



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

Reputação Organizacional e Atração de Novos  
Associados: Um Estudo Multistakeholder sobre o  
Corpo Nacional de Escutas

Dissertação apresentada à Universidade Católica  
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em  
Ciências da Comunicação, com especialização em  
Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Maria Leonor Freire Moura

Faculdade de Ciências Humanas

outubro 2024



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

Reputação Organizacional e Atração de Novos  
Associados: Um Estudo Multistakeholder sobre o  
Corpo Nacional de Escutas

Dissertação apresentada à Universidade Católica  
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em  
Ciências da Comunicação, com especialização em  
Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Maria Leonor Freire Moura

Sob orientação da Professora Doutora Patrícia Tavares

Faculdade de Ciências Humanas

outubro 2024

## Resumo

Este estudo tem como objetivo compreender de que forma a reputação, o florescimento e a comunicação integrada de *marketing* influenciam a atração de novos associados ao Corpo Nacional de Escutas (CNE), num contexto de crescente competitividade e digitalização. A investigação é relevante para a academia, para o setor e para o próprio CNE ao analisar a capacidade da associação se manter atrativa e relevante, considerando a perspetiva de *stakeholders* internos e externos. A principal questão de investigação que orientou o estudo foi: “Como é que a reputação, o florescimento percebido e a comunicação integrada de *marketing* influenciam a atração de novos associados ao Corpo Nacional de Escutas?”.

A abordagem teórica centrou-se na revisão de conceitos relacionados com reputação organizacional, florescimento, e comunicação integrada de *marketing*, com foco na Teoria de *Stakeholders* e na aplicação destes conceitos a organizações sem fins lucrativos. Esta fundamentação proporcionou a base para a análise específica do CNE.

Metodologicamente, o estudo exploratório e descritivo seguiu uma abordagem mista, que combinou métodos qualitativos e quantitativos. Foram realizadas entrevistas com *stakeholders* relevantes e foi aplicado um inquérito por questionário a uma amostra de 590 participantes, tanto escuteiros como não-escuteiros. A combinação destes métodos, juntamente com a revisão da literatura, forneceu a base para efetuar as conclusões deste estudo.

Embora a reputação do CNE seja globalmente positiva, existem áreas a melhorar, como a perceção externa sobre a ligação à Igreja Católica e a comunicação do papel educativo. Os níveis de florescimento percebido entre os escuteiros mostraram-se ligeiramente superiores aos dos não-escuteiros, destacando o escutismo como um fator que promove o desenvolvimento integral dos jovens. As conclusões indicam ainda que a comunicação integrada de *marketing* desempenha um papel crucial na atração de novos associados, mas que a estratégia comunicacional precisa de ser mais clara, acessível e abrangente, podendo estimular a maior utilização de estratégias de *storytelling*, *branding* e de *awareness*.

**PALAVRAS-CHAVE:** Reputação; Florescimento; Comunicação Integrada de Marketing; Escutismo; Voluntariado.

## **Abstract**

The aim of this study was to understand how reputation, flourishing and integrated marketing communication influence the attraction of new members to the organization Corpo Nacional de Escutas (CNE) in a context of competitiveness and digitalization. The research is relevant to academia, to the sector and to the organization itself by analyzing it's ability to remain attractive and relevant, considering the perspective of internal and external *stakeholders*. The research question which guided the study was: "How does reputation, perceived flourishing and integrated marketing communication influence the attraction of new members to Corpo Nacional de Escutas?".

The theoretical approach focused on reviewing concepts related to organizational reputation, flourishing and integrated marketing communication, with a focus on stakeholder theory and the application of these concepts to non-profit organizations and to the scout movement. This theoretical foundation provided a solid basis for the specific analysis of CNE.

Methodologically, this exploratory and descriptive study followed a mixed research approach, combining qualitative and quantitative methods. Interviews were conducted with relevant *stakeholders* and a survey was administered to a sample of 590 participants, both scouts and non-scouts. The combination of these methods, along with the literature review, gave the basis to make conclusions.

Although CNE's reputation is positive overall, there are areas for improvement, such as the external perception of the link to the Catholic Church and the communication of its educational role. Levels of perceived flourishing among scouts were slightly higher than among non-scouts, highlighting scouting as a factor that promotes the integral development of young people. The conclusions also indicate that integrated marketing communication plays a crucial role in attracting new members, but that the communication strategy needs to be clearer, more accessible and comprehensive, and could encourage greater use of storytelling, branding and awareness strategies.

**KEYWORDS:** Reputation, Flourishing; Integrated Marketing Communication; Scouting; Volunteering.

## Agradecimentos

A verdade é que somos o caminho que fazemos, mas sobretudo o caminho que escolhemos. Somos as opções que tomamos, as pausas onde descansamos, as feridas da jornada, mas somos, sobretudo, quem faz caminho connosco, quem nos ajuda a carregar aquilo que trazemos e que nos acompanha, seja num troço mais curto, seja do princípio ao fim. Por vezes vemos mal o mapa ou somos atraídoados pelo tempo. Mas faz parte da jornada e, conseqüentemente, de quem somos e daquilo que torna este Caminho em algo tão íntimo, tão nosso. E a meta? É sempre um ponto de partida. É deste cume, de onde a vista é belíssima, que venho, de coração cheio, agradecer:

Em primeiro lugar, à minha orientadora, a Professora Dra. Patrícia Tavares. *Long Live all the magic we made*. Pela dedicação, pelo entusiasmo e pela orientação incansável. Nunca terei palavras suficientes para lhe agradecer.

Aos meus pais, “Paulita” e “Baristinho”, por serem suporte, alento e por me terem ajudado a cumprir este objetivo. Modelos de amor, trabalho e perseverança, todos os dias. Ao meu irmão David e à Joana, companheiros de muitas horas, de conselhos e de abraços. Ao Spot. Aos meus avós, e ao meu tio Quim por todo o carinho - o verdadeiro dar sem medida.

Aos amigos, dos mais recentes aos mais antigos que conheceram tantas versões de mim: os que se reúnem no Janus, as *besties* de capa negra, os da Gulbenkian, os das horas de CUPAV, os de lenço ao pescoço. Não preciso de vos enumerar a todos para vos dizer que eu não seria nada sem cada um de vocês. Agradeço em especial à Bibi, à Constança e à Gabriela, por tudo, por tanto.

A todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para este estudo, sejam os meus entrevistados, os que responderam ao meu questionário e o partilharam: amigos, conhecidos e, até, desconhecidos. Obrigada por tudo. Em especial às minhas revisoras, aos Serviços Centrais e à Chefia Nacional.

Ao escutismo, motor de vida, realizador de sonhos, traçador de metas. Pela inspiração, pela vida, por tantas pessoas. Ao 1320, a minha raiz, ao 467, que se tornou casa. Obrigada a todos, esta dissertação é-vos entregue em serviço.

*Olho e não Te vejo, só vejo as estrelas e a Lua, em quarto minguante. é como se nada mais quisesses senão que tudo o resto brilhasse e aparecesse, e que a Tua luz - sol escondido - nada ofuscasse e tudo realçasse.*

*És tão grande que Te escondes, para que tudo seja maior. Espanta-me este facto de que podemos andar pelo mundo sem nunca Te ver. Nunca Te impões como imprescindível. É isto o amor, não é?*

Nuno Tovar de Lemos, s.j.

# Índice

Resumo .....	2
Abstract.....	3
Agradecimentos .....	4
Índice de Figuras .....	9
Índice de Gráficos.....	9
Índice de Tabelas .....	10
Introdução .....	11
<b>Parte I: Revisão da Literatura .....</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo 1 - Reputação Corporativa.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1. Conceito de Reputação Corporativa.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2. Imagem e Identidade Corporativa.....</b>	<b>22</b>
<b>1.3. Personalidade de Marca.....</b>	<b>26</b>
<b>1.4. Duas Perspetivas na Medição da Reputação.....</b>	<b>31</b>
1.4.1. <i>Corporate Character Scale</i> (Davies et al., 2004) .....	31
1.4.2. <i>Reputation Quotient</i> (Fombrun et al., 1999).....	35
<b>1.5. Reputação Corporativa no Seio de Organizações sem Fins Lucrativos.....</b>	<b>37</b>
<b>1.6. Reputação Corporativa do Movimento Escutista no Mundo.....</b>	<b>39</b>
<b>Capítulo 2 - Comunicação Integrada de <i>Marketing</i> .....</b>	<b>44</b>
<b>2.1. Conceito e Elementos de Comunicação Integrada de <i>Marketing</i>.....</b>	<b>44</b>
2.1.1. Conceito de Comunicação Integrada de <i>Marketing</i> .....	44
2.1.2. Elementos de Comunicação Integrada de <i>Marketing</i> .....	49
2.1.3. Comunicação Integrada de <i>Marketing</i> em Contexto Digital .....	52
<b>2.2. Relevância da Comunicação Integrada de <i>Marketing</i> em Organizações sem Fins Lucrativos .....</b>	<b>54</b>
2.2.1. Importância da CIM na Atração de Novos Membros em Contexto de OSFL	59
<b>2.3. Estratégias de Comunicação do Movimento Escutista .....</b>	<b>63</b>
<b>2.4. Canais de Comunicação e Público-Alvo do Movimento Escutista.....</b>	<b>68</b>
<b>2.5. Importância da Comunicação Integrada de <i>Marketing</i> na atração de Novos Membros para o Movimento Escutista.....</b>	<b>73</b>
<b>Capítulo 3 - Relação com os <i>Stakeholders</i> e Florescimento .....</b>	<b>80</b>
<b>3.1. Conceito de <i>Stakeholder</i> .....</b>	<b>80</b>
<b>3.2. Fundamentos Teóricos da Teoria de <i>Stakeholders</i> .....</b>	<b>84</b>
<b>3.3. Classificação e Tipologia dos <i>Stakeholders</i>.....</b>	<b>90</b>
<b>3.4. <i>Stakeholders</i> no Seio do Movimento Escutista no Mundo .....</b>	<b>93</b>

<b>3.5. Conceito de Florescimento.....</b>	<b>99</b>
3.5.1 Florescimento no Trabalho .....	102
3.5.2. Florescimento no Contexto do Movimento Escutista a Nível Mundial.....	104
<b>3.6. Reputação, CIM, Stakeholders e Florescimento aplicado no Movimento Escutista.....</b>	<b>107</b>
Capítulo 4 - Mapa Conceptual.....	111
<b>Parte II: Investigação Empírica.....</b>	<b>114</b>
Capítulo 5 - Metodologia.....	114
<b>5.1. Relevância do Estudo .....</b>	<b>114</b>
<b>5.2. Contexto e História da Organização .....</b>	<b>114</b>
<b>5.3. Questão de Investigação e Objetivos do Estudo .....</b>	<b>119</b>
<b>5.4. Abordagem Metodológica.....</b>	<b>120</b>
<b>5.5. Propósito e Tipo de Estudo .....</b>	<b>120</b>
<b>5.6. Instrumentos e Procedimentos de Recolha e de Análise de Dados .....</b>	<b>121</b>
5.6.1. Instrumentos de Recolha de Dados.....	121
5.6.2. Análise de Dados .....	122
<b>5.7. Amostragem .....</b>	<b>122</b>
Capítulo 6 - Apresentação e Discussão dos Resultados .....	125
<b>6.1. Apresentação dos Resultados das Entrevistas .....</b>	<b>125</b>
6.1.1. Entrada de Novos Associados.....	125
6.1.1.1. Relevância deste Ingresso tanto de Jovens como de Adultos.....	125
6.1.1.2. Efeito das Famílias e Amigos na Adesão ao CNE.....	126
6.1.1.3. Outros Caminhos para a Adesão.....	127
6.1.1.4. Efeito da Reputação na Atração de Novos Associados .....	128
6.1.2. Reputação do CNE.....	129
6.1.2.1. Reputação Interna do CNE .....	129
6.1.2.2. Reputação Externa do CNE .....	129
6.1.2.1. Reputação do CNE como Fator de Atração.....	131
6.1.2.1. Aplicação da <i>Corporate Character Scale</i> .....	133
6.1.3. Comunicação no Âmbito do CNE .....	134
6.1.3.1. Estrutura e Presença Comunicacional do CNE.....	134
6.1.3.3. Atração de Novos Associados Através da Comunicação .....	135
6.1.3.4. Desafios Internos .....	139
6.1.4. Papel e Valor Educativo e de Florescimento do Escutismo .....	141
6.1.4.1. Desenvolvimento de Competências.....	141

6.1.4.2. Amizade e Afetividade .....	142
6.1.4.3. Método e Projeto Pedagógico .....	144
6.1.4.4. Aplicação da Escala de Florescimento .....	147
<b>6.2. Apresentação dos Resultados do Inquérito por Questionário.....</b>	<b>148</b>
6.2.1. Caracterização dos Inquiridos.....	149
6.2.2. Apresentação de Resultados Apurados no Inquérito por Questionário .....	153
<b>6.3. Discussão dos Resultados .....</b>	<b>170</b>
Capítulo 7 - Conclusão .....	175
<b>7.1. Conclusões e Resposta à Questão de Investigação.....</b>	<b>175</b>
<b>7.2. Contribuições .....</b>	<b>180</b>
<b>7.3. Limitações e Sugestões para Investigação Futura .....</b>	<b>181</b>
7.3.1. Limitações da Investigação.....	181
7.3.2. Sugestões para Investigação Futura .....	181
Referências .....	183
Anexos.....	199
Anexo A - Tradução da Escala de <i>Corporate Character</i> .....	199
Anexo B - Tradução da Escala de Florescimento.....	200
Anexo C - Tradução da Escala de <i>Firm-wide IMC</i> - Consistência da Mensagem	201
Anexo D - Tradução da Escala de Lealdade (Ativa) .....	202
Anexo E - Tradução da Escala de <i>Word-of-Mouth</i> (Positiva) .....	203
Anexo F - Guião de Entrevistas a <i>Stakeholders</i> do CNE .....	204
Anexo G - Guião de Entrevistas a Membros Associados do CNE.....	208
Anexo H - Guião de Entrevistas a Pessoas Não-Associadas ao CNE .....	210
Anexo I - Consentimento Informado .....	212
<b>Anexos - Transcrição das Entrevistas.....</b>	<b>216</b>
Anexo J - Transcrição da 1. <sup>a</sup> Entrevista - Assistente Nacional do CNE.....	217
Anexo K - Transcrição da 2. <sup>a</sup> Entrevista - Coordenadora de Comunicação do CNE .....	226
Anexo L - Transcrição da 3. <sup>a</sup> Entrevista - Chefe Nacional do CNE.....	239
Anexo M - Transcrição da 4. <sup>a</sup> Entrevista - Antigo Ministro da Educação (XXIII Governo Constitucional) e Dirigente do CNE .....	248
Anexo N - Transcrição da 1. <sup>a</sup> Entrevista Complementar a um Associado do CNE	255
Anexo O - Transcrição da 2. <sup>a</sup> Entrevista Complementar a um Associado do CNE	261
Anexo P - Transcrição da 3. <sup>a</sup> Entrevista Complementar a um Associado do CNE	266
Anexo Q - Transcrição da 1. <sup>a</sup> Entrevista Complementar a um Não - Associado do CNE .....	270

Anexo R - Transcrição da 2. <sup>a</sup> Entrevista Complementar a um Não - Associado do CNE .....	273
Anexo S - Transcrição da 3. <sup>a</sup> Entrevista Complementar a um Não - Associado do CNE .....	276
Anexo T - Guião do Inquérito por Questionário.....	279

## Índice de Figuras

Figura 1 - Dimensões de Personalidade de Marca (Aaker, 1997).....	30
Figura 2 - Paradigma Tradicional e Paradigma Interativo (Kliatchko, 2008).....	46
Figura 3 - Retenção do Efetivo. (WSB, 2021c) .....	75
Figura 4 - Classificação de Mitchell et al. (1997).....	93
Figura 5 - Diagrama dos <i>Stakeholders</i> Primários e Secundários (Freeman et al., 2007)..	94
Figura 6 - Mapa Conceptual.....	114
Figura 7 - Materialização da Escala aplicada na Escala de Florescimento .....	187

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição da amostra por Género (n=590) .....	153
Gráfico 3 - Distribuição da Amostra por Distrito de Residência (n=590) .....	154
Gráfico 4 - Distribuição da Amostra por Habilitações Literárias (n=590) .....	155
Gráfico 5 - Distribuição da Amostra por Ocupação Profissional (n=590).....	155
Gráfico 6 - Distribuição da Amostra Quanto ao Associativismo Atual ao CNE (n=590) .....	156
Gráfico 7 - Distribuição da Amostra Quanto à Antiguidade de Associativismo no CNE (n=590).....	157
Gráfico 8 - Importância da Entrada de Novos Associados no CNE (n=342) .....	157
Gráfico 9 - Proximidade dos Não-Associados ao CNE à Associação (n=248) .....	158
Gráfico 10 - Nível de Proximidade dos Não-Associados ao CNE à Associação (n=167) .....	159
Gráfico 11 - Nível de Conhecimento e dos Não-Associados acerca do CNE (n=248)...	159
Gráfico 12 - Hipótese de Considerar ser Escuteiro no CNE (n=248) .....	160
Gráfico 13 - Perceção dos Escuteiros sobre a Reputação Percebida do CNE na Sociedade (n=342).....	161
Gráfico 14 - Reputação Percebida do CNE e dos Escuteiros (n=248).....	162
Gráfico 15 - Escala de Florescimento (n=590) .....	167
Gráfico 16 - Dimensões em que o Escutismo Afeta a Vida de um Escuteiro.....	168
Gráfico 17 - Dimensões em que o Escutismo pode ser uma Mais-valia na Vida de Alguém.....	168
Gráfico 18 - Acompanhamento dos Meios de Comunicação do CNE pelos Escuteiros (n=342).....	169
Gráfico 19 - Meios de Comunicação Acompanhados pelos Escuteiros (n=342).....	170
Gráfico 20 - Acompanhamento dos Meios de Comunicação do CNE pelos Não-	

Escuteiros (n=248) .....	170
Gráfico 21 - Consistência da Mensagem do CNE (n=342).....	171
Gráfico 22 - Lealdade e <i>WOM</i> de Escuteiros do CNE (n=342).....	172
Gráfico 23 - Razões de Ingresso (n=342) .....	173
Gráfico 24 - Fatores para Considerar a Entrada no CNE (n=248).....	174
Gráfico 25 - Importância das Ações para Entrada no CNE (n=342) .....	175
Gráfico 26 - Importância das Potenciais Ações para Entrada no CNE (n=248).....	176

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - A <i>Corporate Character Scale</i> : Dimensões, Facetas e Itens .....	33
Tabela 2 - <i>Stakeholders</i> do CNE (Francisco, 2012).....	97
Tabela 3 - Influência dos <i>Stakeholders</i> no CNE segundo a tipologia de Mitchell et al. (1997) (Francisco, 2012). .....	100
Tabela 4 - Caracterização dos Entrevistados .....	124
Tabela 5 - Aplicação da <i>CCS</i> em Entrevista .....	135
Tabela 6 - Aplicação da Escala de Florescimento nas entrevistas .....	149
Tabela 7 - Itens da Escala de Florescimento que os Não-Escuteiros mais têm em Falta	150
Tabela 8 - Reputação Percebida de Escuteiros através da <i>Corporate Character Scale</i> (n=342).....	161
Tabela 9 - Reputação Percebida de Não-Escuteiros através da <i>Corporate Character Scale</i> (n=248).....	163

## Introdução

Num mundo cada vez mais digitalizado e competitivo, com inúmeras opções extracurriculares para os jovens, o escutismo, tanto em Portugal quanto a nível global, continua a desempenhar o seu papel ao preparar crianças e jovens de forma integral para a vida, com a missão de tornar o mundo num lugar melhor. Diante desta crescente "competitividade", é crucial que o movimento escutista se mantenha visível e relevante. Este estudo surge não só desta curiosidade, mas também da necessidade de refletir sobre o associativismo, fortemente impactado pela pandemia de Covid-19. A comunicação e o marketing têm um papel importante neste contexto, ao divulgar a missão do escutismo, gerar curiosidade, dialogar com diferentes *stakeholders* e promover o ingresso de novos associados, essencial para a sustentabilidade das associações. Além disso, a prática contínua de atividades comunicacionais é vital para manter o escutismo relevante tanto para públicos internos quanto externos, assegurando um fluxo comunicacional eficaz. No entanto, este campo é pouco explorado, comparado ao estudo desta organização pelas áreas da gestão e da educação.

Este estudo, portanto, analisa a adesão de associados, decorrida e potencial, ao Corpo Nacional de Escutas, focando-se nas áreas de comunicação, marketing, gestão e psicologia. A sua relevância é, deste modo, multifacetada: para a academia, oferece uma visão interdisciplinar ao integrar temas como a Teoria de *Stakeholders*, Comunicação Integrada de Marketing e Florescimento no contexto de organizações sem fins lucrativos; para a sociedade, contribui para a compreensão do associativismo jovem e do voluntariado; e, para a própria associação, fornece percepções valiosas sobre o impacto das suas estratégias comunicacionais e a percepção interna e externa da associação, do que se realiza no seu âmbito e do que pode ser considerado atrativo ou não, permitindo ajustes que podem fortalecer a associação a longo prazo, sobretudo no advento do seu centenário.

Para o efeito, foi construída a questão de partida “*Como é que a reputação, o florescimento percebido e a comunicação integrada de marketing influenciam a atração de novos associados ao Corpo Nacional de Escutas?*” que orienta toda a investigação e que traz consigo três objetivos:

- 1.º Objetivo - Compreender a reputação percebida sobre a organização e o seu efeito na atração de novos associados.

2.º Objetivo - Medir o florescimento percebido entre escuteiros e não-escuteiros e compreender em que vertentes do florescimento é que o escutismo poderá atuar.

3.º Objetivo - Analisar a influência percebida da comunicação integrada de *marketing* na atração de novos membros para o CNE.

Realizou-se assim, para suportar este trabalho, uma revisão de literatura que permitisse a reflexão acerca dos temas de relevo para este estudo. Por isso, nos quatro primeiros capítulos, pode-se encontrar os seguintes temas: Reputação Corporativa, Comunicação Integrada de Marketing e Relação com *Stakeholders* e Florescimento. Faz ainda parte da revisão da literatura o quarto capítulo onde se pode encontrar o mapa conceptual que suporta o desenho deste estudo.

Na segunda parte desta investigação, o quinto capítulo destina-se à apresentação da metodologia, ou seja, à apresentação da relevância do estudo, contexto e história da organização em estudo, passando pela questão de investigação e pelos objetivos, a abordagem metodológica, o tipo de estudo, os métodos e instrumentos de recolha e análise de dados, a amostragem e as considerações éticas. A metodologia adotada caracteriza-se como mista, que inclui entrevistas exploratórias semiestruturadas e também um inquérito por questionário.

O sexto capítulo apresenta os resultados obtidos e, por fim, discute os resultados à luz da literatura de suporte. De seguida, o sétimo e último capítulo respondem à pergunta de investigação e aos objetivos, apresentado as contribuições do estudo, as limitações e possíveis pistas para futuras investigações

Neste último capítulo são também apresentadas sugestões estratégicas que a associação pode implementar e que contribuem para a sua valorização em termos não só em termos de associação como em termos comunicacionais.

# Parte I: Revisão da Literatura

## Capítulo 1 - Reputação Corporativa

### 1.1. Conceito de Reputação Corporativa

O paradigma reputacional tem-se revelado útil e importante para a maioria das organizações, sejam elas organizações comerciais, sem fins lucrativos, partidos políticos, instituições de ensino, entre tantos outros organismos, a fim da necessidade de construir e manter uma imagem positiva juntos dos seus principais *stakeholders* (Davies et al., 2003). Parte-se do princípio de que todas as organizações detêm uma reputação, seja ela positiva, neutra ou negativa (Watson & Kitchen, 2010), sendo uma porta aberta para o investimento de acionistas, para o ingresso de bons funcionários e para a retenção de clientes (Chun, 2005a).

Sejam estas organizações mais antigas ou mais recentes, de grande ou de pequena escala, todas enfrentam o desafio de construir e manter uma reputação (Fombrun, 1996). A manutenção da reputação é uma parte crucial do sucesso de uma organização (Chun et al., 2019) e esta mesma reputação é moldada por ações e comportamentos que ocorrem ao longo do tempo e que detêm um valor significativo (Chun et al., 2019) ao afetar a percepção de confiança e a relação com os *stakeholders* (Lange et al., 2011). Na maioria das vezes, é útil para atingir objetivos, para manter a organização competitiva e para um próspero desenvolvimento, abrindo caminho para a aceitação e aprovação por parte dos *stakeholders* (Watson & Kitchen, 2010). "São precisos vinte anos para construir uma reputação e cinco minutos para a arruinar." (Lange et al., 2011:154). A ideia de reputação corporativa é intuitiva e o seu significado é simples de compreender. Porém, a literatura não demonstra que seja assim tão linear (Lange et al., 2011). O conceito de reputação revela-se ambíguo, porém, omnipresente, naquela que é a vitalidade de uma organização (Gotsi & Wilson, 2001), sendo muitas vezes uma ideia silenciosa até estar sob ameaça (Fombrun & Van Riel, 1997). É preciso que este valor seja duradouro e resistente, capaz de resistir a escândalos e a crises (Fombrun, 1996).

São várias e diversas as áreas de investigação nas quais a reputação corporativa é estudada, sendo assim um constructo multidimensional, proveniente do pluralismo teórico subjacente (Lange et al., 2011). Economistas, sociólogos e estrategas adotaram diferentes definições para o termo “reputação corporativa” com base nas suas perspectivas disciplinares (Gotsi & Wilson, 2001). Esta multidimensionalidade alberga em si variadas

designações, conceptualizações e também operacionalizações (Agarwal et al., 2015), o que lhe confere uma complexidade subjacente (Lange et al., 2011) muito mais profunda do que a utilização comum e habitual da expressão. Veh et al. (2019) referem que, até à data, continua a não ser clara e linear a definição do conceito, sendo repetidamente criticado pela ausência de uma significação uniforme que capte a totalidade do mesmo. Assim, existem definições na literatura que se sobrepõem e outras que entram em conflito (Chun, 2005a).

Esta problemática surgiu no início do milénio, no qual assistimos ao aumento massivo da atenção no seio académico em relação à temática (Lange et al., 2011), revelando um paradigma recente que quer olhar para as organizações e para o desempenho das empresas (Chun, 2005a). Também no âmbito da disciplina do *marketing*, continua a não existir consistência na definição conceptual e Gotsi & Wilson (2001) revelam que existe a necessidade de uma visão conceptual integradora.

Assim sendo, conforme a categorização proposta por Chun (2005a), na área da contabilidade, o termo "reputação" é considerado um ativo intangível capaz de conferir valor financeiro significativo. Além disso, revela-se crucial para a sustentabilidade das operações empresariais (Berlepsch et al., 2022). Essa abordagem reconhece a reputação como uma construção social que se desenvolve nas relações organizacionais com os *stakeholders* dentro de um campo organizacional comum, pautando-se nas expectativas e normas estabelecidas nesse contexto (Chun, 2005a). Neste sentido, a reputação representa a soma das avaliações sobre o prestígio institucional, funcionando como um indicador de legitimidade e influenciando decisões financeiras, aumentando a atratividade da empresa para potenciais consumidores e investidores, além de impactar a sua performance geral (Fombrun & Van Riel, 1997).

À luz da economia, o conceito de reputação é percebido como traços ou sinais, como a percepção dos *stakeholders* externos perante a organização (Fombrun & Van Riel, 1997). O consumidor confia na reputação da empresa porque tem menos informação sobre o desempenho da organização a nível de qualidade e fiabilidade do que o gestor (Chun, 2005a). Deste modo, também os investidores externos não detêm informação acerca das futuras ações da organização, o que aumentará a sua confiança na ação organizacional consistente com a reputação, evitando o desvio. Na perspetiva da economia, a reputação é funcional ao contribuir para gerar percepções nos seus *stakeholders* sobre aquilo que a organização é, faz e representa (Fombrun & Van Riel, 1997). Assim, a reputação atrai o

investimento externo, norteia a gestão interna e, por sua vez, espelha a sua atratividade (Shapiro, 1983).

Segundo investigadores da área da estratégia, a reputação representa ativos valiosos e também barreiras à mobilidade competitiva. Cada reputação é uma reputação, é difícil de imitar dado que advém de características únicas fundadas ao longo do tempo conforme a interação com os *stakeholders* (Freeman, 1984). Para esta área de estudo, a reputação está fora do controlo direto do gestor da organização, mas não deixa de ser valiosa e resistente à mudança através dos tempos e das perceções negativas e é percebida como uma vantagem competitiva (Fombrun & Van Riel, 1997).

No seio dos estudos do comportamento organizacional, a reputação reflete as experiências que produzem sentido nos colaboradores, ou a perceção da organização consoante os *stakeholders* internos (Fombrun & Van Riel, 1997). Assim, a identidade e a cultura da organização moldam as práticas e, por sua vez, as relações estabelecidas com *stakeholders*, norteando a estratégia para com os mesmos (Porac & Thomas, 1990).

Por fim, na perspetiva do *marketing*, a reputação provém da visão do comprador ou do utilizador final e é frequentemente associada à imagem de marca. Assim, a reputação provém do processamento de informação que resulta em imagens mentais acerca de um produto ou marca (Fombrun & Van Riel, 1997), que geram significado cognitivo e afetivo, podendo existir um envolvimento mais elevado, com uma elaborada memorização e descrição mental, ou até um envolvimento mais baixo, que resulta em descrições simples do que é mais marcante. Deste modo, uma marca tem de se construir e precisa de deter associações favoráveis e distintas - o que ocorre através da identidade de marca e do programa de *marketing* utilizado (Keller, 1993).

Segundo Berlepsch et al. (2022), são identificadas doze dimensões da reputação corporativa: comunicação, responsabilidade social corporativa, desempenho económico, fatores geográficos, inovação, conformidade legal, gestão e liderança, produto/serviço, interação organização-*stakeholders*, redes sociais, tecnologia e ambiente laboral. Estas dimensões proporcionam uma visão holística essencial para a gestão contemporânea da reputação.

Chun (2005a) revela, assim, a forma como o tratamento da reputação varia consoante a perspetiva teórica adotada. Chun (2005a) afirma que uma organização não tem uma

reputação, mas sim várias, dado que a reputação é definida como a percepção agregada de vários indivíduos o que reflete um constructo coletivo e multidimensional.

Sendo um ativo intangível na prática empresarial, pode conferir uma vantagem competitiva às organizações ou até providenciar um bom desempenho financeiro (Veh et al., 2019) e cada vez mais é acessível e mutável graças à transformação do cenário mediático (Etter et al., 2019). Atualmente, a exposição dos indivíduos à mistura de conteúdos informativos e emotivos relativamente a uma organização ocorre com muito mais frequência. Porém, segundo Etter et al. (2019), o julgamento reputacional não se cinge somente à emoção, podendo também abranger uma componente cognitiva e afetiva no público, observado por Chun et al. (2019) como a psicologia da personalidade e a ética das virtudes.

