussão a hipótese de desistir. Paralelamente, os participantes foram questionados sobre se, em caso de eventual intenção de desistência, lhes seriam disponibilizados os mecanismos de apoio necessários para que permanecessem nos projetos. Todos os entrevistados responderam que esta hipótese nunca foi contemplada, e que por muito desafiante que fosse estar longe da família e amigos e num lugar desconhecido, abdicar de semelhante experiência seria um erro.

De forma geral, as respostas dos entrevistados sugerem que, apesar das dificuldades inerentes à experiência de mobilidade internacional, os voluntários tendem a encontrar formas individuais de lidar com os desafios que surgem ao longo do projeto. Alguns participantes referiram que encaram as adversidades como parte integrante de uma experiência transformadora, enquanto outros destacaram as saudades de casa como uma das principais dificuldades. Ainda assim, a maioria demonstrou capacidade para ultrapassar estes obstáculos, frequentemente com o apoio das relações de amizade estabelecidas durante a mobilidade, mais do que através de uma rede de apoio formal disponibilizada pelas organizações envolvidas. Por outro lado, algumas respostas também evidenciam a perceção de que este tipo de experiência exige uma forte autonomia e predisposição para enfrentar situações de desconforto, destacando-se a resposta de V4IN, que referiu que o voluntário deve estar pronto para *"[...] se arriscar. Cada experiência é muito particular, mas você só vai depender de você mesma. Você está sozinho e vai ter que se virar. A gente teve sorte de ter um grupo de brasileiros aqui, mas isso pode não acontecer. E aí? Você está em paz com isso? [...] A pessoa tem que vir sabendo que pode sim passar dificuldades, passar momentos desconfortantes, mas que faz parte, é o preço da experiência."*

As respostas apontam para o facto de que a resiliência dos voluntários e o 'manter-se' nos projetos até ao fim, não depende do apoio estruturado referido por G1 e G2, mas sim dos próprios voluntários. Observa-se uma valorização do significado da experiência, em detrimento dos mecanismos de apoio disponibilizados pela Associação A e pelas organizações parceiras. Este padrão pode indicar, por um lado, que a existência desta estrutura de apoio não é suficientemente comunicada aos voluntários e, por outro, que os mecanismos disponibilizados não são percecionados como facilmente acessíveis, o que leva a que os participantes recorram às suas redes de apoio mais informais.

Neste sentido, é pertinente reiterar as três vertentes estratégicas para a integração global no âmbito da gestão internacional de recursos humanos, defendidas por Chung e Sparrow (2024), isto é, cultura, pessoas e capacidades da GRH. Estes autores defendem que a GRH, em contextos internacionais, assenta nestas três dimensões principais, devendo orientar-se para a valorização da cultura partilhada como base da identidade organizacional, para o desenvolvimento de competências dos indivíduos para melhorar o seu desempenho e para a capacidade da própria GRH de assegurar um acompanhamento eficaz e contínuo, mesmo à distância. Assim, seria fundamental que, para além das afirmações de que realmente existem estes mecanismos de

apoio, fossem asseguradas também a visibilidade e acessibilidade a estes, garantindo que estas três dimensões se traduzem efetivamente em suporte percebido e utilizado pelos voluntários, ao longo de toda a experiência.

À questão: "Se surgir um problema, entras em contacto com a organização de envio ou de acolhimento?" as respostas foram unânimes. Os voluntários afirmam que recorrem, em primeira instância, à organização de acolhimento. Não obstante esta uniformidade nas respostas, surge um destaque relevante, oferecido por V2OUT, que refere que *"[...] O pior é quando o problema é a associação de acolhimento. Aí eu gostava de ter um contacto mais próximo com a [Associação A]."*

Neste contexto, o caso referido por esta voluntária demonstra uma certa fragilidade no modelo de apoio existente, em especial nas situações em que surgem conflitos com a organização de acolhimento. Acredita-se que o facto de, neste caso, a Associação A assumir um papel mais ativo nos projetos dos voluntários que envia, teria sido extremamente benéfico. Se a Associação A desempenhasse um papel mais mediador, isso levaria a que, por um lado, os voluntários, mesmo noutros países, se sentissem mais seguros e protegidos pela organização de envio, e, por outro, evitaria que algumas situações de conflito se agravassem e chegassem às mãos da Agência Nacional, tornando-se num problema maior, tal como é referido por G1.

Por fim, e após evidência quanto à existência de possíveis melhorias no funcionamento das associações de envio e de acolhimento associadas aos programas Erasmus+ e Corpo Europeu de Solidariedade, os entrevistados foram questionados relativamente ao seguinte: "Houve algum aspeto no funcionamento da organização de envio/acolhimento que consideras que deveriam melhorar?".

Em relação à Associação A, alguns voluntários indicaram a necessidade de um acompanhamento mais próximo, tendo V4IN referido que *"Seria bom eles estarem mais prestativos antes, na viagem, e após viagem. Estarem mais presentes."*

Para os participantes de nacionalidade turca, a experiência foi mais positiva pelo facto de haver um membro da Associação A da mesma nacionalidade, sendo referido por V9IN que *"Ter o [G2] aqui fez com que fosse tudo mais fácil. Acho que só daria conselhos à organização de envio porque não deram muitas informações sobre Portugal, e os turcos nem sabem onde fica Portugal."* Todavia, a entrevistada de nacionalidade turca V7IN, ofereceu o seu parecer em como a

Associação A poderia melhorar a sua atividade: *"Acho que seria bom haver um sistema de ajuda para os voluntários que pensam em desistir. Não foi o meu caso, mas pode acontecer."*

Por outro lado, a visão do entrevistado V10IN foi a de que *"Talvez tenham feito tudo o que podiam, mas eu gostava que estivessem preparados para receber pessoas que não estão à vontade com a língua. Algumas pessoas vêm para estes programas e não sabem sequer o inglês. Se houvesse um representante que falasse a língua nativa deles, sentir-se-iam mais confortáveis."* Curiosamente, esta resposta colide com a ideia transmitida por G2 na sua entrevista, isto é, a ideia de que apesar de a sua permanência na Associação A deixar os voluntários de nacionalidade turca mais confortáveis, seria relativamente difícil integrar colaboradores de todas as nacionalidades associadas aos programas. Existe, ainda, a possibilidade de que a resposta de V10IN tenha partido da experiência própria de comprovar a existência desta relação mais próxima entre G2 e os voluntários provenientes da Turquia.

De modo geral, as respostas dos voluntários revelam uma perceção positiva da experiência, ainda que acompanhada da identificação de falhas em diferentes fases do processo de mobilidade. Observa-se que se destaca a necessidade de um maior acompanhamento por parte da Associação A, sobretudo antes e durante a mobilidade, o que, partindo das respostas obtidas ao longo das entrevistas, é comum também nas outras associações.

Bendaravičienė et al. (2019) reforçam a importância da preparação antes da mobilidade para garantir o sucesso da experiência. No contexto específico em estudo, um reforço da preparação pré-mobilidade, em especial, seria bastante positivo, nomeadamente no que respeita à informação disponibilizada. Uma vez que estas necessidades são apontadas por membros de diferentes nacionalidades, e ainda tanto *INcoming* quanto *OUTgoing,* não aparentam ser necessidades ou situações pontuais, mas sim situações provenientes de fragilidades nos mecanismos de apoio existentes.

4.2.3. O papel da GRH nos programas de mobilidade internacional

Os entrevistados do Grupo 1 foram questionados sobre a forma como é feita a articulação entre a organização de envio e a de acolhimento, nomeadamente se o contacto entre associações ocorre de forma regular ou apenas quando necessário. As respostas obtidas indicam que esta articulação se concretiza sobretudo através de momentos formais definidos pelos programas de mobilidade internacional. Segundo G1 e G2, são realizadas reuniões antes do início dos projetos, nas quais são discutidos aspetos como o perfil ideal dos voluntários e o número de participantes

envolvidos, reuniões intermédias, destinadas a avaliar o progresso do projeto e o processo de adaptação dos voluntários, e reuniões finais, focadas na avaliação da experiência e na preparação do regresso dos participantes. Estas práticas evidenciam algumas funções associadas à GRH, nomeadamente a coordenação entre organizações parceiras e a avaliação de desempenho durante e pós-mobilidade.

A análise leva a crer que esta seja uma resposta que, do ponto de vista da gestão, faça sentido e seja eficiente. Contudo, tal como referem Han et al. (2022), o apoio contínuo tem o potencial de reduzir adversidades e garantir resultados positivos para todos os envolvidos na experiência. Assim, seria adequado manter contacto com todas as associações de forma frequente, não só com aquelas com que existe maior afinidade, isto porque os programas Erasmus+ e Corpo Europeu de Solidariedade não existem para promover a internacionalização dos representantes das associações, mas sim dos jovens que, de outra forma, não teriam a possibilidade de viver, aprender, e experienciar outras culturas. Neste sentido, é de grande relevância que seja oferecido o mesmo apoio e acompanhamento a todos os voluntários, sem influência ou discrepância em função da associação promotora do projeto.

Quando questionados sobre possíveis diferenças entre as práticas implementadas na Associação A e as existentes em organizações parceiras, por exemplo, a nível do acolhimento, ambos os entrevistados do Grupo 1 enfatizaram a proximidade existente entre a equipa da associação e os voluntários. Segundo G2, esta relação de proximidade contribui para a criação de um ambiente mais informal e acessível, facilitando a comunicação e a resolução de problemas. Já relativamente à adaptação das estratégias de acolhimento em função da origem cultural dos voluntários, ambos os entrevistados afirmaram que o apoio oferecido pela associação é, em princípio, semelhante para todos os participantes. No entanto, foi reconhecido que a presença de um colaborador da mesma nacionalidade de alguns voluntários, neste caso turca, pode facilitar a integração destes participantes. Este fator foi mencionado por vários voluntários nas suas entrevistas, tal como referido no ponto anterior, onde se comprovou que os participantes de nacionalidade turca estiveram em vantagem em comparação com os de outras nacionalidades, nomeadamente no que diz respeito ao conforto durante a experiência.

Ao passo que as respostas dos gestores evidenciam uma tentativa de demonstrar a existência de imparcialidade durante todo o processo de acolhimento dos voluntários *INcoming,* a análise evidencia que, apesar de não ser de forma intencional, acaba por haver uma certa diferença na

forma como acolhem os voluntários de nacionalidade turca. O simples facto de haver um colaborador na associação com fluência na sua língua materna, já permite uma espécie de conforto acrescentado para os voluntários provenientes da Turquia, o que constitui, certamente, uma vantagem em relação aos voluntários de outras nacionalidades no que diz respeito à adaptação, pois acaba por ser uma transição menos drástica. Este fator pode, contudo, acarretar consigo consequências tanto positivas como negativas, pelo que, por um lado, os voluntários não falantes da língua turca serão 'postos à prova' de maneira mais profunda, e 'obrigados' a criar relações interculturais, o que, tal como Lough (2011) refere, vai por sua vez desenvolver as suas capacidades de adaptação cultural. Em contrapartida, a comodidade oferecida aos voluntários de origem turca pode resultar numa menor abertura por parte deles à socialização com outras culturas, contrariando o propósito dos programas de oferecer aos voluntários experiências significativas e interculturais.

No que diz respeito à avaliação pós-mobilidade, os gestores referiram a existência de alguns mecanismos formais de acompanhamento e avaliação da experiência dos voluntários. Entre estes, destaca-se a atribuição do certificado *Youthpass*, que inclui uma reflexão sobre as competências desenvolvidas ao longo do projeto, e a recolha de feedback através de questionários promovidos pela Comissão Europeia. Para além disso, as organizações de envio realizam uma avaliação informal com os participantes após o regresso, com o objetivo de compreender como foi a experiência. Estas práticas evidenciam a presença de mecanismos de monitorização e avaliação típicos da GRH, que permitem recolher informação sobre o funcionamento dos projetos e sobre o processo de adaptação dos voluntários.

Estas respostas alinham-se com as afirmações de que se verifica uma necessidade crescente de gerir, de forma eficaz, indivíduos de diferentes culturas, nos mais variados processos da gestão de pessoas (Uebel & Raldi, 2023).

Com estas respostas, os entrevistados demonstram estar conscientes dos benefícios que a implementação de certas práticas, nomeadamente as de avaliação de desempenho, podem trazer para melhorar e facilitar a adaptação dos voluntários em projetos futuros.

Finalmente, no que diz respeito aos maiores desafios associados à gestão de voluntários internacionais, os entrevistados afirmaram ser a gestão de conflitos quando surgem entre voluntários. Os entrevistados referem que a gestão destas situações ocorre principalmente através de intervenções informais por parte dos responsáveis da associação, nomeadamente através de

mediação direta e apoio individual aos voluntários. Isto vai de encontro ao referido no enquadramento teórico por Correia (2024), que ressalta a importância da mediação intercultural no contexto de relacionamentos entre indivíduos de diferentes culturas.

Contudo, ainda que ambos os entrevistados reconheçam a complexidade destas situações, ao referirem que estes desafios não decorrem de falhas da associação, acredita-se que haja, nestas respostas, evidências de uma abordagem predominantemente reativa e informal. Não aparentam existir estratégias estruturadas para a prevenção de conflitos, algo em que seria pertinente apostar, visto que este é considerado o maior desafio da gestão de voluntários internacionais.

Adicionalmente, enquanto G1 considera que não há mudanças possíveis ou necessárias por parte da associação, G2 enfatiza o nível de envolvimento pessoal que proporciona no apoio aos voluntários. Neste sentido, a análise leva a crer que a implementação de práticas mais estruturadas, como reuniões regulares de acompanhamento, definição de normas de convivência ou formação em gestão de conflitos, poderia contribuir para uma gestão mais eficaz da adaptação cultural e para uma melhoria da experiência dos voluntários. As práticas de GRH implementadas no contexto internacional, tal como é referido por Han et al. (2022), permitiriam reduzir atritos e adversidades que decorrem de características individuais, otimizando os resultados obtidos com a experiência

4.3. Competências pessoais e profissionais desenvolvidas através do voluntariado internacional

Ao abordar as motivações pessoais para integrar projetos de voluntariado internacional, percebeu-se que a grande maioria dos voluntários acreditava que esta era uma oportunidade significativa de desenvolvimento a nível pessoal e profissional. Estas respostas evidenciam que os participantes reconhecem o potencial dos programas nesse sentido, podendo ser relacionadas com as funções *knowledge* e carreira, definidas por Clary et al. (1998), que descrevem o desejo de satisfazer a curiosidade intelectual e o foco em aumentar as perspetivas de emprego. Ainda que tenham surgido algumas motivações mais específicas, como, por exemplo, o desejo de contribuir positivamente para a sociedade, de forma geral, os resultados indicam que estes jovens são motivados pela perceção de que a participação nestes projetos será uma mais-valia para o seu futuro.

Torna-se, assim, pertinente, analisar de que forma a participação nos programas Erasmus+ e Corpo Europeu de Solidariedade contribui efetivamente para o desenvolvimento pessoal e profissional dos participantes.

4.3.1. Desenvolvimento e Impacto Pessoal

Para melhor entender o nível de impacto que estes projetos têm nos voluntários a nível pessoal, foi colocada a seguinte questão: "De que forma é que a participação neste projeto te desenvolveu a nível pessoal?"

As respostas obtidas foram muito mais diversificadas do que o inicialmente esperado, ainda que, curiosamente, bastante semelhantes entre nacionalidades. As voluntárias de nacionalidade portuguesa referiram o facto de que conhecer outros países, culturas e realidades acabou por lhes mostrar que não dão o devido valor àquilo que têm no país de origem, tendo V2OUT referido que *"[...] vai sempre haver alguém a viver pior do que nós."*

As entrevistadas de nacionalidade brasileira e equatoriana orientaram as suas respostas no sentido de terem melhorado a forma como convivem consigo mesmas e com as pessoas ao seu redor, destacando-se a resposta de V3OUT, que referiu: *"Não sinto que me encaixo totalmente aqui, mas eu também não sentia que me encaixava totalmente no Brasil ou em Portugal. Acho que a vida é sobre isso mesmo, é sobre a gente conseguir achar nosso lugar. [...] Aprendi a ficar sozinha comigo mesma [...]".* Também V11IN, de nacionalidade romena, mencionou a forma como aprimorou as suas relações interpessoais, referindo que para alguém envergonhado, este tipo de projeto desempenha um grande papel a nível do desenvolvimento pessoal, já que os participantes são obrigados a criar conexões, partilhar experiências e conviver com pessoas novas todos os dias.