Reputação, do latim *reputatiōne*, significa ponderação e, segundo o Dicionário Porto Editora (2023), refere-se à importância social de uma pessoa, à forma como é percebida, incluindo sua fama ou renome. No seio da literatura académica, não é assim tão linear. Consoante o autor e a perspetiva disciplinar, o conceito de reputação corporativa apresenta diferenças. Além disso, observa-se algum desacordo sobre se este conceito é mutável ou imutável, individual ou coletivo, ou até se a reputação se cinge a uma visão interna, externa ou mista da organização. De seguida, vamos aprofundar a perspetiva de alguns autores sobre o conceito de reputação corporativa.

Para Fombrun (1996), reputação corporativa é uma representação perceptual das ações realizadas no passado pela organização que se liga às perspetivas futuras da mesma. Estes dois indicadores descrevem a atração global da organização segundo os seus principais constituintes em comparação com a concorrência. Nesta perspetiva, o autor crê que a reputação não está diretamente sob o controlo de ninguém e que é difícil de controlar e manipular (Fombrun, 1996). Além disso, a reputação provém de uma reação afetiva ou emocional de compradores, investidores, fornecedores, colaboradores e do público em geral, revelando-se uma estimativa que combina uma visão externa e interna e que em Fombrun & Van Riel (1997) se complementa com a adição de que reputação corporativa também é a habilidade de entregar resultados que concedem valor aos múltiplos *stakeholders* da organização. Também em Fombrun & Van Riel (1997) se compreende que a reputação provém de avaliações subjetivas e coletivas da fiabilidade e credibilidade das empresas, cristalizando um *status* emergente. É o reflexo externo da identidade interna e incorpora a dimensão do desempenho económico da empresa e o cumprimento das suas responsabilidades sociais (Fombrun & Van Riel, 1997).

Na mesma linha, Davies et al. (2001) consideram o conceito de reputação como um termo coletivo, referente às opiniões de todos os *stakeholders*, sejam eles externas ou internas, sendo perspectivas que são codependentes e que se interligam (Davies et al., 2004) naquilo que é a formação de reputação de uma organização. Revela-se, então, como uma questão estratégica que não pode ser delegada a um qualquer departamento organizacional (Davies et al., 2003) e que é essencial num contexto de *business-to-business*, moldando a atmosfera transacional (Davies et al., 2004).

Para estes autores, tem de haver uma convergência de perceções internas e externas de reputação, senão, pode vir a ocorrer uma crise reputacional. Por exemplo, se uma mesma organização se pauta pela ética e pela responsabilidade social, mas explora os seus colaboradores, este desalinhamento pode ser prejudicial. Por isso, é central alinhar ambas as perceções, através da congruência de ações e valores internos, e também promover valores centrais e princípios na gestão da reputação, incluindo elementos como a inovação, a responsabilidade social, a integridade e a confiabilidade, que são essenciais neste processo (Davies et al., 2004).

Chun (2005a) olha para o conceito em análise como um conceito “guarda-chuva”<sup>1</sup>, dado que se refere às impressões cumulativas dos *stakeholders* internos e externos - em especial os colaboradores e os clientes, mas também os cargos de gestão, fornecedores e os *media* - porque todos podem ser afetados, e todos poderão interagir com a organização (Chun et al., 2019). Refere-se àquilo em que estes acreditam, que a organização representa e as associações que concretizam através desta perceção. Chun (2005a) olha também para uma reputação funcional como o alinhamento da imagem com a identidade da organização. Gerir a reputação pode ser gerir o que acontece internamente de forma a influenciar aquilo que se percebe externamente (Chun, 2005a).

Chun et al. (2019) adiciona ainda que a reputação corporativa, de uma forma bastante simples, reflete as perceções internas (refletidas na identidade organizacional) e externas (refletidas na imagem organizacional) de ações passadas, e que estas perceções dão pistas e criam expectativas de ações futuras. Ao considerar o seu passado, é fundamental reconhecer que as ações e resultados anteriores fundam expectativas futuras. Quando existe um histórico consistente e resultados congruentes, é provável que a organização seja percebida favoravelmente e que se espere uma continuidade quanto à ação e aos resultados.

---

<sup>1</sup> conceito anglo-saxónico “*umbrella concept*” que exprime uma ideia ampla que abrange diferentes conceitos ou categorias sob uma temática comum.

No entanto, a reputação sozinha não pode ser um indicador definitivo do comportamento futuro da organização (Alzola, 2019). Obviamente, depende da sua gestão interna, da ocorrência de mudanças na dinâmica organizacional, na estratégia adotada e também dos imprevistos com que a organização se depara (Alzola, 2019), como por exemplo, situações de crise.

A perspectiva de Chun (2005a) acerca do conceito de reputação distingue-se da de Fombrun (1996) ao considerar um conjunto mais detalhado de *stakeholders* com impacto na reputação enquanto Fombrun (1996) se concentra numa visão mais abrangente. Ambos os autores reconhecem a reputação como um fenómeno complexo; porém, Chun (2005a) refere a gestão interna como condicionante à perceção externa enquanto Fombrun destaca mais a relação entre a identidade interna e a imagem externa. Ambos ligam a reputação ao passado da organização, mas Chun (2005a) enfatiza que a reputação sozinha não prevê o futuro da organização.

Já Watson & Kitchen (2010) creem que a reputação corporativa é uma proposição que se constrói vagarosamente, e que é a representação coletiva de imagens e perceções, e não uma mensagem promovida pela própria organização. Envolve as relações constituídas com todos os *stakeholders* e é adquirida, mantida e afinada ao longo do tempo (Watson & Kitchen, 2010). Conceptualiza-se que esta não ocorre do nada, mas que nasce da liderança e da gestão, da qualidade dos produtos e serviços, através das atividades comunicacionais e com mecanismos de *feedback*, mas, principalmente, nasce da relação concretizada com os seus *stakeholders* (Watson & Kitchen, 2010).

Lange et al. (2011) descrevem a reputação como detentora de raiz no comportamento e nas associações históricas da organização, e que a reputação pode mudar abruptamente com a generalização do conhecimento de novas informações chocantes no seio dos observadores. Discordando desta instabilidade conceitual, Agarwal et al. (2015) olham para a reputação como uma perceção estável, que cumula as ações passadas da organização e as perspectivas futuras na mente dos *stakeholders*, na qual os comportamentos realizados anteriormente influenciam as relações fundadas com os *stakeholders*.

Nesta mesma linha de a reputação provir dos antecedentes e, assim, ditar as consequências futuras, Money (2006) crê que a reputação tem de ser percebida no contexto dos seus antecedentes e das suas consequências. Também para Gotsi & Wilson (2001) é a avaliação global concretizada ao longo do tempo pelos *stakeholders* - ou seja de experiências diretas com a sua comunicação e simbolismos da organização.

Segundo Berlepsch et al. (2022), a reputação é moldada pelas interações dos *stakeholders*, especialmente aquelas que ocorrem com os parceiros na cadeia de valor. Isto acontece porque, na cadeia de valor, a reputação fortalece o vínculo e o compromisso dos *stakeholders* para com a empresa. Desta forma, os fornecedores alinham a sua ética e o seu comportamento para melhorar a proposta de valor para com os clientes. Esta ainda é uma área que não integra as decisões estratégicas por parte da gestão. No entanto, quando a reputação é positiva, beneficia as organizações, melhorando os resultados financeiros, protegendo contra os riscos e influenciando a escolha dos clientes. Segundo os autores, a reputação corporativa emerge das perceções dos *stakeholders* sobre os compromissos da empresa e o seu desempenho passado.

Na sua revisão científica de variados artigos e autores que conceptualizaram a reputação corporativa, Veh et al. (2019) observaram várias outras perspetivas. Segundo Veh et al. (2019), a reputação representa o conhecimento e as emoções que um indivíduo detém, e que pode ser um fator competitivo que representa vantagem através da diferenciação. A reputação como um fator competitivo (Chun et al., 2019; Fombrun & Van Riel, 1997) pode trazer benefícios como os lucros mais elevados, consumidores mais empenhados, colaboradores mais motivados, melhores lugares de trabalho - o que beneficia a longo prazo a organização (Chun et al., 2019). Segundo Fombrun & Van Riel (1997), as organizações devem precisamente focar-se em erguer barreiras reputacionais para impedir a mobilidade de rivais.

Para Ferguson et al. (2000 cit in Veh et al., 2019) a reputação representa o que os *stakeholders* pensam e sentem sobre uma organização. Para Boivie et al. (2016 cit in Veh et al., 2019) é a construção coletiva de julgamentos sociais, quanto à qualidade e capacidade de um ator num dado domínio. Por fim Dowling (2016 cit in Veh et al., 2019) olha para a reputação corporativa como a admiração, o respeito que alguém tem sob a organização num dado momento no tempo.

De acordo com a revisão de Veh et al. (2019), a reputação, conforme analisada em vários estudos, é formada por avaliações que abrangem tanto aspetos cognitivos quanto afetivos. Isso significa que a perceção da reputação de uma organização não se baseia somente em informações factuais, mas também inclui emoções, sentimentos e perceções subjetivas das pessoas em relação à organização. Portanto, a reputação não é apenas uma avaliação objetiva, mas é influenciada pela interação de elementos emocionais na perceção das pessoas sobre a organização (Veh et al., 2019). De acordo com estes autores, também se pode definir a reputação com base no cliente, focando-se principalmente na avaliação de

uma organização consoante as suas atitudes, e que a impressão absorvida pelos clientes muitas vezes provém daquilo que os seus funcionários espelham, concluindo assim que este contacto molda a perceção acerca da organização (Veh et al., 2004).

Fombrun & Van Riel (1997) interpretam a questão da reputação no seio da expectativa, referindo que os consumidores confiam nesta reputação organizacional dado que têm menos informação acerca do compromisso na entrega de dados produtos/serviços. De forma semelhante, este desconhecimento de futuras ações e perspetivas por parte de investidores dá-lhes confiança de que os gestores irão agir de forma coerente para com a sua reputação. Assim sendo, Fombrun & Van Riel (1997) afirmam que a reputação é algo funcional - gera perceções no seio dos colaboradores, clientes, investidores e competição e com o público em geral sobre o que a organização é, o que faz e aquilo que representa. Estas perceções acabam por estabilizar as interações entre a organização e os seus públicos. A reputação é também percebida externamente, ficando fora do controlo da gestão organizacional, mas é algo que demonstra ser complicado de mudar (Fombrun & Riel, 1997).

Contradizendo esta premissa, Chun et al. (2019) referem que grandes organizações podem desaparecer do dia para a noite quando há um acontecimento prejudicial à sua reputação. A fim de prevenir estas crises, monitorizar o espaço entre o que os colaboradores pensam e o que os outros pensam pode sinalizar potenciais problemas (Chun, 2005a) - para que isto aconteça, as perceções externas e internas devem estar alinhadas (Davies et al., 2004). Há também literatura que considera que perder em termos reputacionais é mais grave do que perder dinheiro (Watson & Kitchen, 2019). Além disso, uma reputação não se duplica precisamente por derivar de características internas únicas (Fombrun & Van Riel, 1997), ou seja, estas características incluem a cultura, valores, práticas de negócios e desempenho, que são exclusivas e distinguem uma organização das outras. A singularidade destes elementos torna difícil reproduzir exatamente a mesma reputação, dado que é uma combinação complexa e única que reflete a identidade e a história de uma organização.

Segundo Berlepsch et al. (2022), a gestão eficaz da reputação exige transparência, responsabilidade e uma adequada gestão da informação. Ataques cibernéticos ou o incumprimento de normas e regulamentos podem comprometer a reputação, especialmente na cadeia de valor. Além disso, há uma crescente exigência quanto à transparência dos processos produtivos e à origem das matérias-primas.

As definições do conceito em estudo tendem a fazer sobressair o lado favorável (o de ser bem visto ou de cumprir promessas). Porém, toda a moeda tem duas faces. Associações positivas muitas vezes têm a ver com o *top-of-mind* e associações históricas criadas na mente do público, através da comunicação e da estratégia (Watson & Kitchen, 2010). As associações negativas tendem a ser sinónimo de crise e de incapacidade a ajustarem-se à percepção do público (Watson & Kitchen, 2010).

Por sua vez, Fombrun (2000) propõe uma escala que sumariza as percepções das pessoas sobre as organizações. As dimensões da mesma são as seguintes:

- Apelo emocional (o quanto uma organização é admirada e respeitada);
- Produtos e serviços (percepção de qualidade, confiança e inovação);
- Performance financeira (lucro, perspectivas financeiras e riscos);
- Visão e liderança (visão clara e liderança forte);
- Ambiente de trabalho (gestão, satisfação laboral dos trabalhadores);
- Responsabilidade social (cidadania e responsabilidade perante a comunidade, o ambiente e os trabalhadores).

Watson & Kitchen (2010), os autores que elaboraram esta categorização, desenvolveram consequentemente o quociente de reputação de modo a medir a reputação das empresas tal como é visto pelos seus vários *stakeholders*.

Resumindo os elementos comuns na sua revisão conceptual, Gotsi e Wilson (2001) descrevem a reputação corporativa como um conceito dinâmico, que precisa de tempo para ser construída e gerida. Destacam assim a relação bilateral entre reputação e imagem corporativa, explicando que a reputação cristaliza o posicionamento percebido de uma organização, ou seja, consolida a posição relativa que ocupa na mente das pessoas. Não é um conceito estático, mas encontra-se sim em constante evolução. Para estes autores, diferentes *stakeholders* podem ter diferentes percepções em termos reputacionais tendo em conta o seu *background* social, pessoal e económico.

Numa visão mais recente sobre a reputação, baseando-nos nos milhões de utilizadores que utilizam várias plataformas digitais, (como o *Instagram* ou o *TripAdvisor*), compreende-se que as redes sociais conectam vários e diversos públicos através de uma troca simples de experiências e opiniões na *internet*, e que está a criar uma emergência de uma nova forma de avaliar e perceber a competência, o carácter e a qualidade de uma dada organização (Etter et al., 2019). Mas também de perceber, disseminar e aceder no seio da

esfera pública. Esta reputação dos *media* e nos *media* mostra que há uma disseminação mediática que influencia de forma coletiva os julgamentos reputacionais ao moldar a informação à qual o público é exposto (Etter et al., 2019).

Este crescimento da paisagem mediática vem mudar o paradigma da reputação na sociedade, o que ocorre devido à coprodução crítica de forma múltipla e sucessiva por meio de fontes heterogêneas; assim, as redes sociais estão a alterar a dinâmica mediática da reputação e conseqüentemente a dinâmica social de formação de percepções (Etter et al., 2019). As redes sociais fazem com que a pluralidade de opiniões e experiências seja ouvida e tem-se tornado uma grande fonte de *word of mouth* eletrônica. Tudo isto está a mudar as avaliações públicas disponíveis que influenciam de forma coletiva as impressões em termos de reputação organizacional (Etter et al., 2019).

Ainda no seio dos *media*, os meios de comunicação social dirigem a atenção do seu público para as organizações, influenciando as percepções dos seus *stakeholders*. Surge, assim, o termo reputação nos meios de comunicação, para se referir à forma como os *media* avaliam globalmente uma organização e como este termo contribui para a formação de juízos coletivos no âmbito da reputação (Etter et al., 2019).

## **1.2. Imagem e Identidade Corporativa**

Os conceitos de identidade e de imagem corporativa aparecem de forma frequente na literatura académica como sendo idênticos, conceitos totalmente separados e diferentes ou até como fenómenos que se relacionam, dependendo da lupa adotada (Gotsi & Wilson, 2001).

Começando por uma análise separada dos conceitos, a imagem corporativa é descrita por Davies et al. (2001) como a forma como os *stakeholders* externos, em especial os clientes, veem a organização (Davies et al., 2003). Existe, portanto, nos olhos de quem vê, são percepções individuais ou conjuntos de crenças, atitudes e impressões acerca de algo, que são criadas na mente do indivíduo quando pensa acerca de um produto, serviço ou organização (Fombrun, 1996) e a imagem percebida pelo cliente não pode ser separada da realidade da sua experiência (Chun, 2005a). Gotsi & Wilson (2001) crêem que é a soma de qualidades funcionais e de atributos psicológicos que existem na mente do consumidor, sendo algo subjetivo e que demora muitos anos a cultivar, tal como a reputação, e que se desenvolve através das mensagens comunicacionais.

Segundo Chun (2005a), o conceito de imagem corporativa mais comumente aceite no campo do *marketing* insere-se no âmbito da reputação, e é o resumo das impressões ou percepções detidas pelos *stakeholders* externos, não sendo aquilo que a organização acredita ser, mas aquilo que os clientes experienciam e observam. No campo organizacional, a imagem é aquilo que os membros internos acreditam sobre a percepção externa obtida (Chun, 2005a).

É possível que uma organização tenha mais do que uma imagem (Fombrun, 1996), podendo estas não ser consistentes entre si, nem descrever eficazmente o carácter da organização. Segundo Chun (2005a), a imagem é algo acessível e maleável, dado que se pode formar uma imagem de uma organização tendo pouco contacto e experiência com a mesma.

Há vários fatores que atuam no seio da imagem corporativa, tais como a percepção do consumidor do produto, as atitudes dos colaboradores que trabalham diretamente com o público da organização, as atitudes dos acionistas e também o orgulho de quem faz parte da organização (Fombrun, 1996). Para Chun (2005a), existem cinco fatores que descrevem a imagem corporativa: a identidade corporativa, a reputação, o serviço oferecido, o ambiente físico e o contacto personalizado. Em Bernstein (1984, cit in Chun, 2005a), a imagem de uma organização é feita através de oito dimensões de personalidade: integridade, qualidade, imaginação, fiabilidade, serviço, responsabilidade social, inovação tecnológica e valor monetário.

A imagem corporativa de uma organização pode conduzir à satisfação que por sua vez traz vendas e lealdade à marca. Pode, por sua vez, ser criada através da publicidade (Davies et al., 2003). Aliás, Chun (2005a) acrescenta que a imagem corporativa se tem centrado muito no próprio efeito da publicidade, do logotipo, da preferência de marca e na interação com os colaboradores. Denota que é algo rápido de adquirir mentalmente e sem experiência direta com a organização, e que, por este meio, é mais maleável do que a reputação - no entanto, numa situação de crise, ambas podem ser danificadas rapidamente (Chun, 2005a).

Esta importância que se dá aos logótipos, às marcas e à propriedade advém dos brasões de armas, dos símbolos heráldicos do antigamente, que foi evoluindo até ao *branding* que se tem hoje em dia (Balmer & Gray, 2003). Contemporaneamente, estes símbolos fazem parte

da construção da imagem corporativa que fica ancorada em valores-chave para a organização (Balmer & Gray, 2003).

Por sua vez, a identidade corporativa detém também variadas abordagens. Identifica-se que é algo próximo de uma personalidade psicológica (Chun et al., 2019) e que antecede a reputação, sendo o núcleo que encapsula o caráter da organização, isto é, as suas qualidades principais, que persistem a longo-prazo e que a distinguem das outras (Agarwal et al., 2015; Fombrun, 1996), sendo mais aberta à influência externa do que à cultura organizacional (Chun, 2005a). Para Fombrun (1996), é algo que se preocupa com o que a organização é, e com aquilo que procura ser. É o conjunto de valores e princípios que os colaboradores e gestores associam à organização, algo interno que provém das suas falhas e dos seus sucessos, que deriva da história da organização (Fombrun, 1996).

É também a forma como a própria organização pensa sobre si mesma e de como gostaria de ser vista externamente (Fombrun, 1996), como se auto-apresenta ao oferecer pistas e sinais orquestrados sobre si aos seus *stakeholders* (Watson & Kitchen, 2010). A reputação revela-se uma vantagem competitiva (Chun, 2017) através da representação do conjunto dos símbolos materiais e comportamentais e do seu sistema de crenças e valores (Agarwal et al., 2015). Assim, a identidade molda as práticas empresariais e também as relações que as organizações mantêm com os seus *stakeholders* chave (Fombrun, 1996). Watson & Kitchen (2010), oferecem várias outras perspetivas em torno da identidade: os atributos que definem a empresa, os seus colaboradores, produtos e serviços, ou como a identidade sendo os logótipos, estilos, uniformes utilizados. Para Van Riel & Balmer (1997) a identidade corporativa revela-se através de comportamentos, comunicações e simbolismo que são direcionados a audiências externas e internas.

Chun (2005a) afirma que existem duas grandes temáticas naquilo que é a identidade: a identidade organizacional e a identidade corporativa. Estas revelam-se interdependentes, mas não sinónimas (Chun, 2005a). A identidade organizacional responde a “quem somos?” ou “como é nos vemos a nós mesmos?” - refere-se à perceção dos colaboradores da organização, é aquilo que sentem e pensam sobre ela, é um termo comportamental (Davies et al., 2003; Chun, 2005a). Já a identidade corporativa refere-se a um “ser” estratégico - a sugestões visuais como o nome, o logótipo, os símbolos ou até a visão, missão e filosofia (Chun, 2005a). Chun (2005a) identifica algum perigo em destacar a identidade corporativa simplesmente pelo logótipo e defendem que a identidade

corporativa deve refletir as características únicas alavancadas nos comportamentos dos membros da organização - refletindo como é a identificação pessoal de cada um com a organização (Chun, 2005a). Revela-se, assim, uma responsabilidade do departamento de gestão de recursos humanos e pode ser melhorada através de duas características diferenciadoras: a integridade (que encoraja a identificação com a organização por parte dos colaboradores) e a empatia (que gera identificação nos consumidores) (Chun, 2017).

De um ponto de vista estratégico, um forte sentido de identidade e valores guiam os gestores a definir aquilo que a organização representa, mas também a justificar estratégias e interações para com os seus *stakeholders* (Fombrun, 1996). Para Fombrun (1996), há três fatores que demonstram o tipo de identidade de uma organização, se é monolítica ou fragmentada. Para ser monolítica, os produtos devem ter um ciclo de vida longo, uma estratégia focada e uma estrutura centralizada. Para se revelar uma identidade fragmentada, os produtos terão um ciclo de vida curto, uma estratégia diversificada e uma estrutura descentralizada (Fombrun, 1996).

Os elementos da reputação corporativa são vistos por Chun (2005a) como sendo a identidade (aquilo que a organização é), a identidade desejada (aquilo que a organização diz que é) e ainda a imagem (o que os consumidores acreditam que a organização é). Assim, revela-se que a reputação não é somente outro conceito para “imagem” e que a imagem externa de uma organização é influenciada pelos *stakeholders* internos - o seu comportamento afeta a imagem organizacional -, refletindo-se em como é vista pelos *stakeholders* externos (Chun, 2005a).

Por fim, observa-se uma relação entre os elementos da imagem e da identidade (Davies et al., 2001). No entanto, percebeu-se, por meio do estudo de Davies et al. (2003), que estes dois elementos evoluem paralelamente e se influenciam um ao outro, mas não sendo a causa única do outro. Ou seja, ambos crescem e modificam-se de maneira interligada, mas não de forma unidirecional, como se um determinasse completamente as mudanças no outro.

Chun (2005a) conclui que a imagem é a visão externa e a identidade é a visão interna, porém, interagem uma com a outra e quando uma se altera, a outra poderá também sofrer alterações. Assim, são os componentes principais da reputação e querem-se alinhados, dado que um espaçamento percecional entre eles pode criar dissonância. Além disto, a

imagem não tem só de estar alinhada com a identidade da organização, mas também com as crenças dos colaboradores sobre a organização.

### **1.3. Personalidade de Marca**

As metáforas desempenham um papel importante na área do *marketing* dado que permitem aos profissionais da área compreender fenómenos complexos de forma simples (Bremer & Lee, 1997). Além disso, as metáforas evocam imagens mentais oferecendo conexão com experiências e emoções percebidas, facilitando a identificação e a compreensão de um produto, serviço ou marca. As metáforas são também úteis ao guiarem a perceção e ao desmistificar a interpretação da realidade (Mete, 2018). Estas podem ser linguísticas, visuais ou com componente simbólica (Bremer & Lee, 1997).

Uma das metáforas mais importantes é a da personificação, uma técnica projetiva que não gera medidas diretas de reputação (Davies et al., 2004), ou seja, não mede se uma reputação é boa ou má, mas utiliza descritores que descrevem e diferenciam a organização em estudo de uma forma mais simples e familiar. Esta ferramenta surge com o objetivo de criar uma forma de medir que seja genérica e que possa ser utilizada tanto com colaboradores como com consumidores (Davies et al., 2004). Davies et al. (2004) sugerem que, a partir da metáfora da personificação, as marcas podem surgir como detentoras da personalidade.

Personalidade de marca é definida de várias formas por profissionais e académicos da área do *marketing*: o tipo de características humanas com que a marca é dotada; as características que fazem parte da natureza que é projetada na marca; a forma como o consumidor percebe a marca em dimensões que tipicamente fazem parte de uma pessoa. Segundo Freling & Forbes (2005), estas são algumas delas, porém a definição mais amplamente aceite é a de Aaker (1997) que percebe este conceito como o conjunto de características humanas associadas a uma marca. No entanto, todas as definições que aparecem na literatura académica revelam um acordo concetual - o do reconhecimento da utilização de descritores humanos para retratar uma dada marca (Freling & Forbes, 2005).

Podendo ser acedido através da questão “como seria esta organização/produto se se tornasse um ser humano e tivesse vida?” (Mete, 2018:84), a mensuração desta personalidade de marca pode medir não só o produto como a marca corporativa e a sua

reputação (Mete, 2018) e pode projetar os seus valores e criar a imagem de um utilizador-tipo da marca (Freling & Forbes, 2005).

Crê-se que se pode utilizar simbolicamente as marcas porque os consumidores lhes conseguem associar traços de personalidade - conseguem pensar numa marca como uma celebridade, até, ou relacioná-las consigo mesmos (Aaker, 1997). A utilização da metáfora da personificação depende da aceitação generalizada da marca se tornar em alguém com características próprias (Mete, 2018) e é adquirida através de aprendizagem ou da experiência (Sung & Kim, 2010). Além disso, segundo Davies et al. (2004) a metáfora da personificação tem se tornado popular para descrever a visão interna das organizações, e assim, compreende-se qual é o *mindset* dominante.

Freling & Forbes (2005), consideram que os consumidores procuram marcas com personalidade que correspondam à pessoa que são, ou até à pessoa que querem vir a ser, que ajudam a expressar o seu *self*, o seu *self* ideal ou até dimensões específicas de si mesmos através da utilização da marca (Aaker, 1997).

A tarefa de diferenciar marcas pode se tornar mais fácil com esta associação com características inerentemente humanas. Se se comunicar uma imagem de marca clara, os consumidores serão capazes de identificar os benefícios que a marca traz e as necessidades que satisfaz (Sung & Kim, 2010).

Os profissionais das áreas de publicidade e *marketing* estruturam a identidade de uma marca, atribuindo-lhe características humanas através da personificação ou da criação de uma imagem. Esta técnica é chamada de antropomorfização, e tem como propósito construir uma imagem de marca mais sólida e duradoura (Aaker, 1997). Neste contexto, é como se as marcas tivessem sua própria personalidade, o que ajuda as pessoas a desenvolverem uma relação emocional e significativa com objetos, produtos ou serviços. Quando as marcas são dotadas de personalidade, podem influenciar as atitudes das pessoas em relação a elas. Isto pode ser crucial para criar uma preferência pela marca e estabelecer uma relação de confiança e de valor, contribuindo significativamente para a construção da marca (*brand equity*) e para estabelecer conexões mais profundas e duradouras com os consumidores (Sung & Kim, 2010).

Pode ser uma tendência de pensamento inconsciente ou um imperativo teleológico - isto significa que pensamento antropomórficos ocorrem sem deliberação ou intenção. Alguns exemplos comuns do antropomorfismo são a tendência de falar com as plantas ou os computadores ou até de conseguir observar faces nas nuvens (Sung & Kim, 2010).

A teoria do antropomorfismo sugere que as pessoas elevam as marcas, além de algo inanimado, tornando-se entidades que incorporam qualidade humanas. Segundo Freling & Forbes (2005) isto ocorre por três razões: o tornar algo não humano em humano cria familiaridade, para obter consolo e tranquilidade aquando da sua utilização e, por fim, num mundo tão ambíguo e incerto, diminuir o risco.

Quando o consumidor considera a personalidade de uma marca como distintivamente favorável - ou seja, mais confortável, segura e familiar - a própria marca será mais memorável, o que pode vir a trazer fidelidade, e uma avaliação geralmente positiva, o que não acontece com uma marca que não detém personalidade - isto revela-se uma consequência da tendência natural do ser humano para antropomorfizar objetos não humanos e eventos (Freling & Forbes, 2005). Marcas com personalidades favoráveis providenciam preenchimento emocional e podem levar a continuar a usar a marca, e até a pagar preços premium. Esta memória associativa de personalidade afeta atitudes, sentimentos, percepções e comportamentos do consumidor que advêm da relevância de uma compra, ou de uma situação de consumo ou experiência. A personalidade de marca aumenta os níveis de emoção e de afeto nos consumidores e pode ter impacto na confiança na marca e no afeto pela mesma (Sung & Kim, 2010). Tanto o afeto pela marca como a confiança na marca podem ser construídos tanto cognitivamente como afetivamente.

A personalidade de marca afeta o julgamento do consumidor e ajuda a marca na diferenciação do produto em relação à concorrência, dado que o consumidor tende a preferir marcas com personalidades favoráveis e fortes, havendo uma modelação da preferência (Freling & Forbes, 2005; Mete, 2018; Sung & Kim, 2010). A personalidade de marca faz a diferença nos sentimentos que gera, na auto-expressão que permite, nas relações que facilita e na simplificação de escolha de marca que possibilita - levando a incitar à lealdade de marca (Freling & Forbes, 2005). Funda, assim, uma relação de significado (Mete, 2018), “invisível, porém magnética entre consumidor e marca” (Freling & Forbes, 2005:150). Além da relação de significado, esta é também uma relação de valor

que penetra na mente do consumidor, criando um laço entre este e a marca, especialmente se esta for robusta, distinta, desejável e constante (Sung & Kim, 2010).

Alguns exemplos encontrados na literatura são a marca Coca-Cola, personificada como “fixe, americana e real” (Aaker, 1997:348), a marca M&M’s vista como detentora de uma personalidade forte e positiva, irreverente, divertida e humorada (Freling & Forbes, 2005). Outros exemplos são a marca Nike, descrita como excitante, atlética e intensa, ou a Tiffany como glamorosa, prestigiada e sofisticada (Freling & Forbes, 2005).

A percepção de personalidade de marca varia consoante as opiniões e percepções (Freling & Forbes, 2005) e também adquire diferentes dimensões consoante as culturas (Davies et al., 2004). Por exemplo, na pesquisa de Freling & Forbes (2005), duas pessoas diferentes denotam personalidades diferentes de uma mesma marca: a Marlboro. Uma pessoa referiu que a personalidade de marca é destrutiva, pouco saudável e solitária, enquanto outra pessoa a descreveu como uma marca masculina, estável e até independente (Freling & Forbes, 2005).

A percepção dos traços de personalidade nos seres humanos é inferida com base em características comportamentais, valores e crenças (Aaker, 1997). Já a personalidade de uma marca forma-se através do contacto direto ou indireto que o consumidor tem com a marca (Freling & Forbes, 2005; Sung & Kim, 2010). A marca distingue-se de um ser humano na sua feição de personalidade na medida em que a marca confere uma dada personalidade através de atributos e das suas funções, mas também se relaciona com as características dos indivíduos que a utilizam e com as situações físicas e sociais nas quais a marca se encontra. Assim, desempenha um significado simbólico (Sung & Kim, 2010). A personalidade humana é mais objetiva e independente da percepção de alguém, já a personalidade de marca é subjetiva e dependente de uma percepção (Sung & Kim, 2010).