Para três entrevistados de origem turca (V6IN, V7IN e V9IN), a participação nestes projetos demonstrou que tinham uma ideia completamente errada sobre as culturas que não conheciam, tendo simultaneamente aumentado os seus níveis de empatia e respeito pelos outros. O exemplo de V7IN é extremamente pertinente neste contexto: *"Eu venho de uma família muito religiosa na Turquia, então nunca questionei o facto de ter de usar hijab ou não poder comer carne de porco, mas depois cheguei a Portugal e ninguém usa hijab e toda a gente come carne de porco, e parecem felizes."* V8IN, por sua vez, referiu que a experiência de viver com outros jovens foi um teste à sua paciência e resiliência e completa com um exemplo: *"A paciência, sem dúvida. Eu tive*

de aguentar muita coisa porque viver com outros jovens não é fácil. Há sempre alguém que não leva o lixo quando é a sua vez."

Finalmente, o entrevistado V10IN, proveniente de Laos, expôs uma perspetiva significativamente diferente de todas as outras, alicerçando-se na imagem do país que quer passar aos outros participantes, referindo que *"Aprendi a ser gentil e humilde porque na verdade estou a representar o meu país. Se eu fizer coisas boas, as pessoas vão lembrar-se de Laos de uma forma positiva, e talvez até queiram visitar o país."*

As respostas dos voluntários aparentam ser descritivas da complexidade com que os projetos de mobilidade internacional podem impactar os participantes a nível pessoal. Ao mesmo tempo, foi interessante perceber as semelhanças nas respostas obtidas entre os elementos da mesma nacionalidade. É possível compreender as respostas de cada entrevistado como algo que parte das vivências que só experiências deste género poderiam proporcionar, quer pelo facto de começarem a dar mais valor ao país e à cultura de origem ou a respeitarem as culturas que desconheciam, por desenvolverem competências interpessoais ou aprenderem a estar consigo próprios, por demonstrarem resiliência perante conflitos com outros participantes ou demonstrarem bondade para deixar o país de origem bem visto. Por se tratar, em grande parte, de jovens sem experiência profissional prévia, a participação nestes projetos surge frequentemente como um primeiro contacto estruturado com realidades distintas, potenciando processos de descoberta pessoal e social.

Em concordância, G1 ofereceu o seu parecer no tema, referindo que *"[...] só o facto de se desapegarem da família e virem para aqui sozinhos já os faz crescer imenso [...]", e* G2 afirmou que este tipo de experiência deixa os jovens mais independentes, perspetivas estas, que vêm reforçar a ideia de que a participação em projetos de mobilidade internacional constitui um importante fator de desenvolvimento pessoal para os jovens. Estas respostas valorizam, ainda, a literatura revista, na qual Lough (2011) defende que através do voluntariado internacional os participantes desenvolvem, entre outras, competências interculturais, nomeadamente no sentido de entenderem melhor as outras culturas e promoverem a paz e a cooperação entre diferentes nações.

4.3.2. Desenvolvimento e Impacto Profissional

Para a generalidade dos entrevistados, a participação nos projetos de mobilidade e de voluntariado internacional abriu imensas portas, sendo referido que antes do projeto não

consideravam sequer a ideia de trabalhar noutro país, mas que agora esta é de facto uma possibilidade. V1OUT, que respondeu de acordo com a maioria, afirmou que *"Agora tenho menos medo de me arriscar a fazer o que quero, tipo fazer um estágio noutro país.".* Já V4IN, de nacionalidade brasileira, não orientou a sua resposta no sentido de ter surgido a oportunidade de trabalhar fora, mas sim no sentido de ter mais oportunidades quando regressar: *"No Brasil, só de você ter o nome de uma universidade já conta muito no seu currículo, então ter o nome de várias é algo muito positivo.*"

A análise das respostas demonstra que os objetivos dos programas em estudo estão a ser cumpridos. O facto de os voluntários referirem que agora têm meios e acreditam que existem agora caminhos que antes não existiam, demonstra que a participação nestes projetos constitui efetivamente uma ferramenta para tornar estes jovens mais atrativos no mercado de trabalho.

Adicionalmente, é possível relacionar estas respostas com as ideias de Gamboa et al. (2018) sobre a transição para a vida profissional, pois, de facto, ter experiências práticas aumenta as perspetivas para o futuro profissional, proporciona experiência e abre portas a novas oportunidades.

Em contrapartida, várias foram as ocasiões em que os entrevistados do Grupo 1 remeteram ao facto de que um dos grandes objetivos dos programas Erasmus+ e Corpo Europeu de Solidariedade, para além da promoção da internacionalização e interculturalidade jovem, é tornar os jovens participantes mais atrativos no mercado de trabalho. Foi referido por G1 que *" [...] Se um dia entrarem numa empresa, e os mandarem, por exemplo, à Roménia, o jovem que nunca viajou ou que só foi de férias já fica mais relutante, porque não tem o conhecimento real do que é viver num país e no meio de uma cultura diferente. É como irmos a Cuba e ficarmos num resort. Não podemos dizer que conhecemos Cuba e a cultura cubana."*

Já G2, partilhou a sua visão do tema a partir da perspetiva de ser um ex-voluntário, e referiu que *"Eu fui voluntário de longo termo na [Associação A], fiquei oito meses, e quando voltei era uma pessoa completamente diferente. Posso até dizer que arranjei trabalho na Turquia por causa desta experiência."*

Podemos relacionar a resposta de G1 com o que é referido por Alencar (2025), ou seja, aquilo que o voluntariado diz sobre o indivíduo que o pratica é que este demonstra altos níveis de responsabilidade social e compromisso, o que faz dele um candidato altamente competitivo. A resposta de G2, por sua vez, serve como exemplo prático para validar o que é referido por Souza

et al. (2025), isto é, que a experiência do voluntariado é reconhecida, no mercado de trabalho, como algo positivo, e assegura aos jovens participantes vantagens nesse sentido.

4.3.3. Competências Adquiridas

Percebemos, então, que existem fortes evidências da contribuição destes programas para a vida profissional dos participantes, pelo que se tornou essencial descobrir quais, especificamente, são as competências desenvolvidas neste tipo de projeto.

Para o efeito, colocou-se a seguinte questão: "Que competências sentes ter desenvolvido com a experiência de viver noutro país?"

Para os entrevistados do Grupo 2, existe uma pluralidade de competências que se desenvolvem com esta experiência. A competência mencionada com mais frequência foi a comunicação, seguida da responsabilidade, língua e relacionamentos interpessoais. Outras respostas incluíram também a empatia e resiliência. Apenas V12IN, a entrevistada de nacionalidade equatoriana, mencionou a inteligência cultural como competência adquirida, contudo, outros entrevistados referiram ter aprendido muito sobre diferentes culturas.

Entre estas respostas, destaca-se a ideia de V11IN, que transferiu as competências adquiridas para um exemplo figurativo que se daria num contexto de recrutamento e seleção, havendo indecisão entre dois candidatos: *"Podes dizer que tens boa comunicação. Ok, mas já estiveste a morar noutro país e a tentar comunicar com alguém quando não falam a mesma língua? Podes dizer que te adaptas bem, mas já tiveste de te adaptar a um país completamente diferente do teu? Onde as pessoas são diferentes?"*

À luz destas respostas, torna-se evidente o valor destes projetos para o enriquecimento profissional dos jovens. Através da aquisição das competências acima referidas, os participantes conseguem enriquecer os seus currículos e tornar a transição para as suas vidas profissionais menos abrupta, demorada e exaustiva. Paralelamente, o facto de mencionarem maioritariamente a comunicação, e apenas de forma ocasional a língua, constitui um indício de que as barreiras linguísticas tendem a assumir um papel cada vez menos proeminente nas experiências internacionais.