O *mix* de comunicação de *marketing*, seja o *packaging*, a publicidades, o logótipo, a *word-of-mouth*, o preço, a imagética ou a localização da loja, e qualquer outra exposição que a marca detém, funda a personalidade de marca ao longo do tempo - quando há um alinhamento destes elementos, a personalidade de marca é mais forte e mais clara (Sung & Kim, 2010). O conceito de personalidade de marca sugere-se como importante no processo de persuasão, distinguindo-se da competição de forma simbólica (Sung & Kim, 2010).

A fim de medir a personalidade de marca, Aaker (1997) construiu um *framework* teórico de dimensões de personalidade e uma escala válida que permite a avaliação e mensuração das dimensões da personalidade da marca. Os resultados de uma análise exploratória sugerem que os consumidores percebem que as marcas detêm cinco dimensões de personalidade: sinceridade, entusiasmo, competência, sofisticação e robustez (Aaker, 1997), conforme se pode observar na figura 1.

Destas cinco dimensões, surgem então facetas (figura 1) que pertencem a cada uma das categorias, sendo estas na dimensão da sinceridade, a honestidade, integridade, animação e ser prática. Na dimensão do entusiasmo, algumas facetas são a ousadia, a coragem, a atualização e a criatividade. Na dimensão da competência observam-se as facetas da confiança, da inteligência e do ser-se bem-sucedido. Quanto à sofisticação, observamos o elitismo e o charme como facetas. Por último, o ser voltada para o ar livre e a resistência são as facetas da dimensão da robustez (Aaker, 1997).

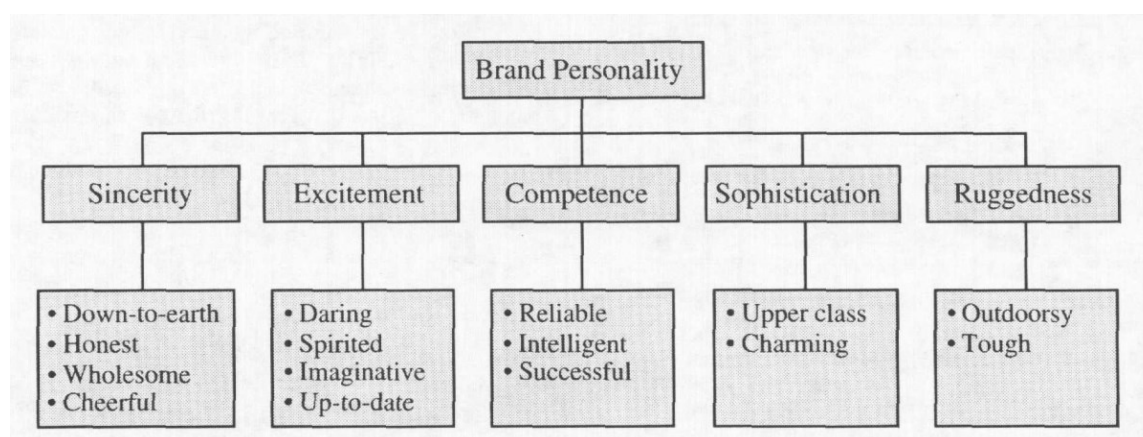


Figura 1 - Dimensões de Personalidade de Marca (Aaker, 1997).

Mesmo com conceptualizações similares, a personalidade humana e a personalidade de marca diferem na forma como são formadas no quadro de personalidade do ser humano, composto pelas dimensões de neuroticismo, extroversão, abertura, amabilidade e consciência (Sung & Kim, 2010). Encontramos aqui três dimensões da personalidade humana que se encontram de forma similar no *framework* de personalidade de uma marca (Sung & Kim, 2010) - extroversão, amabilidade e a consciência, semelhantes à sinceridade, entusiasmo e competência, deixando a robustez e a sofisticação de lado. Apesar de se assemelharem, a conceptualização da personalidade de marca e da

personalidade humana variam de acordo com os seus antecedentes e com os papéis distintos que servem (Sung & Kim, 2010).

Por fim, Mete (2018) identifica que a utilização de uma escala de personalidade nas marcas pode permitir que os gestores de marca fundem uma personalidade através da sua marca que seja adequada para o seu *target*, podendo até, segundo Freling & Forbes (2005) desenvolver personalidade múltiplas, para apelar a diferentes segmentos de consumidor. Freling & Forbes (2005) remata que o conhecimento desta personalidade simplifica a hora da compra, a procura de informação e o processamento da mesma, ajudando na escolha. Isto ocorre porque, para a mente do consumidor, a marca se destaca da concorrência, detendo maior valor percebido.

## **1.4. Duas Perspetivas na Medição da Reputação**

### **1.4.1. *Corporate Character Scale* (Davies et al., 2004)**

Existem várias formas de mensurar a reputação corporativa, porém perguntar simplesmente para medir se uma reputação é boa ou má não explica porque é que uma organização é melhor do que outra (Davies et al., 2004). Assim, na literatura sobre reputação, há diversos modelos que ligam e explicam a identidade e a imagem corporativa, especialmente a perceção do consumidor com maior detalhe (Davies et al., 2001). Neste subcapítulo apresentam-se a *Corporate Character Scale* e o *Reputation Quotient*.

Na literatura, define-se *Corporate Character* como a forma como um *stakeholder* distingue uma organização, expressando-a em termos de características humanas - utiliza-se o termo *character* ao invés de personalidade porque o termo personalidade de marca se preocupa mais com a imagem passada pela marca e não com a sua reputação (Money, 2006). Com *character* ao invés de personalidade, quer-se compreender o que torna uma organização diferente aos olhos dos *stakeholders*, concretizando aquelas que são as suas crenças sobre as mesmas (Money, 2006), revela uma extensão daquilo que é a cultura corporativa (Davies et al., 2001).

Tal como numa pessoa, uma organização também terá traços de personalidade positivos ou negativos, sendo, no final de contas, única (Davies et al., 2001). A escala de personalidade de Aaker (1997) consegue estudar a imagem e a identidade, porém a sua

escala não é a mais apropriada para tal (Davies et al., 2001) devido à falha empírica quanto à sua fiabilidade por se aproximar excessivamente da aplicação literal da metáfora da personalidade, ao conter somente cinco dimensões, não existindo qualquer razão teórica para que as marcas, a sua identidade e imagem sejam abrangidas apenas por cinco dimensões (Davies et al., 2001).

O inquérito da *Fortune's America's Most Admired Companies* feito anualmente avalia as empresas em oito critérios: qualidade de gestão, qualidade de produtos e serviços, inovação, valor dos investimentos a longo-prazo, solidez financeira, talento dos empregados, uso de ativos corporativos, responsabilidade social e resultados da organização (Davies et al., 2004). Estes inquéritos foram alvo de críticas por carecerem de fundamentação teórica sobre a construção reputacional, além de se concentrarem excessivamente no lucro, sem considerar que nem todas as organizações têm esse objetivo (Davies et al., 2004). (Davies et al., 2004).

Fombrun et al. (2000) melhorou esta forma de perceber a reputação ao adicionar fatores que abordam a emocionalidade, como a confiança, o respeito ou a admiração. Estes fatores vão além da dimensão financeira percebida. Com base nisto, Davies et al. (2004) propõem-se a validar uma escala que aferisse as perspetivas internas e externas - para providenciar comparações e compreender 'gaps' existentes - para mensurar a reputação de uma organização (Chun, 2005a).

Para abordar a complexidade do conceito de reputação, a metáfora é amplamente utilizada como meio de compreensão. Na *Corporate Character Scale*, a reputação não é diretamente mensurada, mas esta técnica pode servir como um meio a aferir, com recurso a uma técnica projetiva (Davies et al., 2001). Por ser um fenómeno tão complexo, é acedido através de uma metáfora, mas tem de ser usada com cuidado dado que uma metáfora é intrinsecamente não literal, e as características compartilhadas entre seres humanos e organizações não são idênticas (Davies et al., 2001). Mesmo assim, pode-se questionar que jornal leria dada organização se fosse uma pessoa, que carro conduziria ou até que género deteria (Davies et al., 2004). Os traços de *Corporate Character* são palavras ou frases que descrevem comumente uma organização - partindo daquelas que são utilizadas para descrever pessoas (Davies et al., 2004).

Espera-se que esta *Corporate Character* seja multidimensional e, para concretizar a escala de *Corporate Character*, Davies et al. (2004) começaram por identificar as dimensões utilizadas anteriormente na literatura. De acordo com a Teoria dos Cinco Fatores de Personalidade (Howard & Howard 1995; Costa, 2022), os componentes da personalidade humana, especificados na teoria são a amabilidade, a extroversão, a abertura à experiência, a consciência e o neuroticismo. Segundo Davies et al. (2004), todos os traços de personalidade humana revelam-se relevantes para descrever organizações, com exceção da dimensão do neuroticismo. Cada uma destas dimensões engloba mais aspetos e traços mais completos e detalhados da personalidade (Costa, 2022).

Davies et al. (2004) descreve que quatro dimensões não seriam suficientes para refletir a diversidade que existe. Por isso, inquiriu-se mais de dois mil colaboradores e mais de dois mil e quinhentos consumidores de treze empresas diferentes que chegaram à identificação de cinco dimensões maiores que são a concordância, a competência, o empreendedorismo, a crueldade e chique de *Corporate Character* e duas dimensões secundárias: a informalidade e o machismo (Davies et al., 2004).

Como se pode observar na tabela 1, a primeira dimensão, a da Concordância, inclui a faceta de Acolhimento (Amigável, Agradável, Aberto, Simples), da Empatia (Preocupação, Suporte, Aceite, Tranquilizante) e da Integridade (Honestidade, Sinceridade, Confiança, Socialmente Responsável). A segunda dimensão denomina-se Empreendedorismo e é composta pelas facetas de Modernidade (Fixe, Tendência, Jovem), Aventuroso (Imaginativo, Atualizado, Entusiasmante, Inovador) e Ousado (Audacioso, Extrovertido). Na dimensão da Competência, as facetas são a Consciência (Confiável, Seguro e Trabalhador), Líder (Ambiciosos e Orientado pelas Conquistas) e Tecnocrático (Corporativo, Técnico). Existe também a dimensão de Chique com as facetas de Elegância (Charme, Estiloso, Elegância); Prestígio (Exclusivo, Refinado) e do Snobismo (Snob e Elitista). Por último, no seio da Crueldade tem-se a faceta do Egoísmo (Arrogância, Agressividade) e da Dominância (Autoritário, Controlador) (Davies et al., 2004). Quanto às dimensões menores, elas são a Informalidade (Casualidade, Simplicidade) e o Machismo (Masculino, Resistente e Robusto) (Davies et al., 2004).

Tabela 1 - A *Corporate Character Scale*: Dimensões, Facetas e Itens

<b>Dimensões</b>	<b>Facetas</b>	<b>Itens</b>
Concordância	Acolhimento	Amigável, agradável, aberto, simples
	Empatia	Preocupação, suporte, aceite, tranquilizante
	Integridade	Honestidade, sinceridade, confiança, socialmente responsável
Empreendedorismo	Modernidade	Fixe, tendência, jovem
	Aventuroso	Imaginativo, atualizado, entusiasmante, inovador
	Ousado	Audacioso, extrovertido
Competência	Consciência	Confiável, seguro e trabalhador
	Líder	Ambicioso e orientado pelas conquistas
	Tecnocrático	Corporativo, técnico
Chique	Elegância	Charme, estilos, elegância
	Prestígio	Exclusivo, refinado
	Snobismo	Snob, elitista
Cruelidade	Egoísmo	Arrogância, agressividade
	Domínio	Autoritário, controlador
Informalidade	Nenhuma	Casualidade, simplicidade
Machismo	Nenhuma	Masculino, resistente e robusto

Fonte: Davies et al., 2004:136

Das dimensões mencionadas, a concordância e a competência apresentam a correlação mais robusta, enquanto a dimensão da informalidade mantém uma correlação mais fraca com ambas. Todas essas dimensões demonstraram relevância com a satisfação em relação a uma organização, tanto para consumidores quanto para colaboradores. Entretanto, a dimensão "chique" não teve um impacto particularmente significativo na percepção dos colaboradores, e o "empreendedorismo" não contribuiu substancialmente para a compreensão da percepção por parte dos consumidores (Davies et al., 2004). Para ambos os *stakeholders*, a agradabilidade e a competência são os que mais fazem sentido. No entanto, dependendo da organização, algumas dimensões podem ser mais importantes que outras. A dimensão da agradabilidade é vista como a dimensão mais importante, sendo que se relaciona fortemente com a satisfação, o que indica responsabilidade social como algo que contribui para a reputação de uma organização (Davies et al., 2004).

Por sua vez, a crueldade foi vista como negativa tanto por consumidores como por colaboradores - esta não é uma característica propícia a ser promovida pelas organizações. Por sua vez, a empresarialidade assemelha-se à característica da extroversão atribuída aos seres humanos, e competência revelou-se a segunda dimensão mais utilizada, tanto por colaboradores como consumidores, e assemelha-se a uma dimensão da escala de personalidade de marca de Aaker (1997), devendo ser cuidadosamente usada na gestão da

sua imagem e da sua reputação (Davies et al., 2004). A dimensão Chique assemelha-se à dimensão de Sofisticação de Aaker (1997) e as organizações que enfatizam essa abordagem precisam de ter cautela para evitar cair no snobismo. A informalidade e o machismo não foram antecipados, nem bem definidos, resultado da escassez de dados. O machismo reflete uma dimensão de género, enquanto a informalidade revela uma atmosfera mais relaxada, porém, ambas não foram adequadamente consideradas. Esta escala mostrou-se confiável tanto para colaboradores como para consumidores e, assim sendo, útil para comparar ambas as perspetivas e para compreender relações entre elas (Davies et al., 2004).

As dimensões de *Corporate Character* percebidas neste capítulo são úteis na fundação de estratégias comunicacionais intrínseca à comunicação corporativa. Na *Corporate Character Scale*, a metáfora evoca diferenças organizacionais que podem ser significativas em dadas dimensões, sendo uma ferramenta de diagnóstico ao identificar as dimensões mais importantes para clientes e colaboradores (Davies et al., 2004).

A *Corporate Character Scale* desconstrói a personalidade de uma marca e pode vir a influenciar a retenção de colaboradores e a fidelidade do consumidor, que impacta, por sua vez, a performance em termos financeiros - gerando também influencia na satisfação tanto do consumidor como do colaborador - através de um modelo denominado de Reputation Chain (Davies et al., 2003). Este modelo conceptualiza que a ligação da identidade de uma organização contribui para a satisfação e retenção dos colaboradores e também que a imagem da organização, por sua vez, contribui para a satisfação, lealdade dos consumidores (Davies et al., 2006) e, conseqüentemente, a vendas (Davies et al., 2003).

Uma vantagem da *Corporate Character Scale* é a sua validade para mensurar, não só a imagem, como a identidade corporativa e permite compreender, não só lacunas, como eventuais interrelações (Chun, 2005a).

#### **1.4.2. Reputation Quotient (Fombrun et al., 1999)**

Devido à possibilidade e necessidade de desenvolver melhores ferramentas empíricas para gerir a reputação, o *Reputation Institute* lançou um projeto global, em 1998, para perceber e medir diversos fatores que estão associados à reputação corporativa (Fombrun et al., 2015). Assim, surgiu o *Reputation Quotient* (RQ), modelo desenvolvido por Fombrun et al. (1999), que surge como uma nova e robusta forma de medir a reputação corporativa de

forma válida e confiável. É um constructo coletivo que descreve as percepções agregadas de múltiplos *stakeholders* de acordo com a performance da organização (Chun, 2005a). Do ponto de vista estratégico, dá informações sobre os ativos intangíveis de uma organização, e do ponto de vista perceptual mede as atitudes e crenças dos *stakeholders* para com a organização (Money, 2006).

Para criar esta ferramenta, os autores reviram os itens presentes nas oito medidas mais conhecidas de reputação corporativa, entre elas as do Financial Times, do Far Eastern Economic Review e do Fortune 's Global Most Admired Companies. A partir de todas estas publicações, criaram uma lista, eliminando itens duplicados e adicionando itens sugeridos por académicos da área, que continha trinta e dois itens, tendo estes sido usados nos testes de validade do Reputation Quotient. Através deste estudo, chegou-se à ferramenta robusta e válida que se revelou o RQ (Gardberg & Fombrun, 2002).

Esta ferramenta avalia a percepção dos *stakeholders* através de vinte atributos, que se organizam em seis dimensões de reputação. Estas dimensões são a responsabilidade social, a visão e liderança, a performance financeira, os produtos e serviços, o ambiente laboral e o apelo emocional (Gardberg & Fombrun, 2002; Fombrun et al., 1999; Walsh et al., 2006).

Na dimensão da responsabilidade social, incluem-se os itens de responsabilidade ambiental, de apoiar boas causas e de responsabilidade comunitária. Na dimensão da visão e liderança incluem-se os itens de reconhecer e agarrar as oportunidades que surgem no mercado, de liderança de excelência e de visão clara para o futuro. Na dimensão da performance financeira encontram-se os itens de ter tendência para superar a competição, histórico de rentabilidade forte, investimentos de baixo risco e fortes perspectivas de crescimento. Na dimensão de produtos e serviços existem os itens de qualidade alta, a inovação, relação qualidade-preço e o apoio/suporte. Na dimensão do ambiente laboral encontram-se os itens de uma boa gestão, ser uma boa organização para trabalhar e parecer uma organização que tem bons colaboradores. Por fim, na dimensão do apelo emocional incluem-se os itens da confiança, da admiração e do respeito e também de ter uma sensação positiva quanto à organização (Fombrun et al., 1999).

Este modelo, posteriormente desenvolveu-se e tornou-se no *RepTrack® System* (Fombrun et al., 2015) e veio fornecer aos executivos um instrumento de análise que não só avaliasse as percepções dos *stakeholders* mas que também compreendesse fatores subjacentes ligados à reputação como as emoções. Este sistema mede a reputação global de uma empresa e

decompõe a ligação emocional em dimensões e atributos prevendo o seu efeito no apoio por parte dos *stakeholders* (Fombrun et al., 2015).

O *RepTrack® System* é constituído por sete dimensões e vinte e três atributos. Estas dimensões são: produtos e serviços, inovação, local de trabalho, governação, cidadania, liderança e performance (Fombrun et al., 2015). Este é um sistema que oferece aos gestores a capacidade de compreender e analisar resultados nos negócios com base na reputação corporativa.

## **1.5. Reputação Corporativa no Seio de Organizações sem Fins**

### **Lucrativos**

Uma organização sem fins lucrativos é uma organização que não tem como vocação o lucro (Dias & Melo, 2019) e o seu potencial para o sucesso é fundamentado na intenção partilhada, ou seja, na clareza e na adesão à sua missão. (Oliveira & Campomar, 2007). Quando uma organização ou um grupo partilha e está alinhado com uma missão comum, isso proporciona uma direção clara, um propósito unificado e um foco coletivo, o que pode ser a base para alcançar os objetivos e conquistar o sucesso de forma mais eficaz e significativa.

Como já se compreendeu em subcapítulos anteriores, a reputação tem muita importância nas organizações, quer estas sejam governamentais, comerciais ou até sem fins lucrativos (Watson & Kitchen, 2010), tais como escolas, partidos políticos ou associações de caridade - no fundo, qualquer organização que precise de manter uma boa imagem perante os seus *stakeholders* (Davies et al., 2003).

Aliás, a reputação detém um papel fundamental no sucesso e na sustentabilidade de uma organização deste género - dado que influencia *stakeholders* como doadores, parceiros, voluntários, mas também a comunidade em geral (Mitchel, 2015), indivíduos ou conjuntos de indivíduos que, de alguma forma, podem ajudar a organização no cumprimento da sua missão ou que beneficiem da sua ação (Mota, 2016). Esta boa reputação que as organizações sem fins lucrativos constroem junto dos seus *stakeholders*, a fim de obter aprovação e aceitação, servem também para atingir os seus objetivos, manterem-se competitivas e prosperarem na sua área (Watson & Kitchen, 2010).

Aaker et al. (2010) compreenderam que existem estereótipos também em organizações que têm o lucro como fim e organizações sem fins lucrativos - seja a visita a um *website*, a compra de um dado produto, ou a concretização de uma dada ação que é incentivada. Transmite, portanto, a relevância de posicionar a organização em relação ao seu foco lucrativo, por vezes apenas através da escolha dos domínios ".com" ou ".org" nos seus endereços na *internet* (Aaker et al., 2010).

Existe uma tendência dos consumidores para adquirir produtos de organizações sem fins lucrativos devido a uma combinação de empatia e competência. No entanto, há uma percepção de uma competência muito maior quando o produto é proveniente de uma organização orientada para o lucro, o que muitas vezes supera as organizações sem fins lucrativos (Aaker et al., 2010).

Neste estudo de estereótipo, diferenciam-se organizações calorosas de organizações competentes, conforme a percepção humana e conforme características da personalidade humana. A impressão de “acolhimento” (*warmth*) normalmente inclui percepções de generosidade, honestidade, sinceridade, confiança, simpatia, entre outros, e há um foco no outro, existindo um alinhamento com códigos morais, enquanto a dimensão da competência se relaciona com confiança, capacidade, inteligência, eficácia, entre outros, concretizando-se na capacidade de atingir objetivos (Aaker et al., 2010).

A reputação numa organização sem fins lucrativos baseia-se muito na confiança e, quando há compromisso para com o bem social que a organização protege por parte dos colaboradores, a organização é vista com maior confiança. Há uma propensão no consumidor para adquirir algo de uma organização sem fins lucrativos, devido a uma combinação de calorosidade e de competência, mesmo existindo uma percepção de muito maior competência quando o produto vem de uma organização orientada para o lucro, dominando as organizações sem fins lucrativos (Aaker et al., 2010).

A reputação revela-se um ativo intangível, que deve ser trabalhado dado que uma reputação positiva cria mais apoio, recursos e voluntários - ajudando no cumprimento da sua missão baseada nos seus valores (Mitchell, 2015). As organizações sem fins lucrativos tendem a ser dotadas de valores, ou seja, princípios orientadores com base moral (Arieli & Roccas, 2019) e são estes valores que guiam a organização, detendo um papel central

na organização. Os valores revelam preferências, desejos e delineiam aquilo que é efetivamente importante (Mitchell, 2015).

Da categorização de *Corporate Character* acionada por Davies et al. (2004), a agradabilidade relaciona-se amplamente com o ser socialmente responsável e que facilmente ajuda na construção de reputação de uma organização (Aaker et al., 2010).

No seio das organizações sem fins lucrativos, as redes sociais têm vindo a ser úteis a reforçar uma dada imagem, que coopera na construção de reputação (Etter et al., 2019). Esta utilização desperta para a identificação do que é congruente ou incongruente com os valores da organização, permitindo sensibilizar ou até mobilizar. Ocorre, assim, uma autoprojeção estratégica (Etter et al., 2019).

Mitchell (2015) explora atributos que contribuem para a eficácia de uma organização sem fins lucrativos, e também como valores como a liderança se relacionam com uma reputação organizacional eficaz. Alguns atributos que o autor lhes concede são a transparência, a colaboração, a adaptabilidade e a capacidade de aprendizagem contínua e, no seio da liderança, deve haver visão estratégica, envolvimento dos valores e motivação da equipa, a fim de produzir mudanças.

A construção de reputação baseia-se amplamente no alcance das suas metas, na prestação de contas, na sua ética, na transparência e na gestão financeira responsável, mas também no relacionamento com os *stakeholders* (Mitchell, 2015). Isto parte muitas vezes da liderança que existe, e que, ao ser ética, transparente e eficaz, pode impulsionar positivamente a reputação de uma organização sem fins lucrativos (Mitchell, 2015).

## **1.6. Reputação Corporativa do Movimento Escutista no Mundo**

O Movimento Escutista é o maior movimento educativo de jovens do mundo (Rêgo, 2018). Surgiu no século passado e hoje detém mais de sessenta milhões de associados, em 174 organizações escutistas nacionais, sendo coordenados pela World Organization of the Scout Movement (WOSM) (WOSM, 2023). Este movimento educativo auxiliar, fundado por Baden-Powell em 1907, atua em pequenos grupos ao nível da comunidade local, que partilham um conjunto de valores a nível mundial, assim como um método educativo, e alicerçam-se em princípios como a paz, a solidariedade e a interajuda (Rêgo, 2018). Trazem consigo o compromisso de deixar o mundo melhor do que o encontraram (WOSM,

2023). A WOSM já foi galardoada com o Prémio de Educação para a Paz, atribuído pela UNESCO, e detém uma posição estratégica em organizações como as Nações Unidas, tendo estatuto consultivo desde 1947 (Rêgo, 2018).

O movimento escutista no mundo, sob tutela da World Organization of the Scout Movement, tem a ambição de criar um mundo melhor como forma de impactar de maneira coletiva as comunidades locais, nacionais e internacionais. Quer também contribuir para formar indivíduos que se sintam realizados, e que sejam autónomos, de modo a terem um papel construtivo na sociedade - o que ocorre através da educação não formal (WOSM, 2021a). Para o alcançar, focam-se no empoderamento jovem, na base dos valores, no envolvimento na comunidade, no aprender-fazendo, no trabalho em equipa e na liderança (WOSM, 2023).

Tanto quanto foi possível apurar, não se conseguiu encontrar literatura que aborde a mensuração e definição da reputação corporativa do Movimento Escutista no Mundo. Somente se refere que, no Reino Unido, a associação tem ganho a reputação de ser moderna, co-educacional e de desenvolvimento para jovens e adultos que se voluntariam de forma regular (The Scout Association, 2011). Porém, existem relatórios e estudos que nos podem dar algumas pistas sobre a mesma, sobre outras associações e sobre o movimento escutista em termos globais.

Okuniewski (2021), no seu estudo sobre perceções quanto à organização escutista na Polónia e no mundo, compreendeu, através de um inquérito a cidadãos polacos (com inquiridos equilibrados entre escuteiros e não-escuteiros), que na sua maioria consideram que o escutismo ensina valores positivos, como a ajuda aos outros, e que ensina competências úteis como o planeamento ou os primeiros socorros. 70% dos inquiridos considerou as organizações de escuteiros dignas de confiança e 54% considerou-as bastante fiáveis. Na sociedade, estas questões foram consideradas relevantes, porém despertam um interesse moderado, com algumas considerações que sugerem uma possível desatualização. Os inquiridos consideraram também as associações escutistas como amigáveis e seguras, moderadamente organizadas e próximas da sociedade, reunindo pessoas boas e interessantes, mas sobretudo pessoas alegres (4.01 em 5) e ativas (4.4 em 5).

Foi conduzido o mesmo estudo para cidadãos de mais de dez países diferentes, e compreendeu-se que, segundo a sua opinião, as organizações de escuteiros são bastante dignas de confiança, moderadamente conhecidas, e moderadamente importantes para os

inquiridos. Para além de serem consideradas necessárias e fiáveis, são consideradas mais interessantes nos países onde o estudo foi conduzido do que na Polónia. A percepção de organização do movimento demonstra-se superior. Revela-se, assim, uma percepção mais positiva do escutismo, na sua generalidade, no mundo do que na Polónia (Okuniewski, 2021).

Segundo outro inquérito deste mesmo estudo, é possível perceber algumas atitudes relacionadas com o escutismo. Por exemplo, entre a compra de um mesmo produto a uma associação de escuteiros ou a uma empresa, na Polónia os inquiridos preferiam comprar a escuteiros e, na generalidade no mundo, percebeu-se ser indiferente (Okuniewski, 2021).

A conclusão deste estudo foi que o conhecimento sobre como o escutismo está significativamente desenvolvido, que quem o frequenta são na maioria pessoas com mais posses financeiras, embora seja aberto a todos. Os inquéritos revelam que os inquiridos têm uma atitude bastante positiva em relação aos escuteiros. Consideram-nos prestáveis, com sentido de humor, engenhosos, positivos, aventureiros e envolvidos na sociedade. Consideram-nos também bons líderes e que detêm um espírito aberto. Os resultados mostram que vale a pena trabalhar em algumas dimensões da percepção do movimento escutista. Por exemplo, os inquiridos classificaram a percepção do nível de inteligência dos escuteiros num nível relativamente baixo. Os resultados também mostram que vale a pena trabalhar a opinião predominante entre os inquiridos de que os escuteiros são rígidos e aborrecidos (Okuniewski, 2021).

Segundo a WOSM (2019a), o escutismo melhora milhões de vidas diariamente em todo o mundo, seja a nível pessoal, seja a nível comunitário. Este estudo revela que em termos de desenvolvimento pessoal, os escuteiros superam os não escuteiros em quase todas as categorias, medidas com mais de seis mil inquiridos de três componentes diferentes. Algumas destas categorias envolvem a cidadania ativa, atividade física, liderança, inteligência emocional, ambientalismo e responsabilidade.

Segundo a WOSM (2019b), os escuteiros de quatro continentes diferentes revelam melhor autoestima, autoconfiança e na sua generalidade melhores competências interpessoais do que crianças e jovens que não são escuteiros. Os inquiridos referem também que veem o movimento como positivo no comportamento pessoal e no impacto na sociedade, que leva a mudanças comportamentais como o ser-se mais prestável, organizado ou mais tolerante

a opiniões antagónicas, ou seja, mais abertos e compreensivos a ideias e visões que sejam ou diferentes ou contrárias às suas. Revelaram também que o escutismo os torna cidadãos mais responsáveis ao estarem amplamente envolvidos com a temática ambiental, com problemas sociais e com o voluntariado na comunidade (WOSM, 2019b).

Segundo a The Scout Association (2011), sobre o impacto do escutismo nos jovens britânicos, nos adultos e na comunidade, percebeu-se que o escutismo traz oportunidades educativas e de trabalho, corroborando o supramencionado através de, especificamente, 89% dos escuteiros inquiridos terem identificado que o escutismo lhes deu competências sociais, de liderança e de trabalho em equipa.

Estas competências desenvolvidas demonstram-se necessárias para os empregadores para fortalecerem as organizações laborais, considerando os colaboradores que são/foram escuteiros como acima da média em alguns atributos, sobretudo quanto ao trabalho em equipa, ao respeito, liderança e confiança (The Scout Association, 2011). Revela-se assim que os atributos desenvolvidos através do escutismo são atrativos e valorizados pelos empregadores. Este estudo comprova também que o escutismo impacta os seus jovens e adultos de forma social, ambiental e económica (The Scout Association, 2011).

Como descrito no estudo, há falta de adultos voluntários para esvaziar as listas de espera de crianças e jovens e para construir programas e atividades modernos e progressistas (The Scouts Association, 2011) e, segundo o plano para o mandato de 2018-2025 nos escuteiros britânicos, a associação quer ser percebida como visível, de confiança, respeitável e com um papel chave na sociedade hoje em dia (The Scout Association, 2018). A intenção é tornar a marca conhecida e bem vista, e reconhecida pelo público, de maneira frequente e de forma positiva. Desejam transmitir a ideia de que oferecem habilidades ou qualidades que são úteis e relevantes para a vida das pessoas. Além disso, querem comunicar a ideia de que os produtos ou serviços da marca são capazes de fornecer competências para a vida, isto é, vantagens ou benefícios que são valiosos e úteis no dia a dia das pessoas, algo que ficou evidente através numa boa ação de jovens voluntários durante o luto da Rainha Isabel II que foi partilhada em termos mediáticos centenas de vezes. Fazem-no através de conteúdo *online*, que gera interação e que salienta o impacto do escutismo na comunidade, partilham publicações de ativismo a nível internacional, premeiam jovens que se revelaram excelentes escuteiros, e a associação recebeu, ainda, vários prémios de voluntariado e caridade.

Conforme mencionado pela WOSM (2021b), sejam voluntários, jovens, profissionais ou até representantes externos, todos são representantes da imagem do movimento. Quando se veste o uniforme, ou se utiliza o lenço escutista ao pescoço, reflete-se a marca do movimento escutista, e existe a responsabilidade e o dever de proteger e fortalecer a reputação e a imagem do escutismo, seja num discurso ou numa ação. Para ajudar nesta representação de marca, o movimento criou um documento orientador (WOSM, 2021a) para auxiliar na representação externa. Para a WOSM, a cara e a voz do movimento devem ser crianças e jovens e refere que, quando alguém representa o movimento escutista, essa pessoa é o movimento escutista para aqueles que estão a assistir, por isso existem cuidados a ter tais como não expressar opiniões pessoais como se fossem a posição oficial do movimento. Referem também que cada escuteiro tem responsabilidade na preservação da integridade da marca (WOSM, 2021a).

## Capítulo 2 - Comunicação Integrada de *Marketing*

### 2.1. Conceito e Elementos de Comunicação Integrada de *Marketing*

#### 2.1.1. Conceito de Comunicação Integrada de *Marketing*

A profundidade da investigação no domínio da comunicação integrada de marketing (CIM), uma das estruturas de gestão influentes (Einwiller & Boenigk, 2012), tem percorrido um longo caminho desde o início da sua conceptualização enquanto campo de estudo formal na década de 1980. Começou como uma visão sobre a coordenação de ferramentas de comunicação para uma visão mais complexa, com cada vez maior importância (Finne & Grönroos, 2009) enquanto processo estratégico na área do *marketing* (Kliatchko, 2008; Coolse & Quesenberry, 2023).

Nas últimas décadas, os desenvolvimentos tecnológicos não têm transformado apenas os mercados como o marketing, os consumidores e as organizações (Keller, 2016; Patti et al., 2017; Coolse & Quesenberry, 2023). O impulso dado pela tecnologia levou a alterações nos mercados, na sociedade de consumo, nos *media* e na comunicação em si, fundando o advento de um *marketing* centrado no cliente, ao invés do anterior *marketing* para as massas (Kitchen & Burgmann, 2015). As maiores preocupações dos investigadores neste tópico têm sido quanto a fundamentos teóricos, problemas de definição e também o desenvolvimento e compreensão do conceito de comunicação integrada de *marketing* (Kliatchko, 2008), ao ser uma área recente e que tem tido dificuldade em estabelecer-se com um corpo sólido e único na literatura (Baidya & Maity, 2010).

A primeira definição foi desenvolvida na Northwestern University, em 1989, com agências de comunicação americanas (Kliatchko, 2008; Einwiller & Boenigk, 2012; Hamza et al., 2016), e começou a emergir na literatura da área das relações-públicas (Baidya & Maity, 2010). Desde aí, o conceito tem vindo a ser aprofundado e aprimorado (Pisicchio & Gomes, 2022). Apesar de ser uma área de estudo recente, numa investigação de 1994, descobriu-se que 76% das organizações inquiridas gostariam de adotar a CIM de alguma forma (Baidya & Maity, 2010).

A comunicação integrada de *marketing* tem-se revelado um ingrediente para o sucesso das organizações. Quando existem programas de CIM bem desenvolvidos, o sucesso advém muitas vezes do cuidado de conjugar opções de comunicação de todos os tipos (Keller, 2016). É crucial compreender que a CIM não surgiu de maneira repentina ou disruptiva.

Pelo contrário, desenvolveu-se gradualmente como parte de uma evolução natural das técnicas de comunicação (Kliatchko, 2005).

Do ponto de vista de Kliatchko (2008) a comunicação integrada de *marketing* é um processo empresarial orientado para a audiência que pretende gerir de forma estratégica os *stakeholders*, os conteúdos, os canais e os resultados do programa de comunicação da marca. Estes quatro elementos formam aquilo que Kliatchko (2008) teorizou como os quatro pilares da comunicação integrada de *marketing*. Com a visão de comunicação integrada de *marketing* como um processo e como um ciclo, os quatro pilares podem ser considerados não só como antecedentes, mas também enquanto consequências uns dos outros - isto significa que cada componente influencia e é influenciada pelas outras de forma interconectada. Por exemplo, as necessidades e interesses dos *stakeholders* podem influenciar a escolha dos conteúdos criados, os quais, por sua vez, são distribuídos através de canais específicos, resultando em determinados impactos e *feedbacks* que retroalimentam o ciclo.

Segundo este autor, tem-se como primeiro pilar os *stakeholders*, ou seja, todos os públicos relevantes ou mercado com que a organização interage, integrando tanto audiências externas - consumidores, investidores, entre outros - como internas - gestores, colaboradores, entre outros. É um pilar porque, sendo o público-alvo da comunicação integrada de *marketing*, o objetivo é responder às suas necessidades e desejos, enquanto se pretende estabelecer relações duradouras. O segundo pilar é o conteúdo que flui do conhecimento profundo dos vários mercados a que a comunicação integrada de *marketing* quer chegar, através ou de mensagens ou de incentivos. Atualmente, os consumidores decidem a que tipos de *media* se querem expor, o que tem de ser compreendido pela gestão ao nível do *marketing*. O conteúdo deve ser relevante, conectar-se à audiência, ser criativo, persuasivo e consistente. Nos dias que correm, tem surgido também o paradigma interativo dos “*media* participativos” ou os “*media* cidadãos” (figura 3). Há um empoderamento do consumidor para ter controlo do conteúdo que quer receber e criar. As audiências não recebem as mensagens comunicativas, mas são, em simultâneo, criadores do seu próprio conteúdo, seja em texto, vídeos ou fotografias e, mais do que nunca, a *internet* está a substituir os *media* tradicionais.

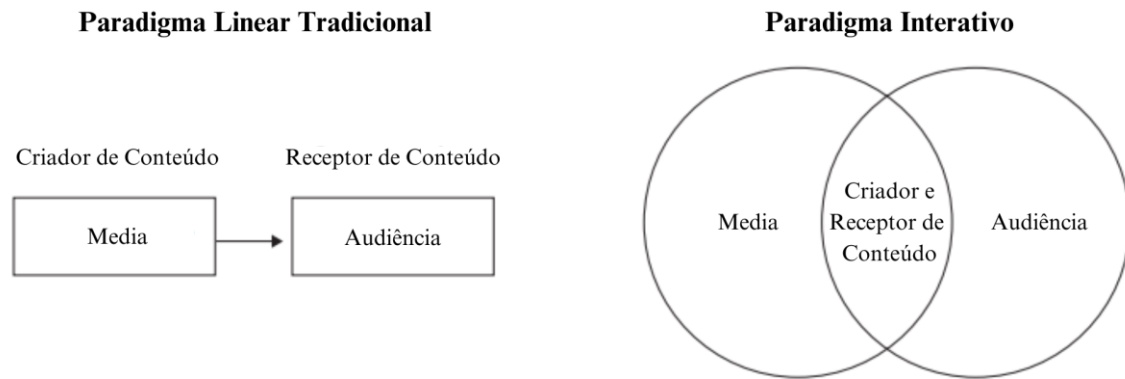


Figura 2 - Paradigma tradicional e paradigma interativo (Kliatchko, 2008).

O terceiro pilar é o canal. Esta visão integrada da comunicação de *marketing* amplifica a conceção dos canais de comunicação, além dos *media* tradicionais - televisão, rádio e imprensa - e toca em todos os outros pontos de contacto possíveis, estando tudo dependente da relevância e da preferência do consumidor. O último pilar, originado no contexto empresarial, são os resultados, que se baseiam na eficácia quando se consideram os objetivos da campanha. No seio do conceito de comunicação integrada de *marketing*, os resultados não se cingem à consciencialização de marca ou a resultados, mas sim a respostas comportamentais (por exemplo, compras executadas), o que pode ser medido pelo ROCI (retorno sobre o investimento do consumidor). Kliatchko (2008) analisou a comunicação integrada de *marketing* e percebeu que o processo não é radical, mas sim de evolução natural das ferramentas e técnicas de comunicação, a par das mudanças tecnológicas.

Para Batra & Keller (2016), comunicação integrada de *marketing* é a coordenação de meios de forma coerente para que uma organização possa incentivar, recordar, persuadir e também informar os consumidores, de forma direta ou indireta, acerca dos produtos e das marcas que dispõem. Para estes autores, um dos desafios da CIM é as mudanças profundas e contínuas que ocorrem ao nível do consumidor, com a necessidade de novas ferramentas e também teorias de suporte. Deve também considerar-se a consistência, a complementaridade e o cruzamento dos efeitos quanto às opções mediáticas (Batra & Keller, 2016) e também o valor de uma campanha através de múltiplos meios.

Segundo Baidya & Maity (2010), a CIM é a estratégia coordenada e forte que é direcionada pelos dados de *feedback* do consumidor, encaixando-se aqui como mais do que uma campanha coordenada através de vários *media*, mais do que consistência tática. Para estes autores, a CIM tem como objetivo apresentar mensagens consistentes para o seu público ou gerar informação que lhes seja valiosa.

Por sua vez, para Einwiller & Boenigk (2012), é um processo de gestão que advém da estratégia de planejar, desenvolver, executar e avaliar programas coordenados, mensuráveis e persuasivos de uma organização ao longo do tempo com os seus consumidores, potenciais consumidores e outras audiências de relevo, sejam internas ou externas (Schultz & Schultz, 1998) a fim de fundar uma comunicação única em todos os canais utilizados, com instrumentos alinhados e com o objetivo de obter uma comunicação efetiva que atribua valor à organização (Patti et al, 2017)

Duncan & Mulhern (2004) consideram a CIM como um processo de continuidade, que é multifuncional e interativo e que serve para planejar, executar e avaliar a comunicação da marca para satisfazer mutuamente os desejos e necessidades dos seus públicos. Estas perspetivas dão ênfase ao foco relacional da comunicação de *marketing*, de criação e manutenção de relações, com destaque para todos os *stakeholders* e não só para os consumidores. E que, além de uma empresa integrar todas as áreas da comunicação para que exista uma só voz, esta deve também unificar e integrar todos os outros departamentos, dado que uma organização comunica com tudo aquilo que faz. A comunicação tem de estar alinhada com a estratégia geral e com a missão e objetivos organizacionais (Patti et al, 2017). De acordo com estes autores, a eficácia da comunicação integrada de *marketing* é alcançada através de fatores psicológicos, tais como a notoriedade, a atitude e a consciência. Aprimorar a comunicação, conforme sugerem, implica diretamente na melhoria da produtividade e do desempenho empresarial, conferindo uma vantagem competitiva significativa. Além disso, atua como medida preventiva contra problemas como a comunicação fragmentada, que pode resultar em mensagens contraditórias, levando, conseqüentemente, à perda de confiança e a prejuízos reputacionais (Einwiller & Boenigk, 2012; Ewing, 2009).

Neste âmbito, Keller (2016) cria sete critérios a fim de avaliar a comunicação integrada de *marketing*. Estes sete critérios são:

1. Cobertura - refere-se à extensão do mercado-alvo alcançado por cada estratégia de comunicação, bem como à existência de qualquer sobreposição entre elas. Quando esta sobreposição ocorre no público, percebe-se que o plano de comunicação não é integrado, mas sim múltiplo.
2. Custo - avalia a eficiência e eficácia da comunicação em relação ao seu custo.
3. Contributo - a capacidade criar a resposta comunicativa que leve a alcançar os objetivos de comunicação propostos; são os efeitos principais de uma opção de

comunicação de *marketing* na forma em que afeta os processamentos da comunicação e os resultados em que resulta.

4. Comunidade - mede a forma como uma mesma mensagem é transmitida de forma transversal, partilham o mesmo significado e criando efeitos semelhantes.
5. Complementaridade - a forma como uma opção de comunicação direciona para efeitos comunicacionais e objetivos que não são atingidos por outras opções comunicacionais
6. Efeitos cruzados - capacidade que as opções de comunicação têm de conseguir trabalhar em conjunto e de interagirem em sinergia
7. Conformidade- versatilidade da comunicação e a forma em que a opção de comunicação de *marketing* é robusta e efetiva para diferentes mercados-alvo de consumidores com diferentes sequências de exposição mediática.

Segundo Keller (2016), num plano de comunicação integrada de *marketing*, os profissionais têm de fazer um “*mix and match*” das opções de comunicação para que o todo seja melhor do que simplesmente a soma das partes e, desta forma, os critérios referidos anteriormente são críticos para uma estratégia de sucesso, dando perspetivas múltiplas da integralidade concreta do plano.

Existe também a perspetiva de que na comunicação integrada de *marketing*, a comunicação em si não acontece no vácuo, foca-se nos recetores e no significado que cria através do processo comunicacional e não é um processo unilateral de uma mensagem que é transmitida de um emissor para um recetor e que implica processos de codificação e decodificação, podendo existir ruído no processo (Finne & Grönroos, 2009). Isto é, a CIM acontece num contexto mais abrangente que inclui formas de comunicação além dos meios de comunicação tradicionais. Para estes autores a organização conduz a integralidade e a consistência da mensagem que é enviada ao consumidor (Finne & Grönroos, 2009).

Devido ao dinamismo do contexto organizacional, é difícil concordar numa definição universal e estável para o conceito em estudo (Kliatchko, 2005; Kitchen & Burgmann, 2015). No entanto, há uma análise superficial das definições de CIM ligada ao campo da gestão.

Estes autores creem que a CIM deve criar sinergia de vários elementos de promoção através da criação de mensagens consistentes, o que pode trazer a redução de custos, a uma maior eficiência e ainda a melhores resultados. Quando se comunica de forma direcionada para as necessidades de uma audiência, o consumidor sente-se valorizado e compreendido.

Para Patti et al (2017) a comunicação integrada de *marketing* é todo um modelo de negócio que gere de forma integral e interativa todas as formas de comunicação de *marketing* e que é dirigido à audiência alvo de modo a reforçar o valor da marca. Espera-se que estas campanhas que querem reforçar aquilo que é o valor de marca sejam cada vez mais estratégicas e atinjam diversos objetivos nas fases de compra do consumidor. Patti et al. (2017) foca-se bastante nas decisões no âmbito da gestão da marca que são orientadas para objetivos, dado que oferecem efetividade estratégica fazendo com que sejam orquestradas campanhas multimédia e multicanal e ainda que a comunicação de *marketing* tenha o impacto total pretendido. Anteriormente, os objetivos baseiam-se muito nas compras efetuadas, evoluindo até aos dias de hoje em que se pode basear em *clicks*, por exemplo (Patti et al., 2017).

Para mensurar a CIM numa empresa, pode-se utilizar a escala *Firm-wide IMC* de Porcu et al. (2017) que pretende avaliar a CIM de uma empresa consoante vinte e cinco itens separados em quatro dimensões: consistência da mensagem, interatividade, alinhamento organizacional e foco estratégico no consumidor. Neste âmbito, pode-se usar a escala de Likert de 7 pontos (Porcu et al., 2017).

### **2.1.2. Elementos de Comunicação Integrada de *Marketing***

No mix de comunicação, já referido anteriormente, são várias as ferramentas operacionalizadas para atingir os objetivos propostos pela comunicação integrada de *marketing*. São várias as taxonomias encontradas na literatura, em especial a concepção de *media* tradicionais e de novos *media* (Batra & Keller, 2016); de comunicação direta ou de comunicação mediada; de meios de comunicação pagos, ganhos ou próprios (*paid, earned e owned media*) (Keller, 2016; Coolse & Quesenberry, 2023).

Para começar, é importante abordar primeiramente os meios de comunicação tradicionais que desempenham um papel crucial na estratégia de CIM (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022). Anteriormente, os profissionais da área da comunicação e *marketing* somente tinham algumas modalidades de *media* para utilizar e atingir os objetivos propostos pela organização (Batra & Keller, 2016). Algumas destas modalidades eram a publicidade na televisão, na rádio e também impressa em jornais e revistas, oferecer promoções nestes últimos, enviar catálogos para a morada dos consumidores ou até utilizar as relações-públicas como recurso para obter credibilidade de terceiros (Batra & Keller, 2016; Pisicchio & Gomes, 2022; Amaral, 2008). Enfatiza-se ainda a favorabilidade para a organização na utilização de algumas destas ferramentas em simultâneo para obter

melhores resultados, o que Batra & Keller (2016) mencionam como sinergias dos *media* tradicionais que levavam a uma resposta favorável por parte do consumidor. Estes tipos de *media* continuam em utilização, paralelamente com os novos *media*, nomeadamente meios digitais de comunicação e também a outras formas de comunicar *offline*.

Quanto a meios de comunicação digital, existem as redes sociais (como o *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, entre outros) - que podem comunicar através de conteúdo orgânico ou por anúncios colocados para um alvo específico, por anúncios em sites, podem usar também um *website* próprio, recorrer a líderes de opinião - como os influencers digitais - criação de comunidades *online*, fóruns, blogues, jornais e revistas *online*, *search ads*, *newsletters*, *email marketing*, *sms marketing*, *display ads* (Batra & Keller, 2016; Keller, 2016; Kitchen & Burgmann, 2015), entre outros.

São referidas ainda outras formas de comunicação de *marketing* que podem ser associadas a uma estratégia integrada tal como as vendas diretas ao público, eventos ou experiências, *word-of-mouth*, o *packaging*, o comportamento do vendedor, aquilo que veste, a identidade visual da organização e promoções (Pisicchio & Gomes, 2022; Kitchen & Burgmann, 2015; Keller, 2016; Amaral, 2008). Tudo isto pode também ocorrer, à sua maneira, em contexto *online*. Keller (2016) refere, até, que a comunicação de experiência direta, em que o consumidor lida de forma concreta com a organização, traz associações mais robustas do que experiências mediadas de comunicação.

Keller (2016) acaba por dissecar todos estes canais em oito ferramentas que depois se subdividem em vários componentes:

1. Publicidade - Publicidade tanto em emissões de rádio como de televisão e ainda na imprensa, os *packagings*, anúncios no cinema, brochuras e *booklets*, posters, outdoors e pontos de venda;
2. Promoção - Os concursos, os presentes e prémios, as amostras, feiras, exposições, demonstrações, cupões e programas de fidelidade;
3. Eventos e experiências - A inserção no desporto, em festivais, com arte, parceria com uma causa de solidariedade, visitas guiadas a fábricas e museus da organização;
4. Relações públicas - *Press kits*, discursos, seminários, relatórios anuais, doações para a caridade, relação com a comunidade ou até a revista da organização;
5. *Marketing online* e de redes sociais - *E-mail*, *website*, *search ads* e *display ads*, blogue da organização, fóruns e blogues de outrem e redes sociais;

6. *Mobile marketing* - As mensagens, o *marketing online*, as redes sociais e as aplicações da organização;
7. *Marketing* direto e de base de dados - Catálogos, *mailing*, *telemarketing*, compras *online* e *tv shopping*;
8. *Personal selling* - Saldos, programas de incentivo, feiras e amostras de produtos.

Keller (2016) e Chaffey & Ellis-Chadwick (2022) referem ainda a desconstrução de *media* pagos, ganhos ou próprios. Os *media* pagos (*paid media*) são aqueles nos quais as organizações pagam para ter um espaço publicitário, como anúncios nas redes sociais, *banners*, patrocínios ou spots publicitários na televisão ou na rádio. Quanto aos *media* ganhos (*earned media*) refere-se à exposição de uma organização/marca/produto de forma orgânica, sem pagamento direto. O que pode ser a partilha de terceiros nas redes sociais, avaliações em blogues e comunidades, cobertura pela imprensa, entre outros - é gerado pela interação e experiência positiva. Por último, os *media* próprios, os "*owned media*" consistem nos *media* sob controlo e propriedade da empresa desde o seu *website*, a *newsletter* ou os perfis em redes sociais em que se comunica diretamente com o seu público-alvo.

São muitas as plataformas, as ferramentas ou até as categorias que nos mostram tudo o que a comunicação integrada de *marketing* pode utilizar em prol dos objetivos de uma organização e, segundo Chaffey & Ellis-Chadwick (2022), o uso conjunto destas ferramentas tem um impacto significativo nos resultados de vendas a curto prazo e Batra & Keller (2016) adicionam ainda que impacta significativamente a construção da própria marca em si, interna e externamente.

Com o advento das novas tecnologias e, conseqüentemente, de novas formas de comunicar, tem vindo a ser facilitada a personificação do conteúdo das mensagens comunicacionais, da sua localização e do seu *timing*, o que leva a uma especificação ainda maior e melhor do alvo e da conquista de objetivos comunicacionais ainda mais específicos (Batra & Keller, 2016). Também as utilizações de bases de dados de utilização de plataformas digitais para o *marketing* também segmentam e fundam alvos ainda mais específicos de forma muito rápida, potenciando ainda mais a comunicação de *marketing* (Batra & Keller, 2016)

Na escolha destas ferramentas, como já foi referido anteriormente, têm de ser orientadas para objetivos e é necessário compreender os efeitos que se querem criar (Batra & Keller, 2016; Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022). Keller (2016) exemplifica com a experiência

direta, como um evento ou experiência, de comunicação ao invés da comunicação mediada (com um intermediário), pela televisão, por exemplo, pode potencializar associações mais fortes para com a organização. Porém, a televisão é excelente para criar *brand awareness* ou criar emoção na audiência, as redes sociais são melhores para envolver a audiência com a organização, por exemplo. Misturar as várias ferramentas para que a comunicação de *marketing* seja integrada envolve escolher de muitas opções comunicacionais, dependendo da capacidade que os *media* terão para concretizar os efeitos consumados nos objetivos da organização, sejam de venda ou de *brand equity* (Keller, 2016).

Por fim, importa referir que segundo Amaral (2008) e Kotler & Andreasen (1991), tudo comunica algo aos compradores, isto é, qualquer forma de apresentação da marca (direta ou indiretamente) causa uma impressão no cliente, seja o comportamento de um colaborador em loja física ou uma resposta nas redes sociais. Todos estes pontos de contacto podem fortalecer ou enfraquecer a visão que a audiência tem da organização.

### **2.1.3. Comunicação Integrada de *Marketing* em Contexto Digital**

O contexto digital já não é algo considerado novo dado que a World Wide Web surgiu em 1991, porém, têm sido muitos os desenvolvimentos fundados neste âmbito, em particular quanto aos *media* digitais, às tecnologias de *marketing* e à sua integração no panorama da comunicação mundial, tornando-se parte vital das organizações (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022). Seja para adquirir produtos, obter entretenimento ou até encontrar amigos, o advento do digital veio mudar a forma como se vive e, conseqüentemente, a forma como se consome (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022). Atualmente, a interação entre a audiência é um negócio mediado por uma combinação de smartphones, computadores, jogos, televisões, entre outros, em especial através de plataformas digitais como o *Facebook*, a *Amazon* ou a *Microsoft*.

Uma estratégia de CIM em contexto digital deve estar alinhada com a estratégia comercial da organização, seguir objetivos claros, ter uma proposta de valor atraente definida, ser coerente com o seu público-alvo e prestar apoio à *customer journey*. Numa comunicação que oferece novos modelos de troca de informação, existem vários benefícios: a interatividade, a inteligência, a individualização e a integração e reestruturação da indústria (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

O digital está presente em todas as formas de comunicação atual e, a sua despesa tende a ultrapassar o investimento em meios de comunicação tradicionais (Coolse & Quesenberry, 2023). Assim, existem seis categorias de canais e ferramentas de CIM no digital:

1. *SEM (search engine marketing)* - Consegue visibilidade nos motores de busca e encoraja ao *click*;
2. Relações Públicas *online* - Maximiza as menções favoráveis à organização em sites, plataformas ou redes sociais de terceiros (blogues, sites de notícias, podcasts);
3. Parcerias *online* - Cria e gere acordos a longo prazo para promover os seus produtos, podendo ser *marketing* de afiliados, patrocínios, *co-branding*, etc;
4. Publicidade *online* - Utiliza anúncios *online* em *sites* para criar *brand awareness*;
5. *E-mail* - Envio de publicidades para listas internas ou listas cedidas de e-mails, ou realização de anúncios em *newsletters* de terceiros;
6. *Marketing* de redes sociais - Presença digital, engajamento com a audiência, feedback dos consumidores, campanhas virais;

Além disto, têm surgido outras novas tecnologias como os *NFT's*, as criptomoedas e o metaverso (Coolse & Quesenbery, 2023).

Uma das maiores dificuldades identificadas por Chaffey & Ellis-Chadwick (2022) quanto ao *marketing* digital é o envolvimento dos clientes. Revela-se cada vez mais difícil captar e manter uma audiência devido ao cenário mediático fragmentado. As organizações querem interagir de forma repetida com o cliente a fim de fortalecer o seu envolvimento psicológico, emocional e físico com a organização, é isto que separa relações a curto prazo (pontuais) e a longo prazo (duradouras). Para o fazer investe-se na proximidade ao cliente através do apoio ao cliente de *marketing* de conteúdo. Algumas ferramentas de CIM digital relevantes para o concretizar são:

- *Personas* - perfis fictícios que representam um público-alvo específico ou um “tipo” de pessoa. Pode ser uma ferramenta poderosa para compreender as características e comportamento dos clientes *online* e, assim, construir uma estratégia eficaz através de comunicação relevante (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).
- *Storytelling* - é uma ferramenta de marketing deveras poderosa, mas é muitas vezes tratada como técnica secundária quando deve ser contínua e central na estratégia da organização, sendo também integrada para garantir uma comunicação eficaz e

relevante com o público-alvo. O *storytelling* atrai atenção do público e envolve-o emocionalmente motivando-o à ação, o que é um fenómeno num ambiente digital saturado. Na CIM não deve somente contar a sua própria história, mas facilitar a co-criação de histórias por quem as consome. As emoções desempenham um papel central na eficácia do *storytelling* porque o público se conecta às histórias através da empatia, com a identificação com as personagens e com o envolvimento com os cenários, enredos e emoções. Para que esta imersão ocorra, a história tem de ser credível e relevante para o público (Paulsen, 2022). Pode, assim, influenciar positivamente a perceção acerca da marca e também a intenção de compra, assim como outros comportamentos estabelecendo uma relação emocional duradoura e memorável (Paulsen, 2022; Coolse & Quesenberry, 2023).

Por fim, vale a pena frisar que a CIM em contexto digital é a aplicação de meios digitais e de tecnologia de forma integrada com os meios de comunicação tradicionais para alcançar os resultados pretendidos a nível de objetivos de *marketing*, sejam os de conseguir novos clientes, prestar serviços aos clientes existentes, desenvolver relação com o consumidor, entre outros. A fim ao cabo, é a gestão de várias formas de presença digital de uma mesma organização (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

## **2.2. Relevância da Comunicação Integrada de *Marketing* em Organizações sem Fins Lucrativos**

A comunicação integrada de *marketing* surge direcionada às organizações com objetivos lucrativos (Amaral, 2008). Porém Kotler & Levy (1969) admitem a possibilidade de transpor conceitos para o mundo das organizações sem fins lucrativos (OSFL) ao adotar técnicas já praticadas em organizações que têm como fim o lucro. Estas organizações refletem necessidades e agendas tanto do público como da política e ainda desenvolvimentos históricos (Kotler & Andreasen, 1991). Historicamente, surgiram na altura das primeiras peregrinações, por volta do século XIX, onde os cidadãos de locais especialmente rurais ou em comunidades religiosas se juntavam para gerir alguma necessidade que existisse (como a criação de um corpo de bombeiros) ou ajudar uma dada família nas suas carências (Baidya & Maity, 2010)

Estas organizações são fundadas e financiadas devido à ambição de indivíduos, ou de empresas, ou do próprio governo, de que existe algum desafio social que precisa de resposta. Assim, os objetivos destas organizações assemelham-se aos objetivos de

*marketing* de algumas empresas, tal como recrutar voluntários, chegar a um dado alvo ou arrecadar financiamento/investimento. Ambos os tipos de organizações ambicionam influenciar comportamentos (Kotler & Andreasen, 1991). A CIM tem adquirido um papel cada vez mais importante neste âmbito devido à crescente competitividade entre organizações e também para que promovam a sua missão (Hamza et al., 2016), querendo transformar uma causa numa marca forte com personalidade, consistência e com longevidade (Hamza et al., 2016).

As organizações sem fins lucrativos são instituições que afetam a nossa vida e também o mundo que nos rodeia em especial na vertente ambiental, educacional, de mudança social, política e na saúde, ou até envolver-se na proteção de direitos ou na criação de capital social (Kotler & Andreasen, 1991; Yoon, 2024). Algumas ações levadas a cabo por estas organizações são iniciativas como o fornecimento de refeições a quem não tem condições monetárias para as obter, consciencializar para perigos de substâncias ou de doenças, dão oportunidades para vivenciar uma fé, chamam à atenção para causas como a proteção dos direitos humanos ou dão voz a causas ambientais como a poluição através de combustíveis fósseis e, também, constroem comunidade em torno de interesses/ambições comuns.

Estas organizações existem, segundo os investigadores de bens públicos, para providenciar serviços que o estado, que somente satisfaz o “eleitor-médio”, não consegue oferecer. A teoria do incumprimento contratual refere que alguns bens e serviços, como as creches, não devem fazer parte do setor lucrativo das organizações, mas sim confiadas à OSFL, baseando-se em doações, ou aquilo que os indivíduos estão dispostos a pagar. Por fim, a teoria dos subsídios afirma que o governo determina através de benefícios e subsídios aquilo que as OSFL devem oferecer (Kotler & Andreasen, 1991).

Segundo Kotler & Andreason (1991), as OSFL tendem a ser, na sua maioria, pequenas, locais e especializadas que existem com base em benfeitores e/ou voluntários e representam um papel importante a nível social. Porém, o setor está também povoado por organizações de grande dimensão, valor e com impacto deveras significativo. Segundo um estudo realizado nos Estados Unidos, o voluntariado é uma atividade importante para cerca de 29% dos adultos e 8 mil milhões de horas por ano dedicadas a causas variadas (Kotler & Andreasen, 1991). Devido à sua natureza e à escassez de recursos financeiros, materiais e humanos, detém algumas dificuldades de execução e também de aceitação pública (Toscano, 2009).

Assim como a CIM desempenha um papel crucial nas empresas, também atende às necessidades das OSFL, especialmente no que concerne à otimização dos recursos disponíveis (Toscano, 2009). Ao se utilizar dessa abordagem, a CIM revela-se uma ferramenta poderosa para informar e sensibilizar, ampliando não só as necessidades, mas também as ações e resultados dessas organizações (Kotler & Zaltman, 1971). Conforme destacado por Orsini & Costa (2018), esta estratégia não só torna as atividades de comunicação mais eficientes, mas também capacita a gestão da imagem, a atração e retenção de recursos, a promoção de causas e benefícios sociais, entre outros aspectos.