Na sequência da questão anterior, que procurou identificar as competências adquiridas através da experiência de viver noutro país, considerou-se pertinente explorar que competências são desenvolvidas especificamente no contexto do voluntariado. Para o efeito, foi apresentado aos participantes o quadro de 12 competências adquiridas através do voluntariado, proposto por

Lopes-Jr et al. (2018) (Apêndice III). Aos entrevistados que participaram presencialmente foram disponibilizadas versões impressas do referido quadro, e pedido que assinalassem as competências que consideravam ter desenvolvido ao longo da sua experiência com as atividades de voluntariado. Já no caso das entrevistas realizadas via *Microsoft Teams*, o procedimento foi explicado e cada competência foi enunciada individualmente, tendo a investigadora registado as respostas no quadro correspondente.

Após uma análise das competências selecionadas por cada entrevistado, foi possível chegar a resultados significativamente relevantes, sendo estes expostos na tabela que se segue.

Tabela 4: Competências adquiridas através do voluntariado

Competência	Frequência relativa (%) com que foi assinalada
Empreendedorismo	50%
Organização	50%
Empatia	100%
Auto-motivação	83,3%
Relacionamento	75%
Trabalho em Grupo	83,3%
Propósito	66,7%
Liderança	25%
Entrega de Resultados	58,3%
Senso de Serviço	58,3%
Aconselhamento	50%
Comunicação	100%

Apenas duas das competências listadas foram assinaladas por todos os 12 participantes como adquiridas através das atividades de voluntariado em que participaram, sendo estas a empatia e a comunicação. Em contrapartida, com 3 assinalações, a liderança foi a competência considerada como a que menos se desenvolve no escopo das atividades de voluntariado. Curiosamente, esta competência foi assinalada apenas pelos 3 participantes que assinalaram todas as competências listadas.

Estes resultados são particularmente interessantes porque vão, em grande medida, de encontro aos resultados obtidos por Lopes-Jr et al. (2018), com a única singularidade de que, no presente estudo, a competência menos assinalada foi a liderança, enquanto, no estudo daqueles autores, foi o empreendedorismo.

Conforme as respostas obtidas, acredita-se que é coerente o facto de a liderança ter sido a competência menos assinalada, isto porque, a perceção daquilo que é o voluntariado vem associada ao trabalho de equipa e entreajuda, e neste tipo de ambientes, ainda que haja eventualmente algum tipo de liderança, é dado muito mais valor à proatividade e ao 'servir' e ajudar, do que propriamente ao 'comandar'. Adicionalmente, a comunicação e a empatia constituem os pilares centrais desta experiência, uma vez que as atividades de voluntariado requerem, naturalmente, a capacidade de compreender o outro, de entender o que é preciso fazer e como fazer para o ajudar. É essencial que se estabeleçam conexões para que a atividade faça sentido, tanto para os voluntários quanto para os beneficiários.

No seguimento desta problemática, os gestores foram questionados sobre "Que competências transversais ou profissionais considera que os voluntários mais desenvolvem nestes programas?" As respostas mencionaram alguns exemplos de competências já referidas, como o trabalho em grupo, a adaptação, a resiliência, a língua e a autoconfiança.

G2 deu especial enfoque à melhoria da língua ao relatar o facto de que *"Na Turquia, o nível de inglês não é tão alto como na Europa. Aqui vocês aprendem inglês desde sempre, mas na Turquia não é assim, então uma grande parte dos turcos não fala inglês."* Por outro lado, G1, que também mencionou a língua, demonstrou uma abordagem diferente, referindo algo que já havia mencionado anteriormente, num contexto mais informal e não gravado. Segundo G1, *"As línguas são uma vantagem, claro, e este é o ambiente ideal para melhorar o inglês ou até eventualmente o português ou outras línguas. Mas eu sinto que, cada vez mais, quase toda a gente fala inglês e se não falam, puxam do tradutor e desenrascam-se. Agora viver numa cultura diferente todos os dias e termos de nos adaptar, isso sim, faz crescer uma pessoa."* Neste ponto, observa-se que a resposta de G2 foi dada a pensar no contexto das atividades que os voluntários têm de desenvolver ao longo do programa, como atividades interculturais com participantes de outros países, ao passo que a resposta de G1 foi dada tendo em conta o contexto de vida real, o contexto que se dá quando acabam as atividades e os voluntários têm de continuar a fazer a sua vida num país desconhecido.

No seguimento da resposta dada por G1, há fortes indícios de que, cada vez mais, a língua está a deixar de ser um entrave à internacionalização, e que, em vez disso, os valores culturais podem ser muito mais desafiantes quando se trata de vivermos num país diferente. É possível estabelecer a relação entre esta ideia e as obras seminais referidas na revisão da literatura desta dissertação, nomeadamente, os trabalhos desenvolvidos por Hofstede (2011) e Schwartz (2012). Estes autores apresentam dimensões e valores que avaliam e diferenciam culturas, e ajudam-nos a perceber o que torna pessoas provenientes de diferentes países tão dissemelhantes. Estas obras explicam que os valores de uma cultura influenciam comportamentos, pensamentos e interações de forma significativa, o que alude para o facto de que, mais do que competências linguísticas, viver noutro país exige altos níveis de inteligência cultural, altos níveis de compreensão daquilo que é a cultura em que nos vamos inserir, e o conhecimento de como nos devemos adaptar a estas situações.

Após a análise das entrevistas, tanto do Grupo 1 como do Grupo 2, resulta que os programas de mobilidade internacional em estudo, apesar de extremamente benéficos para o desenvolvimento pessoal e profissional dos voluntários, acarretam algumas dificuldades de adaptação cultural. Estas dificuldades, por sua vez, poderiam ser atenuadas com o nível adequado de apoio por parte das organizações responsáveis pelo envio e pelo acolhimento destes participantes, o que, apesar de ser apontado como existente e estruturado pelos membros do Grupo 1, não se verifica, na maioria das vezes, para o Grupo 2.

Foi igualmente possível constatar que a maior parte das respostas às questões foi orientada no mesmo sentido, havendo algumas situações de contraste ou colisão entre diferentes entrevistados, o que se revelou bastante positivo, pois tornou a análise mais robusta.

Com base nas informações recolhidas e na análise realizada, passa-se agora ao capítulo das conclusões, no qual se articula cada um dos objetivos da investigação com os resultados obtidos.

Capítulo 5. Conclusões

No presente capítulo serão apresentadas as principais conclusões obtidas com a realização deste estudo, bem como expostas as principais limitações à concretização do mesmo sendo, ainda, apontadas algumas recomendações para investigações futuras no mesmo campo.

Com base nos resultados deste estudo, é possível concluir que a adaptação cultural dos voluntários em programas de mobilidade internacional é um processo complexo e multidimensional. Verificou-se que esta adaptação depende, por um lado, de características individuais do voluntário, tais como a resiliência, a abertura à experiência e a capacidade de lidar com a incerteza, e, por outro, da magnitude das diferenças entre os contextos culturais dos países de origem e de acolhimento. Adicionalmente, o apoio prestado pelas organizações envolvidas nos projetos desempenha um papel de extrema importância, já que atuam como um elemento facilitador da integração dos voluntários no novo ambiente, podendo, contudo, ser também limitador.

Simultaneamente, embora a língua seja pontualmente referida, os dados sugerem que esta tende a perder centralidade enquanto entrave à adaptação cultural, sendo progressivamente substituída pela relevância atribuída às diferenças culturais, nomeadamente no que diz respeito às normas sociais, aos valores e aos hábitos do quotidiano. Estas diferenças, por serem menos visíveis e mais difíceis de antecipar do que as barreiras linguísticas, revelam-se, frequentemente, mais desafiantes para os voluntários, pois exigem um esforço contínuo para que se adaptem ao longo de toda a experiência.

São estes desafios que reforçam a necessidade de abordagens estruturadas de preparação intercultural e de acompanhamento contínuo por parte das organizações de envio e de acolhimento, de modo a promover experiências de mobilidade bem-sucedidas.

No que diz respeito à forma como a GRH influencia o processo de adaptação dos voluntários, os resultados evidenciam que um dos aspetos mais valorizados neste contexto é a preparação pré-mobilidade. Quando esta preparação é insuficiente, demasiado superficial ou demasiado centrada apenas nas tarefas e atividades a desempenhar ao longo do projeto, os voluntários tendem a enfrentar maiores dificuldades quando se deparam com diferenças culturais, sentindo-se menos preparados para as superar.

Também no que diz respeito ao acompanhamento contínuo durante a mobilidade, os resultados obtidos demonstram que a GRH, enquanto órgão mediador, é essencial para garantir o sucesso da experiência de mobilidade, quer no que diz respeito ao apoio emocional, à gestão de conflitos ou à clarificação quanto às normas sociais do país de acolhimento que possam ser inesperadas.