Aqui, a CIM desenha e implementa planos para influenciar um dado comportamento, seja de se juntar à causa, de chamar à atenção para os seus resultados ou trabalhos, alcançar doações ou simplesmente para consciencializar para os objetivos desenhados para uma dada audiência (Kotler & Zaltman, 1971; Yoon, 2024). Para cativar alguma atenção é fulcral que os temas sociais que a organização aborda sejam atuais e também de relevo, alcançados através de mensagens claras e adequadas ao recetor da mensagem comunicacional (Toscano, 2009). Além disso, devem ter alguma credibilidade perante a sociedade o que ocorre quando se age de forma alinhada com ética e valores.

Por vezes, a comunicação pode ser a parte mais evidente da atividade de uma OSFL, mas não abarca todas as suas ações, que não devem ser negligenciadas. Aliás, à semelhança de uma empresa orientada para o lucro, tudo em si comunica - sejam as suas instalações, ações ou até os seus voluntários. Esta comunicação deve ser eficaz para com os seus públicos externos, tais como o governo, a imprensa, potenciais financiadores, entre outros, dependendo da sua missão e objetivos (Kotler & Zaltman, 1971; Wymer, 2011) e, deve também, comunicar eficazmente com os seus públicos internos, desde a administração até aos voluntários e beneficiários da ação da organização (Toscano, 2009).

Adotar uma abordagem estratégica de *marketing* pode oferecer aos diferentes públicos, incluindo consumidores e investidores, uma orientação clara na promoção das mensagens que se deseja comunicar, visando alcançar um envolvimento mais efetivo (Orsini & Costa, 2018). A comunicação integrada aumenta o impacto e potencia os objetivos organizacionais e comunicacionais (Toscano, 2009). Segundo Pisicchio & Gomes (2022), a integração das várias atividades de comunicação deve partir de um ponto de vista externo, principalmente focado no consumidor, dado que as organizações por si nem sempre terão condições de alinhar as suas estratégias e processá-las por si.

Einwiller & Boenigk (2012) referem que é mais complicado vender irmandade do que um bem material como o sabão, ilustrando que é mais complicado comunicar uma OSFL, os seus objetivos e ações, do que uma organização do setor privado e, também que vender bens tangíveis é, de forma geral, efetiva enquanto vender causas sociais é geralmente pouco efetivo (Kotler & Zaltman, 1971). Explica-se também ao compreender a especificidade daquilo que uma OSFL “vende”, nomeadamente comportamento e ações, intangíveis, invisíveis.

A comunicação integrada de *marketing* numa OSFL cria a oportunidade de construir impressões acerca de comportamentos, conhecimentos e perceções desejados consoante os objetivos pretendidos (Kotler & Andreasen, 1991). Para que o *marketing* seja eficaz, tem de existir alguma troca entre duas ou mais partes - numa organização do setor privado tende a ser a venda de um produto/serviço em troca de dinheiro, nas OSFL tende a ser uma mensagem em troca de um ou vários comportamentos, de reforço da missão, mensagem e objetivos, angariação de bens ou de voluntários ou até de financiamento (Kotler & Zaltman, 1971, Wymer, 2020). Num estudo, realizado por Hamza et al. (2016), os autores concluem que os objetivos mais importantes na CIM em OSFL são precisamente a divulgação das atividades da organização, obter apoio da sociedade às mesmas, a fim de contribuir para a atração de novos doadores, a apresentação dos resultados das doações feitas previamente e também consciencializar o público quanto a uma causa social.

Outro paralelismo que se pode realizar entre uma organização privada e uma OSFL diz respeito aos elementos do *marketing mix* (constituído por produto, preço, promoção e local). Quanto ao produto, pode dizer respeito ao bem, serviço, lugar, ideia, pessoas e benefícios e custos gerais que estão envolvidos (Orsini & Costa, 2018). As OSFL têm de moldar melhor a ideia que querem transmitir de forma que se torne desejável. Kotler & Zaltman (1971) exemplificam com o objetivo social de conduzir de forma segura que pode ser alcançado com campanhas com dicas de condução segura como produto ou até com a oferta de aulas de condução defensiva. Aqui, há um produto principal, o de conduzir de forma segura que é alcançado com vários passos, como “produtos sociais” que servem um bem maior.

No contexto da promoção, destacam-se as técnicas de comunicação e persuasão que tornam o produto atrativo para uma audiência específica, podendo ser implementadas por meio de diversas formas, como programas especiais, eventos ou incentivos destinados a estimular o interesse pelo "produto" (Kotler & Zaltman, 1971). Esta abordagem é direcionada para os objetivos estabelecidos pela organização (Orsini & Costa, 2018),

destacando-se a CIM pela sua estratégia e simultaneidade, fundamental para alcançar os resultados desejados. A efetividade da CIM manifesta-se na concretização de objetivos, seja através de ações, mudanças comportamentais ou apoio financeiro à causa, sendo influenciada por diversos elementos, como a publicidade, venda pessoal, assessoria de imprensa e eventos (Kotler & Zaltman, 1971; Orsini & Costa, 2018).

O terceiro componente crucial é a distribuição, referindo-se aos canais pelos quais o "produto" deve ser acessível e comunicado de maneira clara. Quanto ao último elemento, o preço representa o custo que um indivíduo deve estar disposto a aceitar para adquirir um determinado produto. Pode ser expresso em termos monetários (doações), temporais (voluntariado) ou mesmo psicológicos (Kotler & Zaltman, 1971). Estes custos envolvem não apenas sacrifícios financeiros, mas também a quebra de antigos padrões e valores (Orsini & Costa, 2018).

Tendo em conta o custo/eficiência, as suas necessidades e objetivos, a organização deve desenvolver um programa de comunicação integrando várias ferramentas de comunicação que ajudarão neste processo (Kotler & Andreason, 1991) e gerando sinergia de elementos (Hamza et al., 2016). Porém, cada organização é única, o que faz com que a forma como alcançam os seus objetivos sejam distintas (Kotler & Levy, 1969) a fim de existir um nível elevado de interatividade entre a organização e os seus *stakeholders*, aproximando-os (Hamza et al., 2016).

Segundo Hamza et al. (2016) os meios de comunicação escolhidos são tão ou até mais importantes do que a mensagem que é construída e comunicada. Para isso, a CIM em contexto de OSFL usa essencialmente as ferramentas que envolvem menos custos tais como o *website*, o *e-mail*, os *flyers* e a *word-of-mouth* (Hamza et al., 2016). A nível de eficácia, porém dispendiosa e por isso pouco utilizada, destaca-se a publicidade na televisão. As ferramentas que consomem mais orçamento investido são a concretização de eventos (deveras importante, seguidamente da televisão), o *website* e também a criação de materiais institucionais (Hamza et al., 2016). Outras ferramentas utilizadas são a publicidade na rádio e na imprensa, os encontros e feiras, grupos e comunidades, brochuras de relatórios anuais, posters, pontos de informação/vendas; demonstrações e visitas, *packaging*, livros e artigos, concursos, blogues, relações públicas, patrocínios, discursos e os *media pagos (paid media)* (Kotler & Andreasen, 1991; Hamza et al., 2016; Tuneva, 2020). Contudo, mais uma vez, tudo numa organização comunica algo, desde os seus produtos, às suas instalações, ações e colaboradores (Kotler & Andreasen, 1991).

Para garantir que uma ideia é compreendida, é crucial que seja comunicada através de diversos canais. Estes canais devem ser combinados e integrados de maneira a aumentar a eficácia da comunicação. Assim, o público interno, nomeadamente funcionários, voluntários ou beneficiados, também comunicam externamente, para que isto aconteça de forma favorável, a organização tem de estar em contacto com o seu público interno garantindo a efetividade da missão e dos objetivos da organização (Hamza et al., 2016; Tuneva, 2020).

### **2.2.1. Importância da CIM na Atração de Novos Membros em Contexto de OSFL**

Embora sejam bastante semelhantes, a CIM para organizações sem fins lucrativos é suficientemente distinta da CIM aplicada às empresas, exigindo, portanto, novas formas de pensar. As OSFL incitam à resolução de problemas sociais e à providência de oportunidades (Ki & Oh, 2018). Numa OSFL existe o desafio duplo de não só disseminar uma comunicação que seja eficiente e eficaz, mas também que, nos seus públicos, esta seja credível - tendo consciência que não é simples persuadir alguém a aderir a uma causa, sobretudo se exigir mudança nos seus hábitos e no seu dia-a-dia (Toscano, 2009).

Neste âmbito, a comunicação assume um papel essencial na captação de voluntários, não só pela sustentabilidade organizacional, mas também pela competitividade entre organizações por potenciais voluntários ou membros (que por vezes são beneficiários, também) (Hamza et al., 2016), ou recursos humanos, que levam a cargo a concretização dos objetivos da organização (Wymer, 2021). Segundo Cason (1999), numa OSFL a adesão a este corpo é um indicador ou não de sucesso - dependendo do crescimento - e, conforme descrito por Ki & Oh (2018), a adesão representa poder e influência. Devido a esta competitividade, as OSFL precisam de um novo conceito de *marketing* que possa expor de forma mais integral e atrativa os seus produtos (Valdoeiros, 2022).

A missão de uma OSFL é extremamente dependente da atração, ação e motivação dos seus voluntários e membros, por isso, recrutá-los é fundamental neste meio, sendo o mais importante por ser tão fulcral e, simultaneamente, tão escasso (Bustle & Forbes, 2001). Para que aconteça, estes são um *stakeholder* que tem de ser abordado de forma especial na abordagem de *marketing* ao voluntariado (Wymer, 2011), vendo-os como se fossem “clientes” (Agostinho & Paço, 2012). Esta adesão tem o custo de talento, tempo e energia

individual investido na missão de uma organização e que se revela em resultados pessoais indiretos e intangíveis (Agostinho & Paço, 2012).

Para que estes “clientes” sejam levados a aderir a uma OSFL é importante compreender aquilo que os motiva a tal, mas também o que impede de abraçar esta ideia. A motivação é algo deveras forte, dado que existem sempre outras oportunidades a querer competir pelo dinheiro, tempo e atenção de um potencial voluntário (Agostinho & Paço, 2012). Antes de alguém dar o seu tempo ou talento a uma organização deve perceber o que é que recebe “em troca”, seja o sentimento de satisfação de ajudar os outros, a criação de amizades, sentido de conquista e, principalmente, a oportunidade de expressar as suas crenças e valores fundamentais, sejam estes em termos de deveres civis ou de crenças religiosa que encorajam à compaixão e à benevolência (Wymer, 2011).

Alguns fatores que motivam as pessoas a tornarem-se voluntários ou membros de uma OSFL é a experiência e as oportunidades únicas oferecidas que obtém, pela diversão (Smith, 1999), por objetivos pessoais a nível social ou psicológico, a convergência de valores e crenças, o convite de amigos/familiares - principalmente se já fizerem parte da organização (Bustle & Forbes, 2001). Segundo um estudo de Smith (1999), realizado em jovens do Reino Unido, compreende-se que algo que leva as pessoas a afastarem-se da possibilidade de serem membros ou voluntários de uma organização são as pressões e compromissos externos, a falta de interesse, ou os pares não considerarem como sendo algo “fixe”.

Segundo Orsini & Costa (2018) a propensão a colaborar de forma voluntária vem da identificação com a causa, o convívio com pessoas interessadas na mesma temática, e segundo Smith (1999) atrai-se voluntários, em especial jovens, através de investimento em publicidade que demonstra o entusiasmo e divertimento de um voluntariado, que se demonstre que é bastante diferente de um trabalho dito normal, a fim de sair da rotina, e com ênfase no que a experiência pode trazer para a vida pessoal e laboral futura. Segundo Agostinho & Paço (2012) a propensão para realizar voluntariado depende da idade, necessidades e também da situação social do indivíduo. A par disto, Ki & Cho (2021) enumeram os fatores que afetam o comportamento dos membros, nomeadamente os benefícios oferecidos pela organização seja pessoal ou profissionalmente, o empenho organizacional em realizar ações que atinjam os seus objetivos, experiência passada com a organização (já ter, por exemplo, realizado uma doação ou voluntariado) ou características demográficas pessoais dos membros.

Para que a CIM seja eficaz, a organização tem de se diferenciar amplamente no segmento que quer impactar quanto ao valor que agrega, aos serviços que presta, os produtos que tem, os seus beneficiários, associados, doadores, comunidade, governo e sociedade civil (Hamza et al., 2016). Compreender as motivações mas também as expectativas ajuda a construir a estratégia de *marketing* para oferecer o seu melhor potencial a fim de atrair membros (Wymer, 2021) a fim de se construir uma relação a longo prazo - atrair, manter e melhorar a relação com os “clientes” envolvendo-os numa relação, e atingir as suas metas e objetivos através de uma troca mútua (Wymer, 2021), que pode vir a trazer um certo apego psicológico do indivíduo à organização (Ki & Oh, 2018).

A comunicação integrada de *marketing* de uma OSFL tem vários públicos-alvo: consumidores, fornecedores e distribuidores (Orsini & Costa, 2018). Os públicos consumidores, muitas vezes denominados de público externo, incluem os clientes e o público em geral. Assim, são os principais destinatários das ações da organização: as iniciativas e atividades da empresa são voltadas principalmente para atender e satisfazer estes grupos (Orsini & Costa, 2018). Por outro lado, os públicos provedores, que também podem ser considerados parte do público interno, englobam os apoiantes, voluntários, fornecedores e reguladores. Não só impulsionam como também suportam as iniciativas organizacionais, contribuindo para que a organização atinja seus objetivos (Orsini & Costa, 2018).

Por sua vez, os públicos distribuidores disseminam a informação a fim de chegar aos públicos consumidores (Kotler & Andreasen, 2008). Segundo Hamza et al. 2016, os públicos-alvo da CIM em OSFL são a comunidade em si, os beneficiados e os doadores (fixos e esporádicos) e também os voluntários e funcionários.

Hamza et al. (2016) elaboraram uma tabela com os objetivos de *marketing* e também os objetivos de comunicação de cada público. Para a comunidade, o objetivo de *marketing* tende a ser obter aceitação social e, em termos comunicacionais tem-se como objetivo divulgar as atividades organizacionais a fim de obter algum apoio. Para os beneficiários, quer-se manter e atrair mais pessoas ao apresentar “produtos” da organização e informar como lhes aceder. Quanto aos investidores frequentes, tem-se como objetivo de *marketing* conservá-los e aumentar o valor dos seus investimentos, já em termos de comunicação quer-se atrair novas pessoas que invistam de forma frequente e também apresentar como as doações anteriores foram utilizadas na organização. Nos doadores esporádicos quer-se construir lealdade e tornar estes doadores esporádicos em doadores frequentes. Quer-se, novamente, mostrar como foram utilizados os recursos anteriores e atrair novos doadores.

Por fim, os funcionários/voluntários são alvo de *marketing* para desenvolver e monitorizar a imagem transmitida para o público externo e, em termos de comunicação, quer-se captar recursos, motivar e, ainda, informar dos objetivos, contidos na missão e valores, da organização.

A comunicação de *marketing* com todos estes grupos é importante para a atração de novos membros nas OSFL a fim de gerar maior confiança, compromisso e relações a longo prazo com a perspectiva de captar recursos para sustentar a organização (Orsini & Costa, 2018). Kotler & Levy (1969) exemplificam precisamente que numa igreja para que se sustenha o interesse se promovem grupos de discussão, retiros, campanhas ou até notícias, por exemplo.

Uma estratégia de comunicação integrada de *marketing* tem de ser pensada e planeada com atenção a alguns tópicos em termos sociais, que podem vir a influenciar o comportamento do consumidor, nomeadamente a influência social, como as expectativas dos pares, que se subdivide nas normas sociais e a identidade social (a pertença a um grupo) (Valdoleiros, 2022). O crescimento da adesão de membros, segundo Carson (1999) pode muitas vezes ter a ver com políticas organizacionais ou por tendências externas que impactam a organização.

Ao adotar uma abordagem de *marketing* a organização terá de compreender os seus membros para poder desenvolver uma experiência que aproxima aquilo que o membro traz para a organização (seja tempo, talento ou dinheiro) a fim de lhe retribuir de forma igualitária para criar uma mensagem de recrutamento comunicacional mais efetiva para um potencial membro (Wymer, 2011). Segundo Ki & Oh (2018) isto pode-se compreender através de quatro dimensões: a mutualidade, a confiança, a satisfação e o compromisso - fatores-chave na construção de relações duradouras com os seus públicos. Para compreender a atração de novos associados pode-se medir dimensões como a lealdade, a satisfação e a *word-of-mouth* de membros.

A comunicação integrada de *marketing* no contexto das OSFL pode ser útil para alcançar diversos objetivos, como atrair doações para uma instituição, mas, neste subcapítulo compreende-se como pode ter um papel-chave na adesão de novos membros e na criação de laços com a organização. Esta viagem para uma lógica de mercado mesmo que na vertente não lucrativa permite que estas organizações sejam mais ambiciosas nos seus produtos e quanto aos seus objetivos institucionais (Kotler & Zaltman, 1971).

## 2.3. Estratégias de Comunicação do Movimento Escutista

A estratégia de comunicação da *World Organization of the Scout Movement* é amplamente guiada pela estratégia global para o escutismo - que orientará também as estratégias a nível regional, nacional e local (WOSM, 2016), sobretudo em termos de objetivos, da marca em si e de mensagens principais. A estratégia de comunicação da WOSM tem como principais objetivos construir o reconhecimento da marca do Escutismo como um movimento global, sendo muito mais do que uma simples organização (WOSM, 2016).

Todas as comunicações devem de forma subentendida, ou não, referir o propósito da organização de que o escutismo quer educar de forma não-formal jovens para a cidadania ativa, no fundo “educar para a vida” (WOSM, 2016), baseando-se no objetivo 4 dos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) - Educação de Qualidade - ao promover oportunidades de ensino distintas (WSB, 2022). Isto vai de encontro à Missão do escutismo de “contribuir para a educação de jovens, através de um sistema de valores que se baseia na Promessa e na Lei do Escuta, a fim de ajudar a construir um mundo melhor onde as pessoas se sintam autorrealizadas como indivíduos para que desempenhem um papel construtivo na sociedade” (WOSM, 2016).

Tudo isto foi construído com base na visão 2023 (WOSM, 2016) que refere que até 2023 o escutismo será o movimento educacional jovem líder no mundo ao permitir que 100 milhões de jovens sejam cidadãos ativos ao criar impacto positivo nas suas comunidades e no mundo com base nos valores partilhados (WSB, 2014). Isto significa que o escutismo busca reconhecimento tanto entre o público em geral quanto entre figuras externas influentes, destacando-se como um movimento educacional líder dedicado ao desenvolvimento sustentável. Promove assim a participação dos jovens nos processos de tomada de decisão, fornecendo-lhes uma plataforma para serem ouvidos. Isto tudo através dos valores partilhados através do diálogo e de comunicação interna para que o efetivo de associados aumente através da promoção do escutismo pelas organizações nacionais de forma positiva (WOSM, 2016).

Para isso, neste documento estratégico (WSB, 2014) foram definidas seis prioridades estratégicas:

- Envolvimento jovem - ao empoderar a juventude a ser ativa nas suas comunidades;

- Método Educativo - ambiente de aprendizagem não-formal para o qual devem ser atraídos, formados e retidos adultos voluntários para transmitir o programa educativo
- Diversidade e Inclusão - receber todos sem distinção, o que deve ser não só visível aos associados como nos métodos e nos programas usados;
- Impacto Social - envolvimento dos jovens em serviço na comunidade ao criar mudança positiva;
- Comunicação e Relacionamentos - O escutismo deve demonstrar aquilo que se faz e porque se faz, refletindo os valores comuns. Devem tornar o escutismo como o principal movimento juvenil no mundo ao usar os métodos comunicacionais mais impactantes e concretizando parcerias estratégicas e relevantes.

Para isto, usa-se estrategicamente o texto e a imagem a fim de atingir os objetivos da WOSM. Com o texto quer-se um tom jovem, desafiante, autêntico, positivo, inspirador, confiante, atencioso e envolvente (WOSM, 2018) e quanto à imagem, seja em fotografia, vídeo ou grafismos, deve ser também jovem, feliz, com diversidade (de cultura, gênero, religião ou geografia), com ação especialmente ao ar-livre, em grupo e com ações empreendedoras (WOSM, 2018; WOSM, 2016). Tudo isto reflete o compromisso do movimento de se focar nos jovens, imagem esta que buscam não só transmitir como também reforçar. Os principais temas de foco na comunicação devem ser a educação, o empoderamento jovem, ao ar-livre, o voluntariado, o desenvolvimento sustentável ambiental e social, a educação para a paz e a liderança (WOSM, 2016). Sendo assim, é um movimento adaptado localmente e unido globalmente que é aberto a todos, relevante, atualizado, desafiante e com significado e sentido de pertença.

Os objetivos desta estratégia é informar e inspirar os *stakeholders* do escutismo a nível mundial a reconhecer o valor e relevância do movimento, falar de forma positiva e precisa sobre escutismo, desenvolver parcerias benéficas a fim de apoiar o movimento (seja com tempo, fundos, apoio político, recursos educacionais, entre outros) e criar um impacto social positivo de acordo com aquela que é a missão do movimento (WOSM, 2016).

A WOSM tem três áreas comunicacionais operacionais: a comunicação interna (que ocorre para com as organizações nacionais que, depois, comunicam com os seus membros), a comunicação externa (em especial ajudar as organizações nacionais a trabalhar com *media*

relevantes como jornais, televisões, rádios) e as parcerias estratégicas (parcerias que apoiem a organização e as suas organizações-membro a cumprir a missão e a estratégia do escutismo) (WOSM, 2016).

Para que a estratégia da WOSM seja implementada a nível interno, a organização quer utilizar comunicação que cause impacto, e que reflita a unidade e a diversidade do movimento abraçando a transformação digital. Quer também expandir a acessibilidade de recursos ao disponibilizá-los em várias línguas e, ainda, comunicar consistente e oportunamente nas línguas oficiais para garantir a participação efetiva das organizações nacionais (WSB, 2022). Para o triénio 2021-2024 a WOSM a nível de comunicação quer se focar no *marketing* digital e na defesa de interesses (*advocacy*) comunicando com impacto através de *storytelling*, novas oportunidades de parceria e da mobilização de recursos, abarcando a transformação digital neste trabalho. Assim, o posicionamento da WOSM enquanto movimento juvenil líder a nível mundial será reforçado com uma imagem visual renovada e uma adaptação ao digital.

No plano trienal da WOSM para 2021-2024 (WSB, 2022), pode compreender-se que a WOSM quer adaptar a sua marca e a sua comunicação cada vez mais ao uso digital, que quer apoiar as organizações nacionais na sua comunicação externa a fim de ajudar no *branding*, *storytelling*, relações-públicas, financiamento, parcerias, comunicação de crise e na gestão de reputação. Outros objetivos deste triénio são aumentar o reconhecimento, o apoio e o impacto do escutismo ao reforçar a capacidade de representação na defesa de direitos e interesses, através de *youth representatives* (jovens capacitados para representar o movimento externamente como nas Nações Unidas ou nas COP), do *Scouts for SDG's* (plataforma que contabiliza trabalho voluntário em prol dos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável), da mobilização de recursos em termos de parcerias importantes e ajudando as organizações nacionais a implementar esforços quanto à *UN Youth Peace and Security Agenda*.

O que se transpõe para as organizações nacionais no âmbito de obterem suporte na revisão das suas estratégias de comunicação, adaptar-se ainda mais ao digital, criar mais e melhores parcerias através da WOSM, expandir o seu trabalho com representantes jovens e beneficiar de oportunidades de financiamento. Assim, uma das estratégias que a WOSM tem adotado é a utilização de *youth representatives* que querem influenciar *stakeholders* externos a tomar decisões numa direção que vai de acordo com os valores e com a missão do escutismo através de relações colaborativas. Esta estratégia serve para posicionar o movimento como líder mundial na educação não formal, ao dar aos jovens formas de ter

impacto social e de serem cidadãos ativos, tornando o mundo melhor. A defesa de interesses (*advocacy*) é uma responsabilidade institucional da organização (WOSM, 2016).

A WOSM no seu documento estratégico para a comunicação e compromissos estratégicos (WOSM, 2018; WOSM, 2016) quer, sintetizadamente, estabelecer três princípios:

1. Manter uma marca consistente - ao dar formação àqueles que representam a organização aos vários níveis, seja interna ou externamente; incentivar as organizações nacionais a cumprir a estratégia da WOSM dando recursos, ajuda e formação e ainda ser, sempre que possível, representados por pessoas jovens treinadas e ajudadas a desempenhar o cargo.
2. Contar histórias - contar histórias escutistas que amplificam os valores da marca, usar tons e imagens jovens sempre que possível, usar conteúdo gerado pelo utilizador, gerido e curado conforme a marca e as suas necessidades.
3. Colaborar - fazer parcerias com organizações nacionais e outras entidades para cumprir a estratégia, fazer parcerias com voluntários e profissionais do meio comunicacional a fim de cumprir a estratégia elaborada pela WOSM; construir uma *Global Communication Network* para amplificar o fluxo de notícias e campanhas da organização.

Conforme descrito nestes documentos, as organizações regionais (Europeia, Ásia-Pacífico, Africana, Árabe e Interamericana) devem implementar esta estratégia é ser ponte de diálogo entre a organização mundial e as organizações nacionais. Devem adotar e adaptar a estratégia comunicacional da WOSM ao seu contexto local e que multipliquem o esforço comunicacional da organização mundial de forma uniforme, alinhando objetivos, a marca, o tom e o estilo da estratégia global (WOSM, 2018). Devem também construir imagens positivas e verdadeiras do escutismo no seu contexto regional, partilhar histórias de grupos locais que vão de encontro aos objetivos da marca, desenvolver e implementar parcerias, partilhar boas práticas com as organizações nacionais, envolver jovens e dar-lhes formação para realizarem representações externas e internas (WOSM, 2018).

A associação é muito mais que o seu logótipo, é tudo aquilo que as pessoas associam com a marca, sejam os próprios jovens (sendo que cada um é um “*influencer*” entre os seus pares sobre o movimento) mas também elementos visuais e simbólicos que tornam a organização imediatamente reconhecível (Scouts Australia, 2017), como o lenço escutista,

o ar-livre, as insígnias e cor roxa utilizada pela organização mundial (WOSM, 2022), o uniforme (WOSM, 2019c) e a saudação escutista (Scouts Australia, 2017).

Passando para exemplos de algumas organizações nacionais e para as suas estratégias de comunicação, a *Scouts Australia* (2017) procura transpor os seus valores de marca sobretudo a inovação, o empoderamento, a aventura, o enriquecimento, o compromisso, a honestidade, o envolvimento, a honestidade e o companheirismo. Na sua estratégia querem olhar atentamente para a priorização do desenvolvimento de uma criança ou jovem e de como trazer atividades que as desenvolvam, a imagem do escutismo e os benefícios exclusivos, a utilização do lema “*Be Prepared*”, testar várias estratégias para compreender qual a mais atraente e motivadora. Assim, a estratégia da Scouts Australia é o foco na aventura, por ser um elemento integral e fulcral no desenvolvimento jovem no movimento, usando o lema “*Be Prepared*”, como algo relevante que demonstra capacidade, confiança e habilidade para superar qualquer desafio.

Já a União dos Escoteiros do Brasil (2020) definiu uma estratégia a partir daquela fundada pela WOSM (2014) onde se refere que o escutismo deve retratar com precisão o que se faz no movimento e porque, refletindo os valores entre os escoteiros de todo o mundo. Assim, a UEB definiu três áreas operacionais, tal como a WOSM

1. A comunicação interna (que tem como objetivos desenvolver processos efetivos de comunicação, fortalecer o processo de gestão da própria marca e ainda melhorar a relação com o associado).
2. A comunicação externa (comunicar com públicos por meio da imprensa com os objetivos de ampliar as ações na imprensa, divulgar sobre o impacto social do escutismo e ainda falar de forma precisa e positiva do movimento).
3. Parcerias estratégicas (relações institucionais - a fim de trabalhar em parcerias mutuamente benéficas. Todos estes públicos ajudam no apoio à missão do escutismo (UEB, 2020).

Esta organização nacional, agindo em linha com a WOSM, que focará a sua comunicação nos jovens e referindo a formação educacional e a cidadania ativa que o movimento proporciona e, também, o impacto social gerado pelas suas atividades. A estratégia desta organização é criar ações de comunicação que garantam o reconhecimento do movimento pela relevância do mesmo na sociedade e pelo seu impacto. Querem também promover-se como parte de um movimento global de educação, mais do que uma organização,

destacando os Escoteiros do Brasil como o movimento de educação de jovens mais relevante do país (UEB, 2020).

Já a *The Scouts Association* (2023), do Reino Unido, constrói uma estratégia baseada nas competências que o movimento pode desenvolver nos jovens através do lema “*Skills for Life*”. Trazem competências a nível de caráter (como a resiliência, a iniciativa ou a independência), de empregabilidade (como o trabalho em equipa, a resolução de problemas e a liderança) e de praticidade (como cozinha ou primeiros socorros) que preparam cada vez mais jovens para a vida, sendo ajudados pelos seus dirigentes. Referem uma estratégia de crescimento que se foca na inclusividade, no impacto na comunidade e na moldagem da associação pelos jovens. Querem destacar os jovens, o voluntariado, o planeta, a segurança e a inclusão, acreditam na integridade, na cooperação, no credo de cada um, no respeito e no cuidado criando competências, aventuras, liderança e cidadania aos jovens. Tudo isto através da aventura, da amizade, do ar-livre, do serviço aos outros e do sentido de pertença

Segundo a WOSM (2022), todas as estratégias devem ser revistas e aprimoradas para se manterem inovadoras e relevantes, especialmente quando se fala de comunicação digital. No geral, a organização recomenda uma revisão geral a cada seis meses e de redes sociais uma avaliação mensal dos resultados obtidos.

## **2.4. Canais de Comunicação e Público-Alvo do Movimento**

### **Escutista**

Para que estas estratégias sejam tangíveis, o movimento escutista, seja a nível global, regional, nacional e local, terá de definir o seu público-alvo e também os canais de comunicação para aplicar a sua estratégia. A fim de obter bons resultados, terá de existir uma boa compreensão destes tópicos (WOSM, 2023c). Determinar qual é a audiência ajuda a compreender quais os canais que melhor lhes chegam a fim de passar a mensagem pretendida (WOSM, 2023c). É tentador tentar falar com todos em simultâneo, porém não é eficaz (WOSM, 2022).

Como referido anteriormente há três principais alvos de comunicação: público interno, público externo e, dentro deste público externo, existem as parcerias estratégicas. Todos estes se associam à marca e perfil do Escutismo, mas que têm de ser operacionalizados de

forma separada (WOSM, 2016). Com todos estes públicos, a organização mundial quer que se reconheça o valor e relevância do movimento, que se fale de forma positiva do mesmo e também que se trabalhe de forma mútua em linha com a missão do escutismo (WOSM, 2016).

Com o público interno, quer-se promover a partilha dos valores e a unidade do movimento, independentemente da nacionalidade, etnia ou idade, trata-se da comunicação e interação entre os *stakeholders* dentro da WOSM tendo como principal alvo as organizações nacionais (foco principal) e, por fim, cada escuteiro individualmente (foco secundário). Porém é papel das organizações nacionais comunicar com cada escuteiro (jovem ou adulto) diretamente e não da WOSM - que deve simplesmente amplificar a comunicação das organizações nacionais. Querem facilitar o diálogo entre as organizações nacionais e também dar palco a escuteiros individuais ou adultos voluntários a fim de partilharem vivências e práticas (WOSM, 2016).

Como alvo da comunicação externa existem todas as partes externas à WOSM que interagem com quem faz parte do movimento (pessoas individuais ou organizações). São entidades ou pessoas com quem a WOSM não tem relações institucionais. Um exemplo destes alvos externos são os *media* (jornais, televisão, rádio, etc) que levam o escutismo a um público muito mais abrangente. Aqui, deve-se agregar e demarcar histórias sobre escutismo que reconheçam o valor do movimento e, devem também, ser um contacto importante aquando da necessidade de comunicação de crise (WOSM, 2016). Para este público há um esforço de comunicação significativamente menor. Assim, a WOSM deve-se pautar por ser fonte de informação de alto nível e geral que leve à comunicação social, a potenciais parceiros, doadores, membros e voluntários uma visão geral daquilo que é o movimento (WOSM, 2016). Outros alvos externos são as famílias e as comunidades locais - dado que o escutismo e as suas organizações não existem isoladamente, mas sim como parte do tecido social da comunidade local (WOSM, 2023d).

Dentro do público externo, existem também as parcerias estratégicas que são organizações internacionais ou nacionais, comerciais ou não, que ajudam no cumprimento da missão do escutismo com relações mútuas ativas e benéficas. A WOSM incentiva as organizações nacionais a manter relações significativas com o governo do seu país e com outras entidades na área. A manutenção destas relações pode ser concretizada através de delegações de representantes que querem vincar a imagem e missão do movimento e da organização (WOSM, 2016). Podem ser organizações da sociedade civil, conselhos nacionais de juventude, se existente, contactar com decisores políticos. A WOSM (2022)

seleciona como a sua audiência-chave, em específico, os escuteiros, as famílias, os voluntários e potenciais voluntários, parceiros e potenciais parceiros, doadores e potenciais doadores e jovens que não façam parte do movimento, entre outros.

Indo de encontro a um ponto de vista mais nacional e local, a Scouts Australia (2017) detém vários alvos com uma estratégia que quer apelar a um vasto número de pessoas. Querem comunicar não só com os seus membros, jovens e adultos, mas também com pessoas adultas que querem melhorar o futuro dos seus filhos através do desenvolvimento pessoal, dos valores e de perspetivas de futuro, com adultos que procuram formas de ajudar a comunidade onde se inserem, com crianças que querem mais diversão, liberdade, aventura e amizade na sua vida, sobretudo ao ar-livre, e também com o governo, OSFL e membros da comunidade em geral que queiram ajudar o movimento de forma financeira ou prática. Estes últimos alvos surgem numa ótica de sustentabilidade do movimento, criando adesão e retenção (Scouts Australia, 2017).

Já para a União de Escoteiros do Brasil (2020), identificam os seus públicos de interesse que são categorizados em áreas operacionais para a estratégia de comunicação. No público interno identificam os jovens que são beneficiários do movimento (membros dos 6 aos 21 anos - lobinho, escoteiro, sénior e pioneiro). São um público que gosta de aventura, de trabalhar em equipa, do ar-livre e que se rege por determinados valores, jovens dispostos a ajudar o próximo e que são formadores de opinião nas suas famílias, na sua comunidade e também são vistos como futuros líderes. Outro público interno são os voluntários da organização, membros mais velhos com formação para exercer o papel de dirigente e que podem deter cargos a nível local, regional ou nacional. Existem também as famílias - os pais ou responsáveis pelos beneficiários que também fazem parte. Por fim, identificam os apoiantes, colaboradores, antigos membros e outras pessoas e também a diretoria do respetivo nível. Para comunicar com este nível cria-se um plano nacional de comunicação e também estabelece um fluxo comunicacional que atenda a todos os níveis da organização e também garantem que este amplifique as mensagens e campanhas da associação. Querem também trabalhar o sentido de unidade e o orgulho e a pertença à organização no seu público interno.

Identificam como público externo também a imprensa que leva a organização a um público muito mais vasto através da valorização de histórias de jovens e voluntários, das suas aventuras e habilidades tanto a nível local como nacional. No público externo têm como objetivo treinar os porta-vozes da organização para a sua representação externa, fortalecer

ações de assessoria de imprensa, usar os jovens para falar sobre escutismo e usar histórias com impacto e ter um manual de gestão de crise (UEB, 2020).

Por fim, os parceiros estratégicos são parceiros institucionais que colaboram com a organização e que estas parcerias devem ter como fim a influência de públicos de interesse da organização a tomar decisões que se coadunem com a missão e valores do movimento sendo uma parceria mutuamente benéfica. Podem ser organizações governamentais, organizações não governamentais, empresas privadas, fundações, representantes governamentais, instituições de ensino, entidades representativas, potenciais doadores, instituições religiosas ou até organizações comunitárias (UEB, 2020). Aqui, querem construir ações pela defesa dos interesses da juventude e também aliar-se a personalidades benéficas para o escutismo.

A nível digital, o CNE (2024) delinea nove perfis aos quais se dirige no seu portal *online* - cinco deles correspondem às quatro secções etárias do movimento e também aos dirigentes (público interno). Os outros perfis correspondem a encarregados de educação que querem inscrever os seus educandos, adultos que se querem tornar voluntários, a imprensa (órgãos de comunicação social) e ainda *scouts*, ou seja escuteiros de outras organizações ou países que queiram conhecer a associação ou visitar Portugal.

Quanto aos canais de comunicação utilizados para partilhar informação de forma atempada e para promover um diálogo transparente, a WOSM comunica com organizações nacionais e também com escuteiros individuais principalmente através de meios digitais, nomeadamente o seu *website*, redes sociais (WOSM, 2019c), uma app e pela intranet (WOSM, 2016), utilizam também boletins e *newsletters*, conferências e eventos, publicações impressas e *online* de apoio e ainda através de comunicados oficiais. Utilizam também porta-vozes jovens que representam o movimento externamente e incentivam as organizações nacionais a fazer o mesmo, na WOSM chamam-lhes de *youth representatives*.

O meio mais utilizado, também devido à sua flexibilidade e globalização e por ser mais divertido e pessoal de que os meios tradicionais, são as redes sociais, sendo uma ferramenta de comunicação vital que pode ser usada para promover o trabalho da organização, criar e manter uma boa reputação, compreender a opinião pública e também aumentar a adesão de novos membros (WOSM, 2022). Para as usar tem-se de ter em foco os objetivos, a audiência e, daí, delinear uma estratégia clara e, deste modo, tem-se de adaptar linguagem,

tom e *call-to-action* - diferentes audiências podem e devem ser abordadas por diferentes meios.

A WOSM (2022), em termos de redes sociais, detém as plataformas *Instagram*, *Facebook*, *Youtube*, *Twitter*, *Tiktok* e *Whatsapp*, mas, a fim de obter os resultados desejados, focam-se mais no *Facebook*, *Instagram* e cada vez mais no *Tiktok* por ser onde melhor conseguem atingir o seu alvo - priorizam esta presença devido aos recursos humanos que dispõem (WOSM, 2022). No *Facebook* comunicam com uma população mais velha e num tom informativo e no *Instagram* e *Tiktok* para os mais jovens, sendo que no *Instagram* comunicam de forma casual e no *Tiktok* se propõem em comunicar de forma divertida. Ao criar um tom num dado canal começa-se a fundar uma personalidade reconhecível nas redes sociais perante o público.

Na comunicação entre as organizações nacionais e os escuteiros associados, a WOSM incentiva o uso de revistas próprias, de *newsletters* para os adultos voluntários, do *website* e do uso extensivo de redes sociais (WOSM, 2016). De seguida compreende-se como é que a organização australiana e brasileira comunica e que canais utilizam.

A Scouts Australia (2017) utiliza o seu *website* não só com um objetivo de *marketing* ao mostrar e promover o escutismo a uma comunidade mais abrangente como também de dar informações de recursos já existentes para membros da organização. Utilizam também as redes sociais de forma ampla, através do *Instagram*, *Facebook*, *Linkedin* e *Youtube* e também através de notícias e dos seus jovens porta-vozes.

Por sua vez, a União dos Escoteiros do Brasil (2020) detém um boletim informativo mensal, o *e-mail*, *press releases*, *merchandising*, jovens porta-vozes, o site oficial e também as redes sociais (*Instagram*, *Facebook*, *Youtube*, *Flickr*, *Linkedin* e *Twitter*) (UEB, 2022). Assim, querem aumentar conhecimento da marca e retratar o que fazem e porque o fazem, transmitindo os seus valores e a sua imagem, fortalecer processos de comunicação e encontrar novas parceiras (UEB, 2022), combatendo os estereótipos associados aos escuteiros, promovendo o diálogo, fortalecendo a personalidade da organização de forma integrada e consistente e também cultivar o sentido de pertença.

Em Portugal, também se utiliza amplamente as redes sociais (*Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *Threads*, *Tiktok*, *Linkedin* e *Youtube*), o *website*, a *newsletter*, circulares e comunicados, a revista Flor de Lis (física e *online*), *press releases*, aparições na televisão, *outdoors*, livros, *merchandising*, elementos visuais como *roll ups* ou *banners* e também se

concretizam conferências e eventos oficiais. Estes canais de comunicação a nível nacional depois afunilam para o nível regional e local, onde cada região ou agrupamento gere o seu site e redes sociais. Outra forma extremamente popular e inconsciente de se comunicar sobre o escutismo é através de *word-of-mouth* (WOSM, 2019c).

## **2.5. Importância da Comunicação Integrada de Marketing na atração de Novos Membros para o Movimento Escutista**

Segundo a WOSM (2019c), existem sete ingredientes para o crescimento do movimento: a estratégia para o crescimento, o programa educativo, os adultos voluntários no escutismo, as parcerias, a fortaleza da organização, o recrutamento e alcance e, ainda, a comunicação. Este último cinge-se em referir que o programa pode ser educativo, mas para ser verdadeiramente atrativo, tem de ser comunicado, as pessoas têm de saber que existe.

A atração e retenção de membros é uma das prioridades do movimento escutista a fim de ser sustentável e de, neste momento, recuperar da pandemia COVID-19 (WSB, 2022). Existem várias abordagens a este tópico da atração de novos membros, mas a que se explora neste subcapítulo é a perspetiva e o papel da comunicação - que se revela importante para vários objetivos estratégicos nos quais se inclui a atração de novos associados (UEB, 2020).

Segundo o World Scout Bureau (2022) no seu plano trienal para 2021-2024 constam indicadores de desempenho (KPI) que querem que pelo menos 50% das organizações nacionais aumentem os seus associados, que a adesão à WOSM cresça em 10% e que 80% das organizações nacionais que perderam associados na pandemia recuperem na totalidade os seus números. Querem que exista esforço de filiação e retenção aos níveis nacionais mas também o quão importante é a implementação do método escutista como um fator que leva a esta adesão, revelando relevância e habilidade para suprimir necessidades dos jovens de hoje em dia, construindo competências para o futuro (WSB, 2022) a nível de caráter e de praticidade (Scouts 2023) e também para os adultos ao dar-lhes melhores ferramentas e competências para criar atividades com impacto e, posteriormente, para a sociedade ao juntar cidadãos e melhorar a vida da comunidade (Scouts, 2023).

O recrutamento ativo é fundamental para fazer crescer as filiações, sem novos membros a ingressar e sem o apoio para estas pessoas, será difícil o movimento crescer de forma eficaz

e sustentável. O crescimento do movimento também traz benefícios como o maior e melhor apoio governamental, novos doadores, a criação de grupos mais sustentáveis a nível de membros, obter mais visibilidade nos *media* e ainda aumentar o orçamento da organização (WSB, 2021b). O crescimento organizacional é importante a longo-prazo e deve ser uma prioridade, normalmente decorre de forma orgânica ou por ações de recrutamento (fig. 4). Esta figura demonstra também que a retenção ou não de efetivo depende de vários fatores que se encontram ilustrados:



Figura 3 - Retenção do Efetivo. (WSB, 2021c)

Durante a pandemia de COVID-19, houve vários fatores que impactaram a retenção de membros, nomeadamente a falta de atividades oferecidas, a repetição e monotonia das reuniões *online*, necessidade de adaptação e formação dos adultos voluntários, desmotivação geral, entre outros (WSB, 2021c). Assim, alguns dos objetivos enunciados pelo WSB (2022) são recuperar o número de membros perdidos na pandemia, promovendo uma estratégia a longo prazo de filiação sustentável, ajudando as organizações nacionais a fazê-lo.

Um processo e estratégia de comunicação integrada de *marketing* para este recrutamento será diferente em cada organização nacional mas, no seu âmago, é sobre gerar muita visibilidade e efeito, seja a nível nacional ou nas comunidades locais (WSB, 2021a). O sucesso é muitas vezes definido pelo alinhamento das organizações nacionais com a organização mundial. Os grupos locais são essenciais no sucesso de uma campanha, têm

de estar ao corrente da campanha e do plano e prontos para o ingresso de novos membros e voluntários (WOSM, 2023e). Para uma campanha destas a nível nacional, o WSB (2021a) delinea 8 fases:

1. Criar uma equipa para o recrutamento
2. Criar um plano
3. Identificar as falhas que há no associativismo
4. Identificar o alvo que se quer recrutar
5. Chegar a este alvo
6. Conseguir a atenção deles
7. Direcioná-los ao seu grupo local
8. Ter a certeza de que são bem recebidos

Aquilo que se comunica nestas campanhas desenvolve-se muito em torno daquilo que o escutismo pode trazer para o indivíduo, a diversão que se vive, as competências que se aprendem e, para os adultos voluntários, a oportunidade de voluntariado e o impacto que pode ter na vida dos jovens (WSB, 2021a). Quando se pensa na audiência que se quer atingir, é necessário compreender o que os motiva, e daí começar a construir uma imagem do escutismo que os chame - é sobre captar a atenção através dos interesses e motivações (WSB, 2021a). Deve-se comunicar uma boa razão para aderir e uma ainda melhor para ficar no movimento (WSB, 2021a). Para atrair e manter novos membros é preciso uma contínua utilização integrada de vários métodos de comunicação e de uma estratégia eficaz para a comunicação e o crescimento (WOSM, 2019c).

Primeiramente, para atrair pessoas de fora, é necessário desmistificar as ideias erradas que muitas vezes existem sobre o movimento, porque é mais do que simplesmente ir acampar. Para melhorar a forma como a organização é vista, é preciso trabalhar em termos de *branding* e de *marketing*, ao melhorar a imagem do movimento. Quebrar estereótipos e mostrar o real potencial do escutismo pode atrair novos membros e adultos voluntários, dado que é um movimento onde existe uma forma inovadora de educar, de forma divertida, mas com propósito (WOSM, 2019c). Uma boa comunicação interna e externa é fulcral para atrair novos membros e reter os que já existem (WOSM, 2019c). Criar uma boa imagem para o público requer uma abordagem comunicacional estratégica - a comunicação alinhada com a estratégia para a filiação. Assim sendo, as organizações nacionais têm de trabalhar na sua imagem pública.

Escutar a audiência é fundamental para compreender as percepções internas e externas. Se houver falta de adesão, pode ser devido a diferentes razões: a audiência pode não estar familiarizada com o movimento, o que sugere a necessidade de aumentar a visibilidade ou lançar uma campanha de conscientização. Também é possível que a reputação do movimento seja negativa, requerendo esforços para melhorar a sua imagem pública. Outra possibilidade é que a reputação atual do movimento não reflita totalmente as suas atividades e o seu impacto, sugerindo a necessidade de aprimorar o *storytelling* e diversificar os conteúdos para transmitir uma imagem mais abrangente e precisa. (WOSM, 2019c).

Explorar essas questões é essencial para moldar uma estratégia de comunicação eficaz. Além disso, o estudo das oportunidades de crescimento pode oferecer percepções valiosas. Por exemplo, é importante identificar se o público-alvo são pessoas mais velhas, crianças ou outro grupo demográfico. Compreender quem são as pessoas que têm mais potencial para se envolver com o movimento pode direcionar os esforços de comunicação e recrutamento de forma mais eficaz. O valor do escutismo tem de ser comunicado de forma diferente para diferentes audiências - adolescentes de uma área rural não respondem ao mesmo que pais de uma zona citadina, por exemplo (WOSM, 2019c). Identificar os alvos, as mensagens e os canais faz com que se conte uma mesma história com um mesmo objetivo de forma diferente, mostrando o melhor do “produto” para cada audiência:

- Membros mais novos - os decisores são os pais - endereçar a proposta de diversão, do forte sistema de valores, de oportunidades únicas, conexão com a natureza ou de trabalho em equipa;
- Jovens adultos - aventura, amizades, desenvolvimento pessoal para o CV, liderança, independência;
- Adultos voluntários - utilizar histórias de outros voluntários, oportunidade de dar algo à comunidade, aventuras, amizades, oportunidades de crescimento, escape do trabalho, trabalho com jovens, voluntariado.

Para uma campanha de Comunicação Integrada de *Marketing* neste âmbito, com o fim de persuadir alguém juntar-se ao movimento, pode-se compreender com quem se quer comunicar para construir a mensagem correta e transmiti-la através dos canais certos a fim de trazer atenção para o objetivo (WOSM, 2023c). Campanhas eficazes requerem um conhecimento profundo do público-alvo. Este conhecimento ajuda a criar as mensagens

certas e apelos à ação para aumentar a sensibilização e atrair novos membros para a organização. Segundo a WOSM (2023c) campanhas bem-sucedidas concentram-se em apelos claros à ação, como "Junte-se ao Escutismo", "Vem ser Escuteiro", "Torne-se um voluntário no Escutismo!". Porém, segundo a WOSM (2019c), a melhor forma de convencer alguém juntar-se ao movimento é ouvir escuteiros motivados e entusiasmados a falar do movimento na sua vida enquanto contam histórias pessoais de aprendizagens e aventuras - o crescimento do movimento pode ser uma tarefa de todos os envolvidos (WOSM, 2019c), este *word-of-mouth* é muito importante e é o que muitas vezes traz de forma orgânica novos membros para as organizações.

Tende-se a comunicar para escuteiros com uma dada familiaridade a certas terminologias, ao escolher a audiência há que ter cuidado com os conhecimentos comuns que existem ou não, dado que se comunica com quem não está familiarizado com algumas realidades ou termos (WOSM, 2023c). Algumas questões que nos podem guiar na escolha do alvo e também dos canais são: quem é que se quer atingir? Qual é a faixa etária? o que é que é importante para eles? Que medium é que este público mais utiliza: televisão, rádio, rede social? Que conteúdo é que apela a esta audiência? Como se pode tornar os membros mais diversos? Tudo isto guia e alinha a estratégia de comunicação (WOSM, 2023c). Afinal, pode-se contactar com o alvo tradicional na população jovem, mas também se pode expandir para novos segmentos, podendo esta junção trazer ainda melhores resultados (WSB, 2021b).

Uma das formas de fazer com que o movimento cresça é reter o efetivo já existente, especialmente através da construção de boas atividades e do apoio motivado de adultos voluntários. Para aguçar uma estratégia destas é também necessário compreender porque é que os jovens deixam o movimento, algumas das respostas são a falha do programa educativo do escutismo a aceder às necessidades dos jovens, falta de adultos voluntários ou falta de disponibilidade dos mesmos, a família não compreender o valor do movimento, o escutismo não ser bem visto na comunidade em geral ou falhar a dar aquilo que promete, ser um movimento de difícil acesso (ser só para uma fração da população ou implicar custos financeiros), a constante competição pelo tempo livre dos jovens com várias opções como o desporto ou a música, liderança fraca, preocupações sobre a reputação da organização quanto à temática da proteção de crianças e jovens (WSB, 2021c). Fatores que aceleram a retenção são a formação e motivação de adultos voluntários, a participação dos pais e o envolvimento na comunidade.

Há muitos canais que podem ser úteis para espalhar a mensagem, mas aqui é necessário considerar quais serão as melhores para quem se quer atingir. Se se quiser falar com os pais a fim de atrair membros mais novos, a comunicação a nível local terá mais impacto, especialmente se os grupos locais tiverem recursos e competências para o fazer. Para atingir uma nova audiência, pode-se considerar uma forma de publicitar mais abrangente, podendo-se usar ferramentas como as redes sociais, os *media* tradicionais, novos meios de comunicação social, brochuras, a criação de materiais gráficos para os grupos locais, eventos locais, regionais e nacionais como os “dias abertos” (WSB, 2021b). Pode-se também utilizar outras organizações e parceiros a fim de chegar a quem se quer chegar, como por exemplo promover o escutismo em escolas (WSB, 2021a). O crescimento do movimento é uma responsabilidade dos órgãos nacionais, mas, na realidade, é uma responsabilidade de todos (WSB, 2021b), por isso, é importante os jovens escuteiros e os adultos voluntários saberem apresentar o movimento de forma entusiasta e atraente para com os seus pares (WSB, 2021a).

No Scouts Australia, usam-se as diretrizes da marca para se relacionarem com os seus públicos de forma positiva baseando-se nos valores partilhados. Isto ajuda a organização a manter-se forte internamente o que levará a que mais pessoas a apoiar a organização. Assim, incentivam a que toda a comunicação feita acerca de escutismo seja positiva ou, quando crítica, focada em soluções, pedem cuidado nos *e-mails*, mensagens e no uso das redes sociais para que reflitam os valores e filosofia do movimento. Como é que se deve construir uma mensagem adaptada que mostre verdadeiramente aquilo que o escutismo é? (Scouts Australia, 2017). A União dos Escoteiros do Brasil (2022) refere que o aumento do número de associados e a expansão do movimento no país requer um esforço coletivo de todos os níveis da organização, especialmente após a pandemia.

Para elaborar uma campanha a nível local, é essencial identificar as falhas existentes nos grupos, como a escassez de adultos voluntários ou as áreas geográficas que não são abrangidas pelo movimento. Além disso, é necessário ter a formação adequada e os recursos necessários, como posters, panfletos e outros materiais promocionais, além de utilizar de forma efetiva as redes sociais. Uma campanha pode também ocorrer com embaixadores locais ou oradores que amplificam e espalham a mensagem na comunidade. Tudo isto pode ser integrado e coordenado: começa-se com um objetivo, escolhe-se o alvo com quem se quer comunicar, escolhe-se as mensagens-chave, seleciona-se os canais adequados e estabelece-se uma dada regularidade. Cada organização a nível nacional ou

local terá de identificar o que precisa com base nas suas necessidades e condições (WOSM, 2019c)

Podem-se encontrar campanhas de CIM direcionadas à atração de novos associados especialmente a nível nacional e local, a nível global em simultâneo com o nível nacional e local (através de parceiras) tende-se a comunicar muito mais aquilo que o escutismo verdadeiramente é e faz. Ou seja, o reconhecimento da importância da educação não formal e também dos jovens como cidadãos ativos e motores de mudança no mundo, sobretudo através de tópicos como o voluntariado, a educação para a paz, a empregabilidade e o ambiente e sustentabilidade (WOSM, 2016).

Assim, pode-se concluir que a CIM é importante para o Movimento Escutista na atração de novos membros porque possibilita a consolidação de uma mensagem coesa e envolvente que ressoa no público-alvo. A consistência da mensagem em diversas plataformas fortalece a identidade do movimento e cria uma imagem unificada, tornando o movimento mais atrativo.

## Capítulo 3

### Relação com os *Stakeholders* e Florescimento

#### 3.1. Conceito de *Stakeholder*

O conceito de *stakeholder* começou a ser estudado devido à necessidade das organizações se adaptarem a um cenário organizacional cada vez mais complexo e dinâmico. Nos anos 80, as empresas enfrentavam um contexto marcado por mudanças rápidas e algumas incertezas. As estratégias tradicionais, focadas principalmente nos interesses dos acionistas e na maximização dos lucros a curto prazo, já não conseguiam proporcionar as soluções necessárias para lidar com os novos desafios (Freeman & McVea, 2017). As empresas precisavam de considerar um espectro mais amplo de interesses e influências para alcançar uma gestão eficaz e sustentável. Neste período, a globalização, os avanços tecnológicos e a crescente conscientização sobre questões sociais e ambientais pressionaram as empresas a repensar as suas estratégias (Freeman & McVea, 2017).

Apesar de ter sido especialmente estudado na década de 80, a utilização do conceito de *stakeholder* começou com um trabalho pioneiro da *Stanford Research Institute* (Fares, 2023; Freeman et al., 2020; Freeman & Velamuri, 2006). Através de estudos na área da gestão (Freeman & McVea, 2017), começa-se a realçar o papel de vários grupos (como, por exemplo, os fornecedores, os acionistas, os beneficiários, a sociedade, entre outros) e o seu papel na sobrevivência da organização (Fares, 2023). Foi um conceito que surgiu a fim de desafiar a noção empresarial de que os acionistas eram o único grupo a quem a organização tinha de dar resposta e tornar as organizações em ambientes mais previsíveis e controlados. O conceito de *stakeholder* surge com a emergência de várias definições diferentes, geradas para servir propósitos também diferentes (Miles, 2017).

Esta aplicação do conceito em contextos diversificados resulta em desafios relacionados com a variedade de aplicações e definições. A dificuldade em mapear essa diversidade faz com que a multiplicidade de visões, embora potencialmente enriquecedora, acabe por se revelar superficial e fraca (Miles, 2017). No entanto, este debate garante que o conceito se desenvolve e que demarque de forma mais clara as fronteiras das definições e das narrativas construídas (Miles, 2017).

O conceito é um jogo de palavras com o termo *stockholder*, em português acionista, que quis tornar o conceito mais abrangente, levando-o da sua raiz na área da economia para a área da gestão estratégica (Freeman & McVea, 2017). Esta mudança de abordagem sugere que os gestores devem implementar decisões de gestão que satisfaçam os grupos de *stakeholders* da organização, gerindo e integrando as várias relações destes grupos, o que traz a promoção de interesses comuns ao meio empresarial (Freeman & McVea, 2017).

Para definir *stakeholder*, Bhattacharya et al. (2009) referem que se tratam de indivíduos ou círculos que contribuem de forma voluntária, ou não, para a capacidade da organização criar riqueza e criar as suas atividades, sendo não só os seus potenciais beneficiários como os detentores de riscos. Estes autores advogam que a relação entre os *stakeholders* e uma organização pode-lhes trazer benefícios e contribuir para a riqueza e reputação da organização, querendo sempre que exista um ganho mútuo de ambas as partes, podendo os benefícios ser tangíveis ou não, psicológicos ou monetários.

Para Jones (1995), uma organização caracteriza-se pelas relações que detém com os grupos ou os indivíduos (*stakeholders*) em que cada um tem o poder de afetar o desempenho da empresa. Esta relação pode muitas vezes ser contratualizada. Por isso, Jones (1995) olha para *stakeholders* como os grupos ou os indivíduos que são reconhecidos como influentes na organização e que são tidos em conta nas tomadas de decisão por parte da gestão. Fares (2023) considera os *stakeholders* como elementos essenciais para o sucesso estratégico de uma organização, o que significa que podem ter um papel importante na definição da direção estratégica e da missão da organização, influenciando as decisões e as ações que determinam o desempenho da mesma. Berman et al. (1999) acrescentam ainda que a relação fundada entre uma organização e os seus *stakeholders* tem impacto direto no desempenho financeiro da mesma.

Milosevic (2019) enfatiza ainda que nas organizações modernas existe naturalmente a criação de interdependências de variados grupos, com quem a organização se deve preocupar - e a isto chama *stakeholders*. Freeman (2007) acrescenta também que, quer a organização seja grande ou pequena, os grupos para os quais se cria valor viabilizam a existência da organização através do seu apoio. Aliás, gerir os *stakeholders* é construir e moldar relações para que funcionem eficazmente (Freeman, 1984). Relações estas, compostas por interações fora do alcance da gestão da organização, que formam a reputação (Mahon & Wartick, 2003).

Outras perspectivas neste âmbito surgem na literatura: West et al. (2016) revelam que *stakeholders* são aqueles que avaliam como é que uma organização se relaciona com outros indivíduos e com *stakeholders* da sociedade. Alkhafaji (1989) vê-os como os grupos para com quem a organização detém responsabilidade e Thompson et al. (1991) como os grupos que estão em relação com a organização.

A definição mais utilizada, e também citada, é a de Freeman (1984), que traz a atenção para os *stakeholders* de uma perspectiva não só prática como também teórica (Mahon & Wartick, 2003). Somente com a sua obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Freeman, 1984) é que o conceito de *stakeholder* se torna verdadeiramente relevante para a gestão estratégica (Fares, 2023). Refere que *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela concretização dos objetivos da organização (Freeman, 1984; Agle et al., 1999; Fares, 2023; Freeman, 2014; Berman et al., 1999; Mahon & Wartick, 2003; Freeman & McVea, 2017).

Segundo Mahon & Wartick (2003), Freeman foi o primeiro a estabelecer ligações entre os *stakeholders*, a necessidade da gestão dos mesmos e ainda o seu impacto na estratégia organizacional e, segundo Berman et al. (1999), a definição de Freeman sugere uma relação bidirecional entre a organização e os *stakeholders* - os *stakeholders* afetam a concretização dos objetivos, mas também os seu desempenho e decisões da organização, criando um valor instrumental para a organização e vice-versa. Após este trabalho inicial de Freeman, a teoria de *stakeholders* expandiu-se para outras escolas de pensamento como a da gestão de projetos ou da performance social corporativa (Fares, 2023).

A gestão dos *stakeholders* como algo instrumental para a organização é o âmago do conceito de Freeman (1984), dado que a organização existe consoante os valores da empresa e da sua gestão, das expectativas dos *stakeholders* e das questões sociais envolventes - tendo como objetivo final o sucesso da organização no mercado. Segundo Freeman et al. (2010), as organizações já não funcionam como unidades autónomas, mas sim como dependentes dos seus *stakeholders* enquanto parceiros - seja dos seus fornecedores, colaboradores ou até de agências de *marketing*. Agle et al. (1999) referem que a definição de *stakeholder* de Freeman (1984) abre um enorme campo de possibilidade para aquilo que realmente é um *stakeholder*.

Mahon & Wartick (2003) acreditam que a definição de Freeman (1984) é, no entanto, insustentável especialmente devido à dificuldade em compreender quem pode afetar ou ser afetado, na íntegra, pela organização. Assim, desenvolve-se trabalho acadêmico que quer ajudar a compreender quem são os integrantes dos *stakeholders* ou, pelo menos, desenvolver uma caracterização que ajude a ponderar quem poderão ser (Agle et al. 1999; Wartick, 2003). Afinal de contas, para uma organização, os *stakeholders* fazem parte do ambiente que deve ser gerido a fim de obter lucro. A gestão dos *stakeholders* é um meio para atingir um fim, porque controlam os recursos que podem facilitar a aplicação das decisões concretizadas pela gestão da organização (Berman et al., 1999).