Neste sentido, a presença da GRH ao longo de todo o percurso dos participantes nos programas de mobilidade internacional, o que inclui o pré, o durante, e o pós-mobilidade, passa a ser a de um agente estratégico para a integração, deixando de ser meramente um órgão administrativo. A atividade deste órgão é fundamental para identificar, atempadamente, dificuldades de adaptação nos voluntários, e poder promover um clima de confiança e segurança e potenciar o desenvolvimento pessoal, profissional e intercultural dos participantes.

Os resultados obtidos apontam, assim, para o facto de que um apoio mais estruturado, consistente e contínuo por parte da GRH da associação em estudo aumentaria significativamente a probabilidade de uma adaptação cultural mais eficaz, e consequentemente, o sucesso da experiência. Estes resultados sugerem, ainda, que embora as organizações reconheçam a importância do acompanhamento aos voluntários, as práticas implementadas tendem a assumir um caráter mais reativo e informal do que estratégico.

Neste sentido, o presente estudo contribui para reforçar a importância do papel da GRH na gestão de experiências de mobilidade internacional, já que se evidenciou o facto de que a adaptação cultural não depende apenas de características individuais dos voluntários, mas também da existência de práticas organizacionais estruturadas, quer a nível da preparação intercultural, acompanhamento contínuo ou até nos mecanismos de gestão de conflitos, tal como referido. A implementação de estratégias mais sistemáticas de apoio aos voluntários poderia ser benéfica para qualquer organização promotora dos programas em estudo.

Quanto às competências pessoais e profissionais desenvolvidas através dos programas em estudo, os resultados obtidos confirmam que a participação nos projetos de mobilidade internacional constitui um contexto privilegiado para o desenvolvimento de um conjunto alargado de competências. Estas, por sua vez, poderão ter impacto direto na empregabilidade e no percurso de vida dos participantes.

Entre as competências desenvolvidas, destacam-se, primeiramente, as competências interculturais. A vivência quotidiana em ambientes multiculturais expõe os voluntários a normas e valores diferentes dos seus, obrigando-os a adaptar e a reajustar comportamentos e expectativas, o que contribui para o desenvolvimento da sua inteligência cultural. Paralelamente, observa-se um desenvolvimento significativo de competências pessoais como a autonomia, a resiliência e a autoconfiança. Já do ponto de vista profissional, estes programas contribuem para o

desenvolvimento de competências como a comunicação, a responsabilidade e os relacionamentos interpessoais.

Conclui-se, ainda, que estas competências pessoais e profissionais, não só contribuem para uma melhor experiência durante a mobilidade, como também constituem uma oportunidade acrescida na vida profissional dos participantes.

Através da pesquisa efetuada, foi possível ir ao encontro de cada um dos três objetivos delineados, tornando-se, agora, possível, responder à questão principal.

De que modo se desenvolve o processo de adaptação cultural de voluntários em programas de mobilidade internacional?

Com base nos resultados obtidos, é possível concluir que o processo de adaptação dos voluntários em programas de mobilidade internacional se desenvolve, em grande medida, de forma autónoma, ainda que apoiada pontualmente pelas organizações de envio e de acolhimento. Apesar de existirem mecanismos de preparação e acompanhamento, muitos voluntários acabam por enfrentar as adversidades de um novo contexto cultural sozinhos. Adicionalmente, evidencia-se que a língua, apesar de apontada como desafio à adaptação cultural, é sobrepujada pelas diferenças de valores culturais e normas sociais, que se revelam frequentemente mais complexos e exigentes do que a barreira linguística.

De igual modo, evidencia-se o facto de que uma adaptação bem-sucedida é relevante não apenas para o bem-estar e desenvolvimento dos próprios voluntários, mas também para garantir o bom funcionamento das organizações associadas aos projetos. Neste sentido, os resultados sugerem que, embora as associações de envio e de acolhimento desempenhem um papel facilitador no processo de adaptação, este apoio nem sempre é percecionado como sendo suficiente, ou suficientemente estruturado. Conclui-se que existe margem para reforçar os mecanismos de preparação pré-mobilidade, bem como do acompanhamento contínuo e do apoio em situações de maior vulnerabilidade, por forma a potenciar experiências mais positivas para todos os envolvidos.

Finalmente, o sucesso dos projetos de mobilidade internacional é crucial para que os participantes consigam retirar pleno proveito da experiência e transformar a participação num verdadeiro processo de aprendizagem e desenvolvimento. Quando os projetos são bem estruturados e acompanhados de forma consistente, as condições tornam-se propícias para que o voluntário se sinta acolhido e capaz de se envolver ativamente nas atividades e desenvolver

competências pessoais, sociais e profissionais. Assim, e uma vez que o êxito dos projetos beneficia tanto as organizações envolvidas como os seus participantes, sublinha-se a necessidade de um maior investimento no acompanhamento contínuo, que permitirá potenciar o impacto da experiência e maximizar os seus efeitos positivos.

5.1. Limitações e Recomendações

Tal como qualquer investigação científica, este estudo também esteve sujeito a algumas limitações que podem ter restringido o seu contributo.

O maior entrave a esta investigação foi, sem dúvida, o facto da recolha de dados, isto é, as entrevistas, terem sido realizadas nos meses de menor atividade na Associação A. Enquanto, por um lado, isto não afetou a recolha de dados junto dos membros administrativos da associação, que teria sido, de qualquer forma, correspondente, afetou, efetivamente, a investigação no escopo dos participantes. A reduzida presença de voluntários em atividade na organização à data da realização das entrevistas implicou uma menor diversidade de nacionalidades representadas, bem como um menor número de participantes entrevistados por nacionalidade. Isto inviabilizou a realização de grupos de foco, conforme havia sido inicialmente previsto, e poderá também ter condicionado a representatividade das diferentes nacionalidades no estudo. Neste sentido, teria sido positivo contar com um maior número de participantes da mesma nacionalidade, bem como com uma maior diversidade de origens culturais, por forma a enriquecer a análise e permitir uma comparação mais aprofundada de perspetivas.

Neste sentido, as recomendações para estudos futuros partem destas mesmas limitações. Seria mais proveitoso realizar uma pesquisa neste campo durante os meses de verão, sendo estes os meses de maior atividade não só para a Associação A, mas para todas as associações equiparadas. Adicionalmente, seria interessante investigar não só a partir do contexto de uma organização em específico, mas em várias associações parceiras. Isto permitiria averiguar com maior precisão a articulação feita entre as várias organizações e averiguar a existência de diferenças nas práticas de cada associação, nomeadamente no que concerne ao apoio oferecido aos seus participantes.

Referências Bibliográficas

Abad, A., Campos, L. A. M., Teixeira, A. L. M., Alves, D. B., Espósito, G., Bomfim, J., Silva, J. C. T., & de Oliveira, T. M. A. (2025). Estresse, Resiliência e Políticas Públicas na Mobilidade Transcultural: Como as Dimensões de Hofstede orientam Estratégias para a Gestão de Diferenças Culturais. *ARACÊ*, *7*(3), 13805-13815.

Agência Nacional Erasmus+ Educação e Formação (n.d.). *Programa Erasmus+ 2021-2027*. AN Erasmus+. Consultado a 12 de novembro, em: https://erasmusmais.pt/erasmus/programa/#1646557712788-ec5afeee-21f3

Akintola, O. (2011). What motivates people to volunteer? The case of volunteer AIDS caregivers in faith-based organizations in KwaZulu-Natal, South Africa. *Health policy and planning*, *26* (1), 53-62.

Alaminos, P., Alaminos-Fernández, A. F., & Alaminos, A. (2023). Schwartz: A Estrutura de Valor em Quarenta Sociedades Europeias. Uma abordagem exploratória baseada na teoria de Shalom Schwartz. *Observatório Europeu das Tendências Sociais.* Universidade de Alicante.

Alencar, L. C. (2025). A Importância do Voluntariado na Carreira Profissional para Profissionais da Saúde. In *Ciência, Cuidado e Saúde: Contextualizando Saberes* (Vol. 5, pp. 56-72). Editora Científica Digital.