Segundo Fares (2023), tem-se estudado a influência dos *stakeholders* a partir de características inerentemente humanas: poder, proximidade, dependência dos recursos, legitimidade, urgência e interesse – as chamadas ferramentas demográficas de *stakeholders*. Este mesmo autor refere ainda que *stakeholders* que detenham um destes seis atributos têm capacidade de influenciar o sucesso organizacional. Esta ferramenta conceptualiza os *stakeholders* como dotados de interesses próprios, mas que se situam numa rede complexa de conexões e interdependências que revelam a sua capacidade de criar influência em organizações e noutros *stakeholders*. Agle et al. (1999) e Fu et al. (2019) concluem que as características do poder, legitimidade e urgência são individuais e cumulativas quanto à saliência de um grupo de *stakeholders* - ou seja, são priorizados pela gestão em relação a outros.

Fu et al. (2019) referem que a gestão de uma organização terá de gerir os seus *stakeholders* proporcionalmente, quanto à sua influência nos objetivos. Referem também que as organizações dependem do seu ambiente externo como fonte de recursos e que têm de lidar com esta dependência ao monitorizar e gerir continuamente esta relação com *stakeholders* externos. De qualquer forma, as necessidades de um grupo de *stakeholders* pode limitar a resposta a outro, por isso, terá de se gerir e priorizar interesses de forma estratégica (Fu et al., 2019) - especialmente através de indicadores como a confiança, experiência, adequação, eficácia, conhecimento, perceções, consciência e, ainda, poder, legitimidade e urgência (Fares, 2023).

Fares (2023) observa os *stakeholders* como parte de um sistema dinâmico, dando destaque à importância das relações e conexões entre eles em vez de se focar apenas nas suas características individuais. O autor sugere que compreender os *stakeholders* requer uma

análise profunda das suas interações com outros sistemas, o que permite uma visão mais abrangente e detalhada do seu papel e também do seu impacto dentro de um contexto organizacional. É necessário perceber as relações com *stakeholders* de acordo com cada organização a fim de criar valor para os *stakeholders* (Fares, 2023). Berman (1999) concebe as áreas de *stakeholders* que são importantes para as operações de uma organização, são elas os empregados, o ambiente natural, a diversidade no local de trabalho, os consumidores e os problemas quanto à segurança dos produtos e, ainda, as relações comunitárias - este último é um imperativo de negócio que pode criar vantagem competitiva.

Grupos que são tipicamente citados como *stakeholders* são os consumidores, fornecedores, comunidades locais, colaboradores, os *media*, o governo e acionistas (Berman et al., 1999; Freeman et al., 2007; Freeman, 2014). É importante notar que o que faz sentido e é benéfico no seio de uma organização para um grupo de *stakeholders*, pode não ser para outro, podendo existir, até, conflito de interesses (Bhattacharya et al., 2009). Freeman et al. (2007) referem que se tem de ter especial atenção à gestão da relação com estes grupos e de como se cria valor para eles - uma responsabilidade primária do executivo é criar o máximo de valor possível para com os *stakeholders* e que nenhum dos interesses deste grupo seja viável isolado dos interesses dos outros.

### **3.2. Fundamentos Teóricos da Teoria de *Stakeholders***

Ao longo do tempo, a noção de *stakeholders* tem sido utilizada como um princípio fundamental no planeamento estratégico organizacional. Além disso, a teoria de *stakeholders* evoluiu para outras dimensões, sendo utilizada como ferramenta estratégica, como conceito central na comunicação organizacional e também como abordagem para pensar sobre a responsabilidade social corporativa (Freeman, 2014). A teoria de *stakeholders* tem vindo a ampliar o horizonte da gestão organizacional quanto às responsabilidades que tem, além de maximizar o lucro e questiona: Que grupos merecem atenção da organização? E quais não merecem? (Mitchell et al., 1997). A teoria de *stakeholders* advém da teoria da gestão que, fundamentalmente, é uma teoria moral e ética, que especifica as obrigações que uma organização detém para com os seus *stakeholders* (Freeman et al., 2010) e pode ser aplicada a uma grande variedade de tópicos no âmbito da gestão. A teoria de *stakeholders* surge para fundar uma teoria da gestão mais focada no colaborador e mais ligada à responsabilidade social corporativa (Freeman et al., 2020) e

tem como cerne que a sustentabilidade a longo prazo de uma organização depende da obtenção de cooperação por vários outros constituintes (Bhattacharya et al., 2009).

A teoria de *stakeholders* fundamenta-se na análise das relações entre uma organização e os grupos ou indivíduos que podem influenciar ou ser influenciados por ela, abordagem esta que segundo Freeman et al. (2010) implica três desafios:

1. Gerir *Stakeholders* - Envolve entender as relações que existem. É papel do executivo gerir e moldar estas relações, a fim de maximizar o valor para os *stakeholders*. Quando houver conflitos de interesses, terá de se arranjar soluções que atendam ao amplo espectro de *stakeholders*, preferencialmente, criando ainda mais valor.
2. Implicações Morais - Além do sucesso lucrativo, a gestão eficaz das relações com *stakeholders* envolve lidar com questões de valores, escolhas e impactos potenciais nas partes interessadas.
3. Criar Valor - Uma gestão que se foque na criação e manutenção de relações com *stakeholders* prepara melhor os profissionais para criar valor e evitar falhas morais.

Desde Freeman (1984) que o conceito de *stakeholder* se tem desenvolvido academicamente, nas décadas de 80, 90 e nos anos 2000, crescendo e alargando-se, através de quatro vertentes de investigação sobre gestão, nomeadamente a teoria dos sistemas, teoria organizacional, a responsabilidade social das empresas e, ainda, o planeamento empresarial (Freeman & McVea, 2017). Esta evolução revela uma compreensão mais abrangente e sofisticada do papel dos *stakeholders* nas estratégias organizacionais ao longo do tempo.

1. Teoria do Planeamento Corporativo - inicialmente, limitava o papel dos *stakeholders* na estratégia organizacional, focando-se principalmente nos acionistas. No entanto, isto ignorava outros interesses importantes, resultando em decisões estratégicas que poderiam ser inadequadas a longo prazo. No entanto, com o tempo, foi se percebendo que o apoio de todos os *stakeholders* é crucial para o sucesso - a integração de todos os *stakeholders* é benéfica, ao invés do benefício de só um grupo. Esta é uma teoria tida como genérica e muito focada em medidas económicas (Freeman & McVea, 2017).

2. Teoria dos Sistemas - aplicada às organizações na década de 70, salvaguarda as conexões existentes externamente numa organização, olha a organização como um sistema aberto e como parte de uma rede maior. É uma abordagem que destaca a importância da identificação e interconexão de *stakeholders*, a fim de resolver problemas de forma otimizada com estratégias coletivas. É uma teoria que quer incluir todos os *stakeholders* a fim de promover uma abordagem mais abrangente quanto ao desenvolvimento de estratégias empresariais (Freeman & McVea, 2017).
3. Responsabilidade Social Corporativa - amplia o campo de análise das organizações, reconhecendo a importância de considerar os interesses de grupos de *stakeholders* que eram previamente frequentemente ignorados. No entanto, esta abordagem muitas vezes ainda os trata de forma restrita e isolada, o que sugere que a responsabilidade social é vista como um complemento às atividades principais da organização, em vez de ser integrada como um elemento central na estratégia organizacional. Ou seja, embora as organizações reconheçam a importância de serem socialmente responsáveis, esta responsabilidade muitas vezes é percebida como uma preocupação secundária em vez de algo fundamental para o funcionamento da organização (Freeman & McVea, 2017).
4. Teoria da Estratégia de Negócios - sugere que uma gestão eficaz dos *stakeholders* resulta numa estratégia empresarial sustentável a longo prazo, que beneficia todos os *stakeholders*, mesmo que algumas decisões possam prejudicar alguns indivíduos ou grupos. O âmago desta teoria é manter todos os *stakeholders* como apoiantes da organização, promovendo uma relação de confiança e colaboração. Essa abordagem adapta-se bem ao cenário atual de rápida mudança de valores e percepções sobre a criação de valor, já que reconhece a importância de considerar e atender às necessidades e expectativas de todos os envolvidos para garantir a viabilidade e o sucesso a longo prazo da organização (Freeman & McVea, 2017).

A teoria de *stakeholders* não é uma teoria única em si mesma, mas uma junção de várias outras narrativas sujeitas a múltiplas interpretações e aplicações (Miles, 2017), mostrando-se multidisciplinar e inclusiva. Desde 1984 que o interesse académico nos *stakeholders* tem crescido, sobretudo como abordagem nas seguintes áreas:

- Teorias Normativas dos Negócios - destacam a importância de investir em relações com os que têm interesse na organização, dependendo da partilha de valores e princípios fundamentais. Nesta teoria, crê-se na integração de valores pessoais na estratégia organizacional. Aqui, vai-se além das questões estratégicas, mas entra-se também por alicerces filosóficos, fundamentando a gestão dos *stakeholders* em princípios éticos ou até de justiça. É uma teoria que vê os *stakeholders* como importantes para a sustentabilidade da legitimidade e da liderança (Freeman & McVea, 2017; Milosevic, 2009). Baseia-se numa visão instrumental que vincula a empresa aos interesses financeiros dos *stakeholders*, em que existem relações baseadas em compromissos morais, mais do que a maximização dos lucros. Aqui, uma empresa orientada para os *stakeholders* molda a sua estratégia em torno de obrigações morais para com os *stakeholders*. Se o compromisso de uma empresa com a confiança e cooperação é estratégico, em vez de intrínseco, pode ter dificuldades em manter a sinceridade e a reputação (Berman et al., 1999). A normatividade quer responder a duas perguntas: qual o propósito da organização? e para com quem é que os gestores têm obrigações? (Freeman et al. 2010).
  
- Teoria Organizacional e Governança Corporativa - aqui a abordagem contrasta com a visão tradicional de proteger os acionistas. Este paradoxo gera conflitos quanto a deveres morais e contratuais. É uma teoria que busca uma alternativa ética e descentralizada à abordagem tradicional. (Freeman & McVea, 2017). Traz atenção para os interesses legítimos de todos os *stakeholders* aquando de processos de tomada de decisão na organização e também na criação de estruturas organizacionais (Milosevic, 2019).
  
- Responsabilidade Social Corporativa e Performance - nesta abordagem existe a problemática de identificar os *stakeholders* legítimos através de critérios de mensuração como o poder, a legitimidade e a urgência. Estudos recentes querem entender a relação entre a gestão de *stakeholders* e o desempenho social e financeiro. Devido à evolução contínua das fontes e das técnicas, detém conclusões muito provisórias (Freeman & McVea, 2017). A responsabilidade social corporativa é o compromisso de melhorar o bem-estar da comunidade através de práticas que contribuam para tal, ao ser algo que faz parte do diálogo entre uma organização e os *stakeholders*. Simultaneamente, estas práticas devem também promover relações duradouras e retorno para a organização. Os *stakeholders*

avaliam o sucesso da responsabilidade social corporativa, com base na melhoria que constroem na vida dos beneficiários pretendidos - quer-se beneficiar eficazmente estes grupos/indivíduos e também a sociedade. Os motivos para o envolvimento de responsabilidade social corporativa podem ser intrínsecos (preocupação genuína com a causa) ou extrínseca (impulsionado pelo lucro). Os *stakeholders* interagem com a organização com base na relação construída. Quando há confiança, compromisso e satisfação, há uma maior chance de apoiarem os objetivos da organização (Bhattacharya et al., 2009)

- Gestão Estratégica - utiliza estruturas conceptuais da teoria de estratégia convencional, diferenciam a análise de *stakeholder* e a gestão dos *stakeholders*. Aprofunda as temáticas da comunicação, negociação, contratos, relações e motivação. A estratégia da organização une a gestão de *stakeholders* integrando a ética como componente crucial para garantir a consistência, confiança e cooperação a nível financeiro. Cria uma fusão estratégica de valores e introduz dois conceitos: *buffering* e *bridging* (isolamento e construção de pontes) como duas formas de gerir *stakeholders* - ou seja, o isolacionismo ou a colaboração proativa (Freeman & McVea, 2017). Tem em conta efeitos bilaterais dado que o propósito é compreender valores, contextos e atitudes dos *stakeholders*. Os *stakeholders* trazem perspetivas novas quanto a estruturas, negócio e processos - e os seus interesses têm de ser equilibrados a fim de existir harmonia (Freeman, 2014; Freeman et al., 2010)

O estudo dos *stakeholders* é tido por Freeman & McVea (2017) como prescritivo e descritivo, abrangendo campos como a economia, a política e a moral. As relações com *stakeholders* podem ser criadas e influenciadas, mas não dadas como garantidas. Por sua vez, Jones (1995), Freeman et al. (2010) e Milosevic (2019) creem que a teoria de *stakeholders* contém em si mesma três tipos diferentes de teorias:

1. Descritivas/empíricas - que explicam como é que as organizações agem de forma factual (Freeman et al., 2010) e as questões de investigação centram-se em características e comportamentos específicos das empresas.
2. Instrumentais - descreve o que acontecerá se os gestores ou as organizações agirem de dada forma, analisa comportamentos de gestão específicos como o desempenho, a rentabilidade, a estabilidade ou o crescimento (Milosevic, 2019). Liga as práticas de gestão de *stakeholders* aos objetivos organizacionais através da criação de valor

para o consumidor (Fu et al., 2019). As pressões feitas pelos *stakeholders* são determinantes para a performance social e financeira da organização.

3. Normativas - preocupam-se com a propriedade moral dos comportamentos que as organizações ou os gestores executam (Fares, 2023). Faz parte do domínio da ética e é explicitamente moral (Freeman et al., 2010).

Todas têm um papel importante na teoria, mas cada uma tem o seu papel e a sua própria metodologia. A teoria de *stakeholders* foi desenvolvida ao observar o mundo dos negócios e o processo de criação de valor (seja económico, intelectual, social, financeiro, emocional, espiritual, cultural ou ecológico) para os consumidores, fornecedores, colaboradores, comunidade ou financiadores. Esta criação de valor provém dos valores partilhados, do propósito comum, do *long term orientation*, da construção consciente de confiança (Freeman et al, 2020).

Freeman et al. (2020) enunciam cinco desafios à mudança de narrativa nas organizações ao trazerem a criação de valor para os *stakeholders* para o seu centro: avaliar a performance organizacional, voltar a contabilidade para os *stakeholders*, olhá-los como seres humanos, fundar vínculos com instituições sociais e, por último, reavaliar a ética empresarial.

Servir vários *stakeholders* é a melhor forma de obter resultados a longo prazo, criando prosperidade, porém, Freeman et al. (2007) referem que servir vários grupos em simultâneo requer uma liderança comprometida, visão e disciplina. Existe aqui a responsabilidade de criar o maior valor possível para os *stakeholders* da organização.

Quando há choque de interesses, o executivo deve repensar os problemas a fim de encontrar a solução que mais condiz com os interesses e com a criação de valor - é aqui que se encontra a verdadeira gestão de *stakeholders* - que tem de ser guiada pelo sentido de propósito intrínseco na organização (Freeman et al., 2007). Nenhum *stakeholder* consegue criar valor sozinho: um produto só chega a um consumidor através de colaboradores e fornecedores; os colaboradores somente terão condições laborais com agentes governamentais, por exemplo.

A Teoria de *Stakeholders* enfatiza a identificação e o envolvimento direto com os *stakeholders* concretos da organização. Isso implica a criação de estratégias personalizadas que visam ganhar o apoio e a colaboração de todos os *stakeholders* - somente com o apoio

integral de todas as partes interessadas é que uma organização pode prosperar e manter-se viável a longo prazo (Freeman et al., 2007). Esta abordagem reconhece a importância de compreender as necessidades, expectativas e preocupações de cada *stakeholder* individualmente, reconhecendo-lhes o “nome e a cara” e desenvolver estratégias que abordem essas questões de maneira eficaz, garantindo, assim, o sucesso sustentável da organização a longo prazo (Freeman et al., 2007).

Por sua vez, Berman et al (1999) creem que a gestão estratégica dos *stakeholders* se trata de ter em conta as preocupações dos *stakeholders* quando a organização acredita que trará benefícios financeiros - estas preocupações entram nos processos de tomada de decisão da organização quando se revela valor estratégico nas mesmas. Milosevic (2019) corrobora que, quanto mais atenção se presta aos interesses dos *stakeholders*, maior lealdade recebe a organização, Freeman et al. (2010) acrescentam ainda que esta relação é uma relação bilateral de dependência. Gerir *stakeholders* não é sobre dar prioridade, ou uma entidade deter mais importância, os interesses têm de ser vistos como ligados entre si, como sinergias (Freeman et al., 2007).

### **3.3. Classificação e Tipologia dos *Stakeholders***

Os sistemas de classificação no âmbito da teoria dos *stakeholders* abrangem uma variedade de campos - existem as definições de largos e estreitos espectros, primários ou secundários, ativos ou passivos, centrais e periféricos, voluntários e involuntários, morais e estratégicos, normativos e derivativos, necessários e contingentes, compatíveis e incompatíveis, institucional, organizacional e social (Miles, 2017). Estas categorias procuram descrever como é que os *stakeholders* se relacionam entre si, como trocam recursos, realizam tarefas ou se protegem estrategicamente. Estas tipologias oferecem uma forma de entender a natureza e a dinâmica das relações entre a organização e os seus *stakeholders*, auxiliando a orientação das estratégias de envolvimento e de gestão dessas partes interessadas.

Existem várias teorias que conceptualizam os *stakeholders*, como a de agência, ecológica, comportamental, institucional, da dependência dos recursos. No entanto, nenhuma oferece um único atributo que oriente a categorização e a priorização de *stakeholders* no âmbito da sua saliência. O poder, a legitimidade e a urgência são atributos variáveis e socialmente construídos que influenciam a relevância dos *stakeholders* (Mitchell, et al., 1997), no

entanto, há que ter em conta que os atributos dos *stakeholders* são variáveis e não estáticos, que são socialmente construídos e não objetivos. Assim sendo, tem-se:

1. Legitimidade - Ligada à sobrevivência das organizações, condiz com comportamentos aceites e esperados, associado ao poder, no sentido de que as ações de uma entidade são adequadas, apropriadas ou desejáveis no âmbito de um sistema de valores e normas vigente.
2. Urgência - Quando as suas reivindicações recebem atenção imediata, é sobre imperatividade.
3. Poder - numa relação social, levar a “sua” avante mesmo perante resistência. É a habilidade dos que o possuem de acederem aos resultados que desejam. Pode ser coercivo (força/ameaça), utilitário (material) ou normativo (de influência simbólica).

O poder por si só não basta, tem de ganhar exercício através da urgência e tem de ganhar a autoridade através da legitimidade (Mitchell, et al., 1997).

Mitchell et al. (1997) enuncia um modelo de classificação qualitativa dos *stakeholders* onde emergem das várias combinações das variáveis de poder, legitimidade e urgência a fim de obter saliência. Propõe o modelo da saliência dos *stakeholders* onde se classifica cada um em termos de poder, legitimidade e urgência. Este critério estabelece prioridade de *stakeholders* quanto aos seus interesses. Assim, como observamos na figura 5, existem as classes:

- *Stakeholders* com menor saliência (1, 2 e 3) que são os *stakeholders* latentes detendo somente um atributo. Existem então os adormecidos (possuem somente poder), os arbitrários (possuem legitimidade (por exemplo, os beneficiários)) e os exigentes (possuem, somente, urgência).
- *Stakeholders* moderadamente salientes (4, 5 e 6) que possuem dois atributos e são também chamados de *stakeholders* expectantes, podendo ser *stakeholders* dominantes (possuem poder e legitimidade), *stakeholders* dependentes (possuem legitimidade e urgência) e *stakeholders* perigosos (detêm poder e urgência).
- *Stakeholders* salientes (7) são os *stakeholders* com os três atributos, o que inclui a relação dinâmica entre eles, que são os mais salientes e são tidos como definitivos - são amplamente prioritários.
- As entidades que não detêm nenhum atributo são não-*stakeholders* ou potenciais *stakeholders* (8).

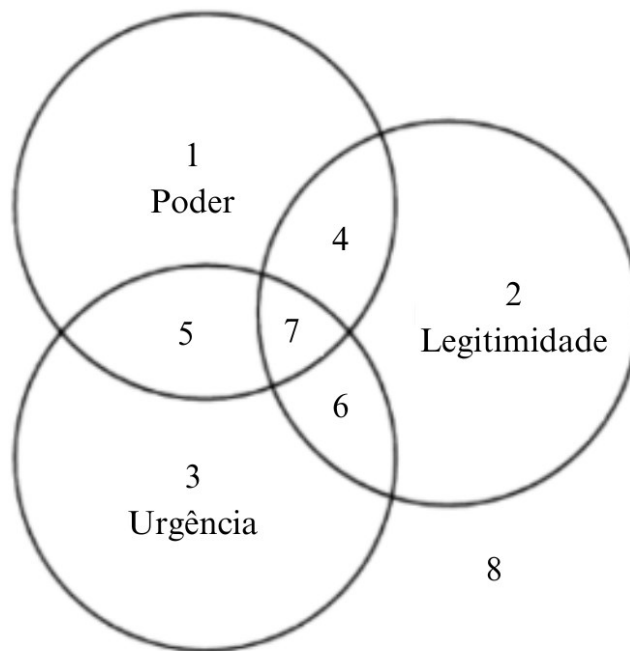


Figura 4 - Classificação de Mitchell et al. (1997)

Por sua vez, ao estudar responsabilidade social corporativa, Clarkson (1995) propõe um modelo que analisa o desempenho social de uma organização e desconstroi então:

- *Stakeholders* primários - onde existe uma grande necessidade de satisfação por parte da organização para a sua sobrevivência e envolve os empregados, clientes, fornecedores, governos, comunidade, entre outros.
- *Stakeholders* secundários - que também influenciam e afetam, mas num nível inferior, podem ser grupos de interesse ou os *media* - por poderem mobilizar a opinião pública.

Freeman et al (2007) colocam a organização no centro, por se tratar de uma gestão feita para o negócio e para proveito da organização. Neste diagrama (figura 6), os autores colocam a organização no centro e, como *stakeholders* primários, têm os clientes, colaboradores, financiadores, as comunidades e os fornecedores. Quanto aos *stakeholders* secundários identificam o governo, os *media*, a competição, grupos de defesa dos direitos do consumidor e grupos de especial interesse (Freeman et al., 2007).

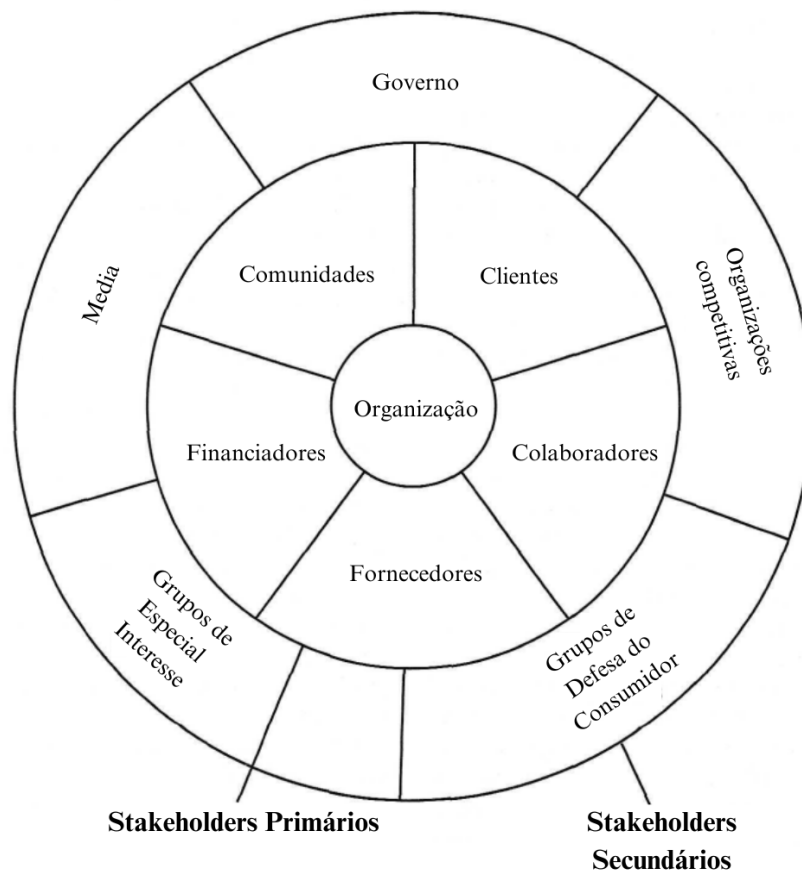


Figura 5 - Diagrama dos *Stakeholders* primários e secundários (Freeman et al., 2007).

Por último, para compreender e avaliar as contribuições dos *stakeholders* face às expectativas da organização, Atkinson et al., (1997) agrupam os *stakeholders* em dois grupos:

- *Stakeholders* de contexto - os que influenciam ou condicionam a estratégia detendo relação quanto aos objetivos primários, contextuais e estratégicos da organização.
- *Stakeholders* de processo - os *stakeholders* que planeiam e colocam em prática o processo, detendo uma relação mais ao nível dos objetivos secundários da organização.

### 3.4. *Stakeholders* no Seio do Movimento Escutista no Mundo

O mesmo que se pode ler sobre *stakeholders* no seio de organizações com fins lucrativos, pode-se aplicar também às organizações sem fins-lucrativos (Bhattacharya, et al., 2009). Com o aprofundamento da teoria de *stakeholders* por Freeman (1984) as organizações poderão reorganizar-se quanto às suas relações, a fim de sustentar interesses, mas também

necessidades para garantir a sobrevivência, o sucesso e a reputação da organização (Anese et al., 2018).

Os *stakeholders* de organizações sem fins lucrativos são atores relevantes ao operarem em ecossistemas multissetoriais a fim de atingir o seu público-alvo (Brajer-Marczak et al., 2021) e devem ser geridas de forma transparente promovendo o reconhecimento da missão da organização (Anese et al., 2018). Por sua vez, têm um papel essencial na sociedade ao endereçarem problemáticas ao nível ambiental, educacional, cultural ou social (Cionca et al., 2023). Freeman (1984) propõe as dimensões da capacidade de gestão de *stakeholders* que Anese et al (2018) referem que podem ser aplicados na avaliação desta capacidade em OSFL. Estas dimensões (Freeman, 1984:78) são:

1. Processos de Comunicação e Negociação - ocorrem através de meios de comunicação que, quanto mais ágeis forem, maior resolução de problemas haverá, maior transparência das ações. Assim, organizações sem fins lucrativos com grande capacidade de gestão de *stakeholders* idealizam e implementam processos de comunicação e negociação que surgem em prol de interesse comum com os *stakeholders*, sendo esta comunicação e negociação potencialmente bidirecional. A dimensão da comunicação e da negociação devem estar incorporados na estratégia de gestão da organização. Assim, deve existir transparência e divulgação das ações e dos resultados das mesmas, sobretudo através dos meios de comunicação - esta divulgação das ações valoriza o que a organização concretiza e mantém relação com os *stakeholders*.
2. *Marketing*: é da responsabilidade da gestão da organização que quer perceber e suprir as necessidades dos *stakeholders*. Aliás, o uso adequado das ferramentas de *marketing* é crucial para o sucesso destas organizações dado que afeta a relação com o público e também a divulgação da organização e das suas ações, que servem para atender às necessidades e expectativas dos *stakeholders* (Anese et al., 2018).
3. Formulação estratégica: ocorre como prioridade para a gestão, mediante as necessidades dos *stakeholders*, e segundo um planeamento estratégico que tem por base os interesses organizacionais e os objetivos propostos.

4. Proatividade: outra responsabilidade da gestão de antecipar os imprevistos e contradições das relações com *stakeholders*, tentando primar pela eficiência.
5. Recursos: podem ser materiais, humanos ou financeiros; forma de a gestão captar e alocar recursos a fim de suprir necessidades dos *stakeholders*. A gestão de recursos é um grande desafio nas OSFL, existindo a constante busca por recursos financeiros.
6. *Stakeholder-serving*: desenvolvimento de atividades de acordo com as necessidades dos beneficiários na dimensão *stakeholder-serving* onde se quer servir bem, e atender às necessidades encontradas, seja a prestar serviços no âmbito da educação, da assistência social ou até da saúde. Reconhecer necessidades e agir para com elas traz maior confiança e compromisso por parte dos *stakeholders*.

A participação ativa dos *stakeholders* na vida da organização facilita a criação de uma estratégia que garante a sustentabilidade e a qualidade dos serviços, sobretudo na dimensão sem fins lucrativos, que se pauta por ser de natureza instável. Aliás, o sucesso dos projetos de uma OSFL depende de como se gerem as entidades-chave para a organização. Segundo Anese et al. (2018), a capacidade de gestão de *stakeholders* em organizações sem fins lucrativos ocorre da mesma maneira que nas organizações com fins lucrativos. A diferença reside no foco: enquanto as primeiras frequentemente investem no aspecto humano, as últimas concentram-se no património.

Além disso, a capacidade de gestão ocorre no quotidiano organizacional e na dinâmica organizacional de relação com os *stakeholders*. Estes *stakeholders* podem ser voluntários, beneficiários, staff, governos, instituições supervisoras, patrocínios privados, clientes, os *media* ou até a sociedade que influenciam o alcance das metas organizacionais (Brajer-Marczak et al., 2021).

As relações entre OSFL e os seus *stakeholders* baseia-se na responsabilidade, na cooperação, diálogo e na confiança e, tem existido uma consciência cada vez maior na construção de laços duradouros com *stakeholders* potenciais ao serem importantes para a sustentabilidade da organização e na implementação de projetos vindouros (Brajer-Marczak et al., 2021; Cionca et al., 2023).

Quanto ao movimento escutista no mundo, a WOSM (2016) delinea muito claramente os seus *stakeholders* internos, e os seus *stakeholders* externos, a fim de trabalhar intrinsecamente para o cumprimento da missão do movimento. No seio dos *stakeholders* internos detém um foco principal as organizações escutistas nacionais, e um foco secundário o escuteiro individual, seja ele adulto, jovem ou criança, dado que este deve ser a prioridade das organizações nacionais. Aqui, existe um reforço da facilitação do diálogo ativo a nível global (WOSM, 2017). Os *stakeholders* externos incluem indivíduos ou entidades que interagem com o movimento, mas que não possuem uma relação institucional formal com ele. Um exemplo são os meios de comunicação, que atuam como intermediários e ajudam a atingir um público secundário como potenciais membros e voluntários, doadores ou parceiros. Outros *stakeholders* externos importantes são as comunidades locais e as famílias (WOSM, 2023d). Nos *stakeholders* externos, selecionam também parceiras estratégicas que são organizações nacionais ou internacionais como governos, conselhos nacionais, empresas, organizações não governamentais ou de juventude (WOSM, 2016) e pode-se ou estabelecer uma relação colaborativa ou através da defesa de interesses (*advocacy*), influenciando *stakeholders* externos a tomar decisões em linha com os valores e missão do escutismo. Os *stakeholders* externos são um foco deveras inferior do movimento.