Almeida, S. R., Rimoli, C. A., & Vianna, N. W. H. (2017). Teoria dos valores de Schwartz aplicada a consumidores brasileiros classe C. *Revista de Administração da UEG, 8*(1), 68–84. Consultado a 31 de maio de 2025, em https://www.revista.ueg.br/index.php/revista_administracao/article/view/4621

Andrade, A. M. J., & Teixeira, M. A. P. (2009). Adaptação à universidade de estudantes internacionais: Um estudo com alunos de um programa de convênio. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 10(1), 33–44.

Araújo, B. F. V. B., Teixeira, M. L. M., da Cruz, P. B., & Malini, E. (2012). Adaptação de expatriados organizacionais e voluntários: similaridades e diferenças no contexto brasileiro. *Revista de Administração*, *47*(4), 555-570.

Araújo, C. (2022). *Multiculturalidade e Gestão da Diversidade Cultural na Gestão de Recursos Humanos das Organizações.* Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Universidade do Minho.

Azevedo, A., & Shane, M. J. (2019). A new training program in developing cultural intelligence can also improve innovative work behavior and resilience: A longitudinal pilot study of graduate students and professional employees. *International Journal of Management Education, 17*(3), 100303. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.05.004

Bartram, T., Cavanagh, J., & Hoye, R. (2017). The growing importance of human resource management in the NGO, volunteer and not-for-profit sectors. *The International Journal of Human Resource Management*, *28*(14), 1901-1911.

Batson, C. D., Ahmad, N., & Tsang, J. A. (2002). Four motives for community involvement. *Journal of social issues*, *58*(3), 429-445.

Bendaravičienė, R., Vveinhardt, J., & Vinickyte, I. (2019). Guidelines of integrated management solutions: volunteers' emotional intelligence, intercultural training and work productivity. *Problems and Perspectives in Management*, *17*(2), 404.

Beugelsdijk, S., Kostova, T., & Roth, K. (2017). An overview of Hofstede-inspired country-level culture research in international business since 2006. *Journal of International business studies*, *48*(1), 30-47.

Bible, J., & Clarke-De Reza, S. (2023). Environmental volunteers endorse diverse motivations: Using a mixed-methods study to assess initial and sustained motivation to engage in public participation in science research. *Citizen Science: Theory and Practice*, *8* (1).

Bierwiaczonek, K., & Waldzus, S. (2016). Socio-cultural factors as antecedents of cross-cultural adaptation in expatriates, international students, and migrants: A review. *Journal of cross-cultural psychology*, *47*(6), 767-817.

Brauner, C. F., Cigales, M. P., & Júnior, R. C. S. (2014). Algumas considerações sobre a Teoria Interpretativista e o método indutivo na pesquisa social. *Revista Querubim*, *10*(22), 36-42.

Bressan, F. (2000). O método do estudo de caso. *Administração on line*, *1*(1), 1-13.

Cavalcante, C. E. (2013). Motivação no trabalho voluntário: delineamento de estudos no Brasil. *Estudos do CEPE*, 161-182.

Chen, J., Wang, C., & Tang, Y. (2022). Knowledge mapping of volunteer motivation: A bibliometric analysis and cross-cultural comparative study. *Frontiers in psychology*, *13*, 883150.

Chung, C., & Sparrow, P. (2024). Exploring the configuration of international HRM strategies for global integration and local responsiveness in MNEs. *The International Journal of Human*

Resource Management, 35(11), 1943–1969. https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2320768

Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach. *Journal of personality and social psychology*, *74*(6), 1516.

Correia, P. S. (2024). Mediação intercultural uma ação de diálogo, empoderamento e de democracia. *Quaderns d'animació i educació social*, (39), 6.

Coutinho, C. P. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas - Teoria e Prática.* Almedina.

Earley, P. C., & Peterson, R. S. (2004). 'The elusive cultural chameleon: cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager'. *Academy of Management Learning & Education, 3*(1), 100–115.

European Commission. (2013). *EU youth programmes 1988-2013*. Consultado a 10 de novembro de 2025, em: *https://www.injuve.es/sites/default/files/25ansEUYouth.pdf*

European Commission. (2025a). *Erasmus+ Programme Guide 2025 (Version2).* Consultado a 9 de novembro de 2025, em: https://erasmus-plus.ec.europa.eu/document/erasmus-programme-guide-2025-version-2 erasmus-plus.ec.europa.eu+1

European Commission. (2025b). *European Solidarity Corps Guide*. Consultado a 9 de novembro de 2025, em: https://youth.europa.eu/sites/default/files/inlinefiles/European_solidarity_corps_guide_2025.pdf

European Commission. (n.d.a). *Ainda existe o Serviço Voluntário Europeu?* Portal Europeu da Juventude. Consultado a 10 de novembro de 2025, em: https://youth.europa.eu/solidarity/faq/14_pt

European Commission. (n.d.b). *Voluntariado*. Portal do Corpo Europeu de Solidariedade. Consultado a 10 de novembro de 2025, em: https://youth.europa.eu/solidarity/young-people/volunteering_pt

European Commission. (n.d.c). *Países elegíveis - Erasmus+*. Consultado a 24 de novembro de 2025, em: https://erasmus-plus.ec.europa.eu/pt-pt/programme-guide/part-a/eligible-countries

Erasmus Student Network AISBL. (2018). "#ErasmusUpgrade Manifesto". Consultado a 25 de novembro de 2025, em: https://esn.org/sites/default/files/news/english_eum.pdf

Ferreira-Pereira, L. C., & Mourato Pinto, J. (2021). Soft power in the European Union's strategic partnership diplomacy: The Erasmus Plus Programme. In *The European Union's Strategic Partnerships: Global Diplomacy in a Contested World* (pp. 69-94). Cham: Springer International Publishing.

Ferreira, M., Proença, T., & Proença, J. F. (2008). As motivações no trabalho voluntário. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 7*(3), 43–53.

Gamboa, V., Paixão, O., Gomes, J., Silva, A., & Bento, P. (2018). Empregabilidade percebida, adaptabilidade de carreira e autoeficácia na transição para o trabalho: Diferenças entre estudantes e trabalhadores estudantes. *Educação, Sociedade & Culturas*, *52*, 65-82. https://doi.org/10.34626/esc.vi52.75

GHK (2010). *Volunteering in the European Union*. European Comission. Educational, Audiovisual & Culture Executive Agency (EAC - EA)/ Directorate General Education and Culture (DG EAC). Consultado a 9 de novembro de 2025, em https://ec.europa.eu/citizenship/pdf/doc1018_en.pdf

Godoy, K., & Bueno, J. M. (2025). A experiência da mobilidade internacional voluntária – acadêmica ou profissional – no desenvolvimento de competências interculturais. *Revista de Carreiras e Pessoas, 15*(1), 97–117. https://doi.org/10.23925/recape.v15i1.60937

Gomes, D. F. (2021). *O papel do voluntariado jovem nas motivações e desenvolvimento de competências pessoais e* sociais. Dissertação de Mestrado em Intervenção Psicossocial com Crianças e Jovens em Risco. Instituto Politécnico de Viseu.

Guazi, T. S. (2021). Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. *Revista Educação, Pesquisa e Inclusão*, *2*.

Han, Y., Sears, G. J., Darr, W. A., & Wang, Y. (2022). Facilitating cross-cultural adaptation: A meta-analytic review of dispositional predictors of expatriate adjustment. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *53*(9), 1054-1096.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values.* Sage Publications.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture, 2*(1). https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014

Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw-Hill.

Hu, W. (2023). Study of cultural adaptation in the context of intercultural communication. *International Journal of Education and Humanities*, *11*(3), 440-443.

Hustinx, L., Van Rossem, R., Handy, F., & Cnaan, R. A. (2014). A Cross-National Examination of the Motivation to Volunteer: Religious Context, National Value Patterns, and Nonprofit Regimes. In *Religion and volunteering: Complex, contested and ambiguous relationships* (pp. 97-120). Cham: Springer International Publishing.

Kifle Mekonen, Y., & Adarkwah, M. A. (2021). Volunteers in the COVID-19 Pandemic Era: Intrinsic, Extrinsic, or Altruistic Motivation? Postgraduate International Students in China. *Journal of Social Service Research*, *48* (2), 147–162. Consultado a 10 de outubro de 2025 em https://doi.org/10.1080/01488376.2021.1980482

Kranz, B. H. (2019). *Trabalho voluntário: os impactos da experiência no desenvolvimento de competências dos envolvidos*. Projeto de Bacharelato em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Consultado a 1 de dezembro de 2025 em https://lume.ufrgs.br/handle/10183/215099

Lima, T. J. S. D. (2012). *Modelos de valores de Schwartz e Gouveia: comparando conteúdo, estrutura e poder preditivo.* Dissertação de Mestrado em Psicologia. Universidade Federal da Paraíba.

Lopes-Jr, D. S., Monteiro, N. A., & Moura Filho, A. B. (2018). Contribuição do voluntariado no desenvolvimento profissional e empregabilidade de estudantes universitários. *EnANPAD 2018.* Consultado a 2 de junho de 2025, em: https://www.researchgate.net/publication/328265377_Contribuicao_do_Voluntariado_no_Desenvolvimento_Profissional_e_Empregabilidade_de_Estudantes_Universitarios_-_EnANPAD_2018

Lösch, S., Rambo, C. A., & Ferreira, J. L. (2023). A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, e023141-e023141.

Lough, B. J. (2011). International volunteers' perceptions of intercultural competence. *International Journal of Intercultural Relations*, *35*(4), 452-464.

Marcos, V., & Amador, C. (2014). A gestão do voluntariado. *Empreendedorismo social em Portugal*.

Martins, C. S. (2013). *Motivação para realizar voluntariado: estudos segundo as abordagens funcionalista e da autodeterminação*. Tese de Doutoramento em Psicologia. Universidade do Algarve.

Melo, B. T. (2024). *A execução local dos programas de mobilidade e cooperação internacional da União Europeia: o caso da Juventude Cruz Vermelha de Braga (outubro 2021-abril 2023).* Relatório de Estágio de Mestrado em Relações Internacionais. Universidade do Minho.

Melo, S. L. D., & Borges, L. D. O. (2007). A transição da universidade ao mercado de trabalho na ótica do jovem. *Psicologia: ciência e profissão*, *27*, 376-395.

Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação, Porto Alegre*, *22*(37), 7-32.

Minkov, M. (2024). Evolution of the Minkov–Hofstede model: parallels between objective and subjective culture. In *Hofstede Matters* (pp. 119-134). Routledge.

Nguyen, A., & Andresen, M. (2023). 'Many places to call home': A typology of job embeddedness among internationally relocated workers and its relationship to personal initiative, intent to stay in the host country, and intent to stay in the organization. *The International Journal of Human Resource Management,* *35*(7), 1370–1402. https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2289497

Ohana, Y. (2017). *Youth in Action Findings and Implications for Practice*. Consultado a 9 de novembro de 2025, em: https://researchyouth.net/wp-content/uploads/2020/04/7RAY_YiA_Findings-and-Implications_final_20170112.pdf

Oliveira, A. L., & Freitas, M. E. (2017). Relações interculturais na vida universitária: Experiências de mobilidade internacional de docentes e discentes. *Revista Brasileira de Educação,* *22*(70), 774–801. https://doi.org/10.1590/S1413-24782017227039

Preto, S., & Miguel, I. (2014). Trabalho em Tempo de Crise: (Re)valorização ou (Des)valorização? Uma associação entre o Valor do Trabalho, o Desemprego e o Voluntariado. In 40 anos de democracia(s): progressos, contradições e prospetivas. *Atas do VIII Congresso Português de Sociologia, Lisboa: Associação Portuguesa de Sociologia.* ISBN: 978-989-97981-2-0. Consultado a 15 de dezembro de 2025, em: https://associacaoportuguesasociologia.pt/viii_congresso/VIII_ACTAS/VIII_COM0318.pdf

ProAtlântico – Associação Juvenil. (n.d.). *O que é um projeto SVE?* ProAtlântico. Consultado a 9 de novembro de 2025, em: *https://sve.proatlantico.com/sve/projeto*

Quintanilha, A. C. B. (2020). *Práticas de expatriação: estudo de caso sobre os desafios da mobilidade internacional entre multinacional portuguesa e subsidiárias africanas.* Dissertação de Mestrado em Sociologia. Universidade do Porto.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva. Consultado a 8 de janeiro de 2026, em: https://tecnologiamidiaeinteracao.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/09/quivy-manual-investigacao-novo.pdf

Rochester, C., Ellis Paine, A., Howlett, S., & Zimmeck, M. (2010). *Volunteering and society in the 21st century*. Palgrave Macmillan.

Santana, D. L., Mendes, G. A., & Mariano, A. M. (2014). Estudo das Dimensões Culturais de Hofstede. *C@ LEA-Cadernos de Aulas do LEA*, (3), 1-13.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1–65). Academic Press. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6

Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online readings in Psychology and Culture*, *2*(1), 11.

Shen, W., Xu, X., & Wang, X. (2022). Reconceptualising international academic mobility in the global knowledge system: Towards a new research agenda. *Higher Education, 84*(6), 1317–1342. https://doi.org/10.1007/s10734-022-00931-8

Silva, R. C. D. (2022). *A influência da inteligência cultural na relação entre aprendizagem individual do gerente de projetos e o sucesso em projetos.* Tese de Doutoramento em Gestão de Projetos. Universidade Nove de Julho.

Souza, M. N., Brech, G. C., & Valério, A. (2025). Contribuição do Trabalho Voluntário para a Formação Humanizada do Profissional de Saúde. *Revista Acadêmica Online*, *11*(56), e1384-e1384.

Thomas, D. C. (2017). Measuring Cultural Intelligence: Implications and Opportunities. *Rutgers Business Review, 2* (2).

Tian, Z., & McConachy, T. (2021). Relational challenges in an intercultural volunteer programme in Jordan: Views from Chinese participants. *Journal of Intercultural Communication Research*, *50*(6), 588–609. https://doi.org/10.1080/17475759.2021.1959381

Uebel, R., & Raldi, A. (2023). Gestão de pessoas e mobilidade internacional: uma revisão crítica de literatura. *SÉCULO XXI: Revista de Relações Internacionais-ESPM*, *14*(2), 28-102.

Usadolo, Q. E. (2025). The Strategic Role of Job Satisfaction and Commitment in Enhancing the Relationship Between Perceived Organisational Support and Volunteers' Intention to Stay. In *Organisational Behaviour, Communication, and Digitalisation in a Changing World* (pp. 139-159). Cham: Springer Nature Switzerland.

Ward, C., & Fischer, R. (2008). Personality, cultural intelligence and cross-cultural adaptation. *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*, 159-173.

West, S. E., Pateman, R. M., & Dyke, A. (2021). Variations in the motivations of environmental citizen scientists. *Citizen Science: Theory and Practice*. Consultado a 27 de outubro de 2025 em https://doi.org/10.5334/cstp.370

Yashima, T. (2010). The effects of international volunteer work experiences on intercultural competence of Japanese youth. *International journal of intercultural relations*, *34*(3), 268-282.

APÊNDICES

APÊNDICE I - GUIÕES DE ENTREVISTA

1. Guião de Entrevista – Grupo 1

1. Quantos anos tem?
2. Há quanto tempo desempenha funções na Associação?
3. Pode descrever brevemente o seu papel e as suas responsabilidades na gestão dos programas de mobilidade internacional?
4. Quantos voluntários recebe, em média, a associação anualmente?
5. Que tipo de critérios são considerados na seleção dos voluntários para participação em mobilidades internacionais?
6. Que características pessoais considera mais importantes num voluntário para garantir uma boa adaptação cultural?
7. A organização realiza alguma formação intercultural ou sessão preparatória antes das mobilidades?
    - Que tipo de informações são fornecidas aos voluntários sobre o país de destino e o contexto cultural local?
    - Essa preparação é desenhada internamente ou definida pelos programas Erasmus+ e Corpo Europeu de Solidariedade?
8. De que forma a organização acompanha os voluntários durante o período de mobilidade?
    - Que tipo de apoio emocional é disponibilizado no caso de dificuldades de adaptação?
9. Como é feita a articulação entre a organização de envio e a de acolhimento?
10. Quais são, na sua experiência, os principais desafios à adaptação que os voluntários enfrentam?
11. Há algum caso ou exemplo que considere ilustrativo de uma má adaptação? Existiram casos de abandono?
12. Existe algum tipo de avaliação pós-mobilidade?
13. Que competências transversais ou profissionais considera que os voluntários mais desenvolvem nestes programas?
    - De que forma o voluntariado internacional pode contribuir para a empregabilidade dos participantes?

14. Quais são os principais desafios enfrentados pela equipa de GRH na gestão de voluntários internacionais?
    - Que mudanças ou melhorias considera necessárias para apoiar melhor a adaptação cultural dos voluntários?
15. Há algumas práticas da associação que são diferentes das práticas em associações parceiras de outros países?
16. Desde o início da atividade a associação já cresceu, de que maneira é que isso também mudou as vossas práticas?
17. Adaptam as práticas de GRH ao país e à sua cultura dos voluntários ou são as mesmas independentemente do país?
18. Acredita que a GRH é um facilitador para a internacionalização?

2. Guião de Entrevista – Grupo 2

1. Quantos anos tens?
2. Qual o teu país de origem e de acolhimento?
3. Tens experiência profissional?
4. Participaste num projeto do programa Erasmus+ ou Corpo Europeu de Solidariedade?
5. Já tinhas experiência com estes programas de mobilidade internacional?
6. O que te motivou a participar neste programa de mobilidade internacional?
7. Como descreves a tua experiência com esta mobilidade internacional?
8. Tiveste algum tipo de sessão preparatória pré-mobilidade com a organização de envio e com a organização de acolhimento?
9. O que pensas ser mais importante saber sobre o país de destino antes da mobilidade?
10. Houve algum aspeto cultural que te surpreendeu no país de acolhimento por ser muito diferente do teu país de origem?
    - Achas que teria sido positivo ter tido esta informação antes da mobilidade?
11. Sentiste dificuldades de adaptação à cultura do país de acolhimento?
    - Que aspetos foram mais desafiantes?
12. Durante o projeto, recebeste o apoio necessário para enfrentar desafios culturais?
13. De que forma é que a organização de envio te apoiou?
14. De que forma é que a organização de acolhimento te apoiou?
15. Alguma vez pensaste em desistir?

- Achas que terias o apoio necessários para que continuasses no projeto?

16. Se surgir um problema, entras em contacto com a organização de envio ou de acolhimento?
17. Que competências sentes ter desenvolvido com a experiência de viver noutro país?
    - E com o voluntariado? (Quadro de competências)
18. Em que tipo de atividades interculturais participaste?
19. De que forma é que a participação neste projeto te desenvolveu a nível pessoal?
20. De que forma é que a participação neste projeto mudou a forma como encaras o teu futuro a nível profissional?
21. Houve algum aspeto no funcionamento da organização de envio/acolhimento que consideras que deveriam melhorar? (Associação A)
22. Que conselho darias a alguém que vai ter a mesma experiência que tu através da Associação A?

APÊNDICE II - DECLARAÇÕES

1. DECLARAÇÃO DE COMPROMISSO

Eu, _____, na qualidade de Presidente da Direção da [redacted] ,com sede em[redacted] , declaro, para os devidos efeitos, que autorizo a estudante Maria de Fátima Fernandes Tomé, aluna do curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Escola de Economia, Gestão e Ciência Política da Universidade do Minho, a realizar um estudo de caso nesta associação no âmbito da sua dissertação de mestrado.

Comprometemo-nos a:

1. Colaborar, dentro do razoável, com a recolha de dados necessários ao desenvolvimento do estudo;
2. Garantir o acesso às informações e/ou entrevistas previamente autorizadas pela Direção;
3. Assegurar a confidencialidade de dados sensíveis, nos termos acordados com a estudante;
4. Permitir a utilização dos dados recolhidos exclusivamente para fins académicos e científicos, no contexto do mestrado.

A presente declaração é válida apenas para os efeitos acima mencionados e no âmbito do plano de dissertação apresentado pela estudante.

_____, _____

(Localidade, data)

O Presidente

_____

(Assinatura)

2. DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

A presente entrevista decorre no âmbito de dissertação para obtenção de grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, curso inserido na Escola de Economia, Gestão e Ciência Política da Universidade no Minho. Este estudo tem como objetivo compreender qual a contribuição da Gestão de Recursos Humanos para a integração cultural de voluntários em programas de mobilidade internacional, bem como a contribuição destes mesmos programas para a aquisição de competências úteis para a vida profissional. O estudo será utilizado exclusivamente para fins académicos.

_____

(A aluna)

Declaro que fui devidamente informado(a) sobre os objetivos e os procedimentos da investigação acima descrita. Compreendo que a minha participação é voluntária e que os meus dados serão tratados de forma confidencial.

Autorizo a realização da entrevista e o uso dos dados para fins académicos e científicos no âmbito da dissertação de mestrado.

[ ] Sim, autorizo que a entrevista seja gravada.
[ ] Não autorizo a gravação da entrevista.

_____

(O entrevistado)

_____, _____

(Localidade, data)

3. CONSENT FORM

This interview is conducted within the scope of a Master's dissertation in Human Resources Management, a program offered by the School of Economics, Management, and Political Science at the University of Minho. The objective of this study is to analyze the contribution of Human Resource Management to the cultural integration of volunteers participating in international mobility programs, as well as the extent to which such programs contribute to the development of skills relevant to professional life. The study will be used exclusively for academic purposes.

_____

(The student)

I hereby declare that I have been duly informed about the objectives and procedures of the research described above. I understand that my participation is entirely voluntary and that all data collected will be treated with strict confidentiality.

I authorize the conduction of the interview and the use of the data for academic and scientific purposes within the framework of the Master's dissertation.

[ ] Yes, I authorize the audio recording of the interview.
[ ] No, I do not authorize the recording of the interview.

_____

(The interviewee)

_____, _____

(Location, date)

APÊNDICE III – QUADRO DE COMPETÊNCIAS

1. Quadro de competências adquiridas através do voluntariado

Competência	Sim	Não
Empreendedorismo		
Organização		
Empatia		
Auto-motivação		
Relacionamento		
Trabalho em Grupo		
Propósito		
Liderança		
Entrega de Resultados		
Senso de Serviço		
Aconselhamento		
Comunicação		

(Lopes-Jr et al., 2018)

2. Table of skills acquired through volunteering

Skill	Yes	No
Entrepreneurship		
Organization		
Empathy		
Self-motivation		
Relationships		
Group work		
Purpose		
Leadership		
Delivery of Results		

Sense of Service		
Counselling		
Comunication		

(Lopes-Jr et al., 2018)

APÊNDICE IV – Quadro de Análise de Conteúdo

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo/Indicadores
Adaptação Cultural	Preparação pré-mobilidade	Formação intercultural; sessões de preparação; informação sobre o país de acolhimento
	Apoio durante a mobilidade	Acompanhamento da organização; contacto com representantes; mediação intercultural
	Desafios de adaptação	Diferenças culturais; normas e valores sociais distintos; choque cultural
	Barreiras linguísticas	Dificuldades de comunicação; necessidade de adaptação linguística
	Relações com locais	Interação com comunidade local; integração social
Gestão de Recursos Humanos (GRH)	Papel da GRH nos programas de mobilidade	Apoio organizacional; gestão dos voluntários; coordenação das mobilidades
	Estratégias de apoio aos voluntários	Acompanhamento contínuo; resolução de problemas; mediação de conflitos
	Preparação e formação	Preparação intercultural; desenvolvimento de inteligência cultural
	Desafios para a GRH	Falta de formalização de práticas; necessidade de maior estrutura organizacional
Motivações para o Voluntariado	Desenvolvimento pessoal	Autoconhecimento; crescimento pessoal; novas experiências
	Experiência internacional	Conhecer novas culturas; viajar; viver no estrangeiro

	Desenvolvimento profissional	Ganho de experiência; melhoria do currículo
Desenvolvimento de Competências	Competências interculturais	Comunicação intercultural; adaptação cultural
	Competências pessoais	Resiliência; autonomia; autoconfiança
	Competências sociais	Trabalho em equipa; empatia; relacionamento interpessoal
	Competências profissionais	Organização; proatividade; resolução de problemas
Impacto na Empregabilidade	Valorização no mercado de trabalho	Experiência relevante para recrutadores
	Aplicação das competências	Transferência de competências para o contexto profissional
	Preparação para a carreira	Maior confiança para entrar no mercado de trabalho