A fim de construir um mundo melhor, a WOSM (2017) quer inspirar todos os seus *stakeholders* a reconhecer o valor e relevância do movimento, a comunicar eficazmente e de forma positiva sobre o mesmo, desenvolver parcerias benéficas para apoiar o movimento, seja em termos de recursos financeiros, educacionais, temporais ou outros, para criar um impacto social positivo. Tudo isto em simultâneo com a promoção interna dos valores do movimento.

Já nas organizações nacionais, os *stakeholders* internos com foco principal são os associados (crianças, jovens e também os adultos voluntários) e, de forma secundária, as famílias destas crianças e jovens. Externamente, detém também como *stakeholders* principalmente os *media* tanto a nível local como nacional, potenciais associados, famílias e voluntários e também alguns parceiros estratégicos, parceiros institucionais que colaboram com a organização escutista nacional, desde organizações governamentais e organizações não governamentais, empresas, instituições religiosas, conselhos de

juventude, instituições de solidariedade social, entidades, parceiros a título individual tanto a nível local, nacional ou internacionais e de cariz comercial ou não (UEB, 2020).

Francisco (2012) refere e caracteriza os vários *stakeholders* da associação, que se apresentam na seguinte tabela (tabela 2):

Tabela 2 - *Stakeholders* do CNE (Francisco, 2012).

<b>Stakeholder</b>	<b>Nível</b>	<b>Contribuição e Benefícios</b>
Escuteiros	<i>Stakeholders</i> principal que detém alto interesse e baixo poder.	Obtém atividades e formação ao nível escutista através do método escutista e da fraternidade e entregam satisfação e progresso pessoal ao movimento através do seu tempo e empenho.
Pais (ou Encarregados de Educação)	<i>Stakeholder</i> secundário com alto interesse e pouco poder.	Recebem apoio do CNE na educação dos seus filhos e educandos e dão apoio a vários níveis, são importantes por serem cúmplices no recrutamento e acompanhamento dos elementos.
Antigos Escuteiros	<i>Stakeholder</i> secundário com baixo poder e baixo interesse	Prestam apoio através do seu testemunho.
Igreja Católica	<i>Stakeholder</i> principal com alto interesse e alto poder	Detém no CNE espaço para evangelização providenciando apoio materiais religiosos e também enquadramento institucional.
Agências Governamentais	<i>Stakeholder</i> secundário com baixo interesse e alto poder.	Detém interesse sobre a promoção do bem comum dando apoio e enquadramento institucional e providenciando subsídios e legislação que podem sustentar apoio. Neste caso são o IPDJ, ICNB, APA, IEFP, entre outros, que ligam a associação ao Governo.
Autarquias	<i>Stakeholder</i> secundário com baixo poder e baixo interesse.	Dão apoio e enquadramento institucional ao nível local enquanto o CNE contribui para o desenvolvimento a nível local.
Parceiros	<i>Stakeholder</i> secundário, interesse e pode baixo.	De forma bidirecional fomentam projetos e interesses conjuntos e fornecem solidariedade e cooperação. Neste caso poderão ser o CNJ, CNMO, CPADA, entre outros.
Patrocinadores	<i>Stakeholder</i> secundário com baixo interesse e baixo poder.	Proporciona apoios financeiros, materiais e de serviços enquanto se associa à associação trazendo benefícios.
Beneméritos	<i>Stakeholder</i> secundário, interesse e poder baixo.	Interesse na missão e imagem pública do CNE contribuindo com angariação de recursos. Associa-se ao movimento enquanto presta serviço à sociedade. Apoiam através de donativos, materiais e serviços
Fornecedores	<i>Stakeholder</i> secundário, interesse e poder baixo.	Fornecer recursos ao CNE em troca de benefícios financeiros rentáveis. Os fornecedores fornecem uniforme e material escutista, gráficas, bancos e seguradoras.
Funcionários	<i>Stakeholder</i> secundário com alto poder e alto interesse.	Prestam apoio às operações e serviços ao nível administrativo, financeiro e logístico com contrapartida financeira.
Dirigentes Unidade (Adultos voluntários a nível local)	<i>Stakeholder</i> principal com alto interesse e poder	Através das suas competências e conhecimentos desempenha um papel pedagógico e operacional.
Dirigentes Executivos (Adultos voluntários eleitos)	<i>Stakeholder</i> principal com alto interesse e poder	Apoia na gestão associativa e detém interesses operacionais, executivos e de realização pessoal. Compete-lhes a representação e gestão da associação no seu respetivo nível.
Representantes (no Conselho Nacional de Representantes)	<i>Stakeholder</i> principal com alto interesse e poder.	Interessa-lhe a boa gestão do movimento e o cumprimento da sua missão, proporcionando conhecimento e visão estratégica, mas também conhecimentos e competências necessárias. São eleitos e tomam as grandes decisões deliberativas sobre a associação.
Organização Mundial Escutista (WOSM e Região Europeia)	<i>Stakeholder</i> principal com baixo interesse e alto poder.	Pretende uma boa gestão e o cumprimento da missão, prestando apoio e enquadramento internacional.
Congéneres	<i>Stakeholder</i> secundário, interesse e poder baixo.	Coopera com fim ao cumprimento da missão do movimento. São OSFL do mesmo setor de atividade, ou seja, a AEP e a AGP.

Com a observação dos *stakeholders* do Corpo Nacional de Escutas em Portugal, Francisco (2012) elabora um quadro quanto à influência dos *stakeholders* na associação segundo a tipologia explicitada por Mitchell et al. (1997) (tabela 2). Pode-se assim compreender que o CNE possui:

- *Stakeholders* adormecidos - Os antigos escuteiros, as agências governamentais, as autarquias, os parceiros, patrocinadores, beneméritos, fornecedores, funcionários e congêneres. Têm algum poder, mas não têm legitimidade nem urgência.
- *Stakeholder* desejado - Pais (e encarregados de educação) por terem a vertente da urgência, ou seja, há a necessidade intrínseca de os servir bem, estando ao seu dispor.
- *Stakeholder* dominante - Neste caso, a Igreja Católica detém poder e legitimidade.
- *Stakeholder* perigoso - Organização Mundial Escutista, a WOSM não tem legitimidade para intervir internamente, porém tem o poder sobre o CNE, podendo, no limite, excluí-la da organização.
- *Stakeholder* dependente: os escuteiros detém legitimidade e urgência, porém pouco poder de influência por si só.
- *Stakeholders* definitivos - Dirigentes de Unidade, Dirigentes Executivos e Representantes reúnem os três atributos.

Tabela 3 - Influência dos *stakeholders* no CNE segundo a tipologia de Mitchell et al. (1997) (Francisco, 2012).

Stakeholder	Poder	Legitimidade	Urgência
Escuteiros	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Pais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Antigos Escuteiros	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Igreja Católica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agências Governamentais	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autarquias	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parceiros	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Patrocinadores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beneméritos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Funcionários	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirigentes Unidade	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Dirigentes Executivos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Representantes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Organização Mundial Escutismo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Congéneres	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Após compreender a influência dos *stakeholders* do CNE na organização, segundo a tipologia de Mitchell et al. (1997) (Francisco, 2012), é fundamental compreender como é que estas dinâmicas impactam o cenário organizacional como um todo mas pela ótica de outra perspectiva. Em seguida, exploramos o conceito de florescimento e relaciona-mo-lo com este contexto.

### 3.5. Conceito de Florescimento

Nas últimas décadas, o interesse científico no estudo do bem-estar tem vindo a aumentar significativamente (Rando et al., 2023). Assim, o conceito de florescimento surge especialmente na área da psicologia, havendo um consenso aparente sobre a sua definição,

apesar de existirem diversas abordagens (Ferreira, 2019). No entanto, é um conceito que ainda se encontra na sua infância (Schotanus-Dijkstra et al., 2015). Cada vez mais pessoas, organizações e decisores políticos têm focado a sua atenção no bem-estar dos indivíduos, dado que é evidente que o bem-estar subjetivo, a felicidade, o otimismo, a satisfação com a vida e outros tópicos estão associados a resultados desejáveis, como o sucesso escolar e profissional, a saúde e também as relações fortes e estáveis (Butler & Kern, 2016).

O florescimento é conceptualizado como um elevado nível de bem-estar, alcançado através do bom funcionamento do indivíduo (Ferreira, 2019) a nível mental, na construção de objetivos que atribuem significado à vida e na saúde mental, mas também nas relações sociais positivas e na saúde física. Vai além de uma simples alegria momentânea, representando uma elevada qualidade de vida, bem como a ausência de ansiedade ou depressão.

Para Keyes (2002), florescer no contexto geral da vida é a presença de saúde mental salvaguardada pelo bem-estar social, emocional e psicológico - é a perceção de que a vida corre bem. Para Diener et al (2010) vai além da felicidade em si, adicionando também a contribuição para a sociedade, a estima, o propósito e as relações positivas. Por sua vez, para Seligman (2011) florescer é o suprasumo do bem-estar. Para VanderWeele (2017) é quando todos os aspectos da vida do indivíduo estão bem. Para Butler & Kern (2016), florescimento é um estado psicossocial dinâmico de quem funciona integralmente bem nos vários domínios psicossociais e Balgiu & Simionescu-Pait (2024) creem que o termo é o nível elevado de funcionamento otimizado do indivíduo nos vários domínios. Rush et al. (2022), adiciona ainda que o florescimento não beneficia somente o indivíduo, mas também a comunidade que o rodeia. Em síntese, o florescimento do indivíduo é a combinação entre a pessoa que funciona de forma eficaz e, também, se sente bem (Ferreira, 2019). Schotanus-Dijkstra et al. (2015) referem também que, quem floresce tende a ter melhor saúde física e mental e ser mais resiliente a dificuldades na vida do que quem não floresce.

Na generalidade o conceito de florescimento tem sido conceptualizado por fundir o bem-estar hedónico (ou seja, emocional ou subjetivo), que inclui a satisfação com a vida, o balanço das emoções positivas e negativas, e o bem-estar eudaimónico (social e psicológico) que inclui a autonomia, o propósito, o crescimento pessoal e as relações

sociais positivas (A'yunnisa et al., 2023; Ferreira, 2019; Schotanus-Dijkstra et al., 2015; Balgiu & Simionescu-Pait, 2024; Duan & Xie, 2019; Rando et al., 2023).

Num estudo de Schotanus-Dijkstra et al. (2015), compararam-se quatro grupos (bem-estar hedônico e eudaimônico, somente bem-estar hedônico, somente bem-estar eudaimônico e nenhum bem-estar). O grupo com motivações hedônicas e eudaimônicas elevadas teve resultados positivos nos parâmetros de significado, inspiração, vitalidade, admiração, afeto e transcendência, em comparação com os outros grupos. Este estudo sugere que tanto as atividades hedônicas como eudaimônicas podem otimizar o bem-estar individual. Keyes et al. (2002) descobriu também que pessoas que florescem têm tendência a ser mais velhas (no domínio hedônico) e mais instruídas (no domínio eudaimônico). Segundo, A'yunnisa et al. (2023), a maioria dos autores concorda que o florescimento inclui componentes hedônicos e eudaimônicos, no entanto existem autores que somente contabilizam um dos componentes.

Schotanus-Dijkstra et al. (2015) concluem que, em conjunto, níveis elevados de bem-estar hedônico e eudaimônico levam a melhores resultados, comparativamente aquando um desses domínios está elevado e o outro baixo, e vice-versa. Outros aspetos sociodemográficos também mostraram estar amplamente relacionados com o bem-estar, como deter um rendimento superior, alta literacia, viver com um parceiro, estar empregado ou ser do género feminino. No entanto, os traços psicológicos parecem ter uma relação mais significativa com o bem-estar psicológico e subjetivo, especialmente a elevada consciencia, a extroversão e o baixo neuroticismo. Pouco se sabe sobre fatores situacionais como a saúde física, o apoio social ou eventos marcantes na vida.

Para mensurar o bem-estar, Diener et al. (2010), baseando-se em teorias da psicologia humanista e abordagens mais modernas do bem-estar que falam de “capital social” e de “capital psicológico”, conceberam a escala de florescimento composta por oito itens que descrevem importantes aspetos funcionais do ser humano, a fim de medir a prosperidade psicossocial, selecionando os componentes essenciais das várias teorias do bem-estar, acedendo-lhes através da auto percepção (Rando et al., 2023). Estes itens são o propósito e significado, as relações interpessoais gratificantes, o envolvimento e interesse, a contribuição para a sociedade, o sentimento de competência, a autoaceitação, o otimismo e as relações sociais (Ferreira, 2019; Silva & Caetano, 2013). Cada um destes itens é avaliado de 1 a 7 (entre discordo completamente e concordo completamente) e a soma dos

vários resultados dá o resultado da escala (entre 8 e 56). Quanto mais elevado for o resultado, maior o nível de florescimento (Ferreira, 2019; Silva & Caetano, 2013; Balgiu & Simionescu-Pait, 2024), indicando também competências desenvolvidas e recursos psicológicos (Balgiu & Simionescu-Pait, 2024).

Segundo Howell & Buro (2015), a pontuação obtida pela escala de florescimento correlaciona-se com a satisfação de necessidades psicológicas e de bem-estar, relacionando-se também com sentimentos positivos, negativos e também com a felicidade, a satisfação com a vida, o otimismo e, também, de forma inversa, com a solidão. Esta correlação é consistente entre géneros e entre outras características sociodemográficas e culturais (Rando et al. 2023).

Compreende-se também que atividades como o voluntariado, *mindfulness* ou outras que alinhem com os valores dos indivíduos ou melhorem o seu bem-estar podem incrementar o florescimento, especialmente no contexto de uma instituição de ensino superior (Howell & Buro, 2015; Santini et al., 2019). Segundo outro estudo realizado em adolescentes, Orkibi et al, 2018), relata-se que as rápidas mudanças biológicas e sociais precisam de suporte social e emocional e também auto-controlo para que o florescimento ocorra. Nessas idades, é mais fácil lidar com emoções, comportamentos e pensamentos desviantes através do suporte da família, amigos e colegas, podendo promover um bem-estar duradouro.

A escala de florescimento de Diener et al. (2010) foi testada na população portuguesa, obtendo propriedades psicométricas semelhantes à do estudo original, conferindo validade e confiabilidade (Silva & Caetano, 2013), no entanto, Rando et al. (2023) refere que existe a necessidade de evidências adicionais para a aplicação na população portuguesa em geral, mesmo que já tenha sido vista como consistente quando aplicada a funcionários e também a estudantes.

### **3.5.1 Florescimento no Trabalho**

Florescimento no trabalho tem se tornado um conceito cada vez mais importante no estudo do comportamento organizacional, representando a experiência positiva de um trabalhador, mas que se mantém pouco estudado, e sem consenso académico sobre a sua definição e operacionalização (A'yunnisa et al.; 2023; Oliveira-Silva & Silva, 2015).

Primeiramente surgiu o estudo do constructo de florescimento na vida, em geral, e, mais tarde, foi contextualizado na vertente do trabalho, a fim de compreender melhor como é que este florescimento pode beneficiar não só os trabalhadores como também outros *stakeholders* organizacionais.

De forma geral, definido como um conceito multidimensional que inclui dimensões de saúde mental individual positiva, e que tem a ver com características sociais, psicológicas e emocionais (A'yunnisa et al.; 2023; Oliveira-Silva & Silva, 2015), adquire importância no âmbito do trabalho em equipa, da performance profissional, da produtividade e também da satisfação com a vida e da saúde física. Pode também ser interpretado como a progressiva satisfação e bem-estar em contexto laboral, ou seja, a prosperidade no trabalho que se encontra intimamente ligado à felicidade, às emoções positivas e ao envolvimento (Oliveira-Silva & Silva, 2015).

Este florescimento é composto tanto pela componente hedónica e eudaimónica do bem-estar, acedendo a um estado psicológico positivo abrangente (A'yunnisa et al.; 2023). A parte do bem-estar hedónico é constituída pela felicidade e satisfação com o trabalho e a componente eudaimónica tem a ver com autonomia, autodeterminação e aprendizagem, entre outros. Esta teoria aborda três mecanismos propulsores do florescimento no trabalho: a satisfação de necessidades quanto a aspirações pessoais, a congruência de valores entre o indivíduo e o seu trabalho e, ainda, o intercâmbio igualitário entre estes. Estas condições motivam o indivíduo ao trabalho, o que lhe permite florescer (A'yunnisa et al.; 2023). Segundo De la Fuente et al (2019), o florescimento no trabalho está associado a indicadores de ajuste como a aprendizagem eficaz, a produtividade, as habilidades criativas, as competências sociais, a saúde e a longevidade, e que, o florescimento neste âmbito pode ser construído pelo bom ambiente laboral, pelo suporte a nível social e pelo alinhamento dos valores pessoais com o da organização para a qual se trabalha.

Existem cinco fases do desenvolvimento vocacional - o crescimento, a exploração, o estabelecimento, a manutenção e a desvinculação (Oliveira-Silva & Silva, 2015). Aqui, a exploração é o cerne do desenvolvimento e carreira na maioria das teorias. No estudo de Oliveira-Silva & Silva (2015), verificou-se que o planeamento de carreira e a exploração impactam o nível de florescimento no trabalho, mas que, por si só, não são suficientes sem o comprometimento com a carreira e que, o contínuo planeamento de carreira com a

criação de metas e avaliações quanto ao progresso é fundamental para o sentido de florescimento, sobretudo quando compatíveis com habilidades e valores pessoais.

Para Oliveira-Silva & Silva (2015), numa carreira profissional é subjacente o desejo de encontrar prazer no trabalho. É necessário, assim, fazer escolhas, de acordo com o perfil pessoal, a fim de alcançar o máximo potencial pessoal e florescer. Para estas autoras, este desafio de florescer na carreira não está intrinsecamente ligado à posição hierárquica ocupada, mas sim à autodeterminação e à motivação autónoma e intrínseca (Bono et al., 2012). Apesar disso, ainda se sabe relativamente pouco sobre os fatores do trabalho e da carreira que mais evidenciam o florescimento.

No entanto, a escala já foi testada e validada no contexto da performance individual de professores na Roménia, concluindo-se que a otimização do funcionamento e do bem-estar dos professores é essencial na construção de políticas educativas e dos valores fundamentais numa organização educativa (Balgiu & Simionescu-Pait, 2024). Este estudo revelou que o otimismo académico de um professor prediz o envolvimento cognitivo e escolar, bem como as aspirações escolares dos alunos. Neste estudo, os professores obtiveram um valor médio de 49 na escala de florescimento de Diener et al. (2010), o que sugere que o florescimento dos professores está acima da média e é especialmente predominante nas mulheres em comparação com os homens.

No entanto, pode-se compreender que o florescimento não é algo simples, tampouco linear tanto devido à sobrecarga laboral, como a condições desadequadas, o stress, o desgaste, a precariedade quanto à saúde física e mental, barreiras no avanço de carreira das minorias e de mulheres devido a estereótipos e discriminação e ainda a falta de reconhecimento pelo trabalho efetuado - tudo isto são desafios e barreiras ao florescimento no âmbito laboral (De la Fuente et al., 2019).

### **3.5.2. Florescimento no Contexto do Movimento Escutista a Nível Mundial**

O florescimento pode ser promovido em mais ambientes do que no trabalho, seja através da educação ou de atividades comunitárias ou extracurriculares, não só ajudando a melhorar a qualidade de vida das pessoas como a contribuir para o desenvolvimento de sociedades mais resilientes, o que pode ocorrer através da criação de ambientes que

incentivem a construção de relações interpessoais, podendo vir a fundar uma rede de apoio, autonomia e desenvolvimento de competências (De la Fuente et al., 2019; Orkibi et al., 2018).

O florescimento no movimento escutista é promovido através de programas que incentivam ao desenvolvimento de habilidades como a liderança ou o trabalho em equipa, mas também através de atividades e projetos desafiantes (Rush et al., 2022). A cultura do serviço e a vivência a par com adultos e jovens da mesma faixa etária ajuda no desenvolvimento de propósito e de sentido de quem integra o movimento, e consequentemente, de florescimento, ao integrar atividades e projetos que beneficiam não só a comunidade como o crescimento pessoal de cada um (Rush et al., 2022), como, por exemplo, o voluntariado (Santini et al. 2019). Segundo Bowman et al. (2010), quando estas atividades são conjugadas com a formação académica, os jovens desenvolvem maior crescimento pessoal, criando propósito e satisfação com a vida, construindo envolvimento comunitário e compromisso - relacionando-se de forma positiva com o florescimento nesta faixa etária.

Seguindo esta linha de pensamento, a Organização Mundial do Movimento Escutista detém no bem-estar individual de crianças, jovens e adultos uma prioridade. Inclusive, pode-se ler na constituição da organização que

*“O objetivo do Movimento Escutista é contribuir para o desenvolvimento dos jovens, para que atinjam o seu pleno potencial físico, intelectual, emocional, social e espiritual como indivíduos, como cidadãos responsáveis e como membros das suas comunidades locais, nacionais e internacionais.”* (WOSM, 2021b:3).

O que se explica ao ser um movimento que se quer focar no desenvolvimento holístico de cada indivíduo, através de grupos etários progressivos (ou seja, as crianças e jovens estão divididos em grupos baseados nas suas idades onde cada grupo etário tem atividades específicas adaptadas ao seu desenvolvimento. Consoante vão ficando mais velhos, passam para o grupo etário seguinte), na realização pessoal de cada um, preparando os jovens para ultrapassar dificuldades, lidar com o stress trabalhando de forma produtiva e frutífera, a fim de criar cidadãos responsáveis e capazes de contribuir para a sua comunidade (WOSM, 2020).

Conforme descrito pela WOSM (2020), o modelo PERMA pode ajudar a desconstruir o termo de bem-estar e o florescimento do ser humano, mensurando cinco elementos que

levam ao florescimento do indivíduo: a emoção positiva, o envolvimento, as relações, o significado e a realização. Todos estes parâmetros são importantes e visíveis no escutismo. Além disso, o bem-estar de todos é crítico no movimento - tende-se a focar nos jovens, mas o bem-estar dos adultos também é deveras importante para entregarem uma experiência personalizada do escutismo. Assim, segundo a WOSM (2020), o modelo PERMA pode ser utilizado do seguinte modo:

- Emoções positivas: experienciar e refletir quanto a experiências positivas e quanto às emoções que as acompanham. Tendem a ser memórias positivas e marcantes como a abertura de um acampamento mundial ou uma grande conquista em equipa;
- Envolvimento: implementação de competências e de experiências a fim de superar desafios;
- Relações positivas: partilhar experiências e momentos positivos com os outros enquanto se trabalha para um objetivo comum - o que muitas vezes desagua em amizades duradouras;
- Significado: sentido de pertença e de serviço a algo maior do que o indivíduo;
- Conquista: alcançar ou ajudar os outros a alcançar o sucesso.

O escutismo faz desabrochar a aventura, as novas experiências, as amizades e a diversão das crianças e jovens, no seio de um ambiente salvaguardado (tanto física como emocionalmente) e é aí que reside a sua magia. Ajuda jovens a florescer e a crescer nas várias vertentes do desenvolvimento humano, tornando-os melhores cidadãos do mundo (WOSM, 2020). Este desenvolvimento integral das crianças e jovens decorre através de um programa que inclui a vertente física, emocional, social, espiritual e intelectual (WOSM, 2015) e que também tem por base o método escutista, um conjunto de oito elementos interdependentes, mas que se unem de forma integral ao trabalharem em conjunto no seio de um sistema coeso (WOSM, 2020):

1. Envolvimento na comunidade - compreender o papel que desempenham na comunidade e empoderar os jovens a ser cidadãos ativos num mundo global;
2. Vida na natureza - criação de oportunidades ao ar livre, sendo uma prioridade nas atividades por oferecer aventura e oportunidades de desenvolvimento aos mais variados níveis;
3. Aprender-fazendo - uma abordagem experimental e prática à educação;
4. Sistema de patrulhas - aprendizagem colaborativa e tomadas de decisão democráticas que desenvolvem o trabalho em equipa e o empoderamento dos jovens, a liderança;

5. Progresso pessoal - o desafiar e motivar para o contínuo desenvolvimento pessoal e para o crescimento;
6. Relação educativa - o suporte e diálogo de um adulto que fornece apoio educativo, emocional, informativo e de avaliação quanto ao desenvolvimento dos jovens;
7. Enquadramento simbólico (ou mística e simbologia) - conjunto de símbolos, temáticas e histórias que geram propósito e pertença;
8. Promessa e lei escutista - cerne do escutismo, um compromisso e linhas guia de valores partilhados.

Segundo Seligman (2011), o bem-estar é uma escolha não coerciva nas suas várias vertentes, ser escuteiro ou voluntário no escutismo é, também, uma escolha feita por diversas razões, mas especialmente pela crença no propósito do escutismo e pelo compromisso em adicionar valor às vidas dos integrantes do movimento, à vida dos outros e, a uma larga escala, ser parte de uma equipa global que se compromete a, em conjunto, criar um mundo melhor (WOSM, 2020).

### **3.6. Reputação, CIM, *Stakeholders* e Florescimento aplicado no Movimento Escutista**

As organizações, independentemente da sua idade ou dimensão, enfrentam o desafio de construir e preservar a sua reputação, um fator fundamental para o seu sucesso (Fombrun, 1996). Esta reputação é moldada ao longo do tempo por ações e comportamentos que têm um valor significativo (Chun et al., 2019). Na mesma linha, Davies et al. (2001) consideram a reputação como um conceito coletivo, refletindo as opiniões de todos os *stakeholders*, internos e externos, que estão interligados (Davies et al., 2004). A reputação, sendo um ativo intangível, é de extrema importância para as organizações, especialmente para as organizações sem fins lucrativos, cuja reputação é fundamentada na confiança e no compromisso com o bem-comum (Mitchell, 2015). Os valores desempenham um papel central na definição da reputação e na missão destas organizações (Mitchell, 2015).

A personalidade de uma marca surge do contacto, direto ou indireto, com o consumidor, transmitindo significados simbólicos (Sung & Kim, 2010). A *Corporate Character Scale*, por sua vez, emerge como uma ferramenta para mensurar a reputação corporativa, através das dimensões de concordância, competência, empreendedorismo, chique e crueldade (Davies et al., 2004). Estas dimensões influenciam a perceção que afeta a satisfação e lealdade dos *stakeholders* (Davies et al., 2004).

Patti et al. (2017) definem a comunicação integrada de *marketing* como um modelo de negócio que gere de forma abrangente e interativa todas as formas de comunicação de *marketing*, direcionadas à audiência-alvo com um dado objetivo e executadas de forma estratégica. O foco principal está nas decisões de gestão de marca orientadas para objetivos, o que torna possível a criação de campanhas multiplataforma, garantindo o impacto desejado da comunicação de *marketing*.

Keller (2016) ressalva que, num plano de comunicação integrada de *marketing*, os profissionais devem combinar diferentes opções de comunicação de forma a criar um “todo” mais eficaz do que a simples soma das partes. Além disso, a comunicação integrada de *marketing* em contexto digital implica a integração de meios digitais e tecnologia com os meios de comunicação tradicionais para alcançar os objetivos de *marketing* desejados (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022). Esta abordagem não só torna as atividades de comunicação mais eficientes, mas também fortalece a gestão da imagem, a atração e retenção de recursos ou a promoção de causas sociais e benefícios (Kotler & Zaltman, 1971; Orsini & Costa, 2018).

Os *stakeholders* desempenham um papel crucial na definição da direção estratégica e da missão das organizações, influenciando as suas decisões e ações (Fares, 2023). Segundo Freeman (1984), um *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que afete ou seja afetado pelos objetivos da organização. Freeman (1984) também destaca a importância de gerir os *stakeholders* de forma bidirecional, dado que podem afetar tanto os objetivos como o desempenho da organização. Esta abordagem instrumental para a gestão dos *stakeholders* tem sido amplamente adotada e expandiu-se para outras áreas (Fares, 2023). A gestão eficaz dos *stakeholders* é essencial para o sucesso das organizações, nomeadamente porque são fundamentais para a obtenção de recursos e apoio (Berman et al., 1999). Várias teorias têm sido propostas para categorizar e priorizar os *stakeholders*, destacando atributos como o poder, a legitimidade e a urgência (Mitchell et al., 1997).

Keyes (2002) define o florescimento como a presença de saúde mental, bem-estar social, emocional e psicológico, refletindo a percepção de que a vida corre bem. Diener et al. (2010) expandem esta ideia ao incluir a contribuição para a sociedade, a estima, o propósito e as relações positivas. Rush et al. (2022) acrescentam que o florescimento beneficia não só o indivíduo, mas também a comunidade ao seu redor.

O conceito de florescimento combina o bem-estar hedónico e o bem-estar eudaimónico (A'yunnisa et al., 2023; Ferreira, 2019; Schotanus-Dijkstra et al., 2015; Balgiu & Simionescu-Pait, 2024; Duan & Xie, 2019; Rando et al., 2023). Para medir o bem-estar, Diener et al. (2010) criaram a escala de florescimento composta por oito itens que avaliam aspectos funcionais do ser humano (Ferreira, 2019; Silva & Caetano, 2013). Howell & Buro (2015) apontam que a pontuação da escala de florescimento correlaciona-se com a satisfação das necessidades psicológicas e de bem-estar, relacionando-se também com sentimentos de satisfação com a vida e de otimismo. Esta correlação é consistente entre géneros e outras características sociodemográficas e culturais (Rando et al., 2023). A escala foi testada na população portuguesa, mostrando-se válida e de confiança (Silva & Caetano, 2013).

O florescimento pode ser promovido em vários ambientes, como educação e atividades comunitárias, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e desenvolvimento de sociedades mais resilientes, através da criação de ambientes que incentivem relações interpessoais, autonomia e desenvolvimento de competências (De la Fuente et al., 2019; Orkibi et al., 2018). O escutismo, por meio das suas atividades e valores, promove o florescimento dos indivíduos, contribuindo para o seu desenvolvimento em vários âmbitos (Rush et al., 2022).

O movimento escutista enfatiza a importância do bem-estar dos seus membros e busca promover o florescimento através de programas que desenvolvem habilidades, incentivam o serviço à comunidade e criam um ambiente seguro para o crescimento pessoal (WOSM, 2020). Com a sua abordagem educacional e valores partilhados, o escutismo visa preparar os jovens para se tornarem cidadãos responsáveis, contribuindo positivamente para a sociedade, enquanto promove competências interpessoais e responsabilidade cívica (WOSM, 2020).

A atração e retenção de membros são prioridades essenciais para a sustentabilidade do movimento escutista (WSB, 2022). Segundo a WOSM (2019c), existem vários elementos para o crescimento do movimento escutista e a comunicação desempenha um papel fundamental nesse processo. Destaca-se que, embora o programa possa ser educativo, é crucial comunicá-lo eficazmente. As campanhas de comunicação realçam o valor que o escutismo pode agregar à vida individual, ressaltando a diversão, as habilidades adquiridas

e as oportunidades de voluntariado para os adultos (WSB, 2021a). A importância do *word-of-mouth* também é salientada, pois, segundo a WOSM (2019c), a melhor forma de convencer alguém a juntar-se ao movimento é através de testemunhos de escuteiros motivados e entusiasmados sobre as suas experiências pessoais. Este *word-of-mouth* é extremamente importante e frequentemente traz novos membros organicamente para as organizações.

## Capítulo 4 - Mapa Conceptual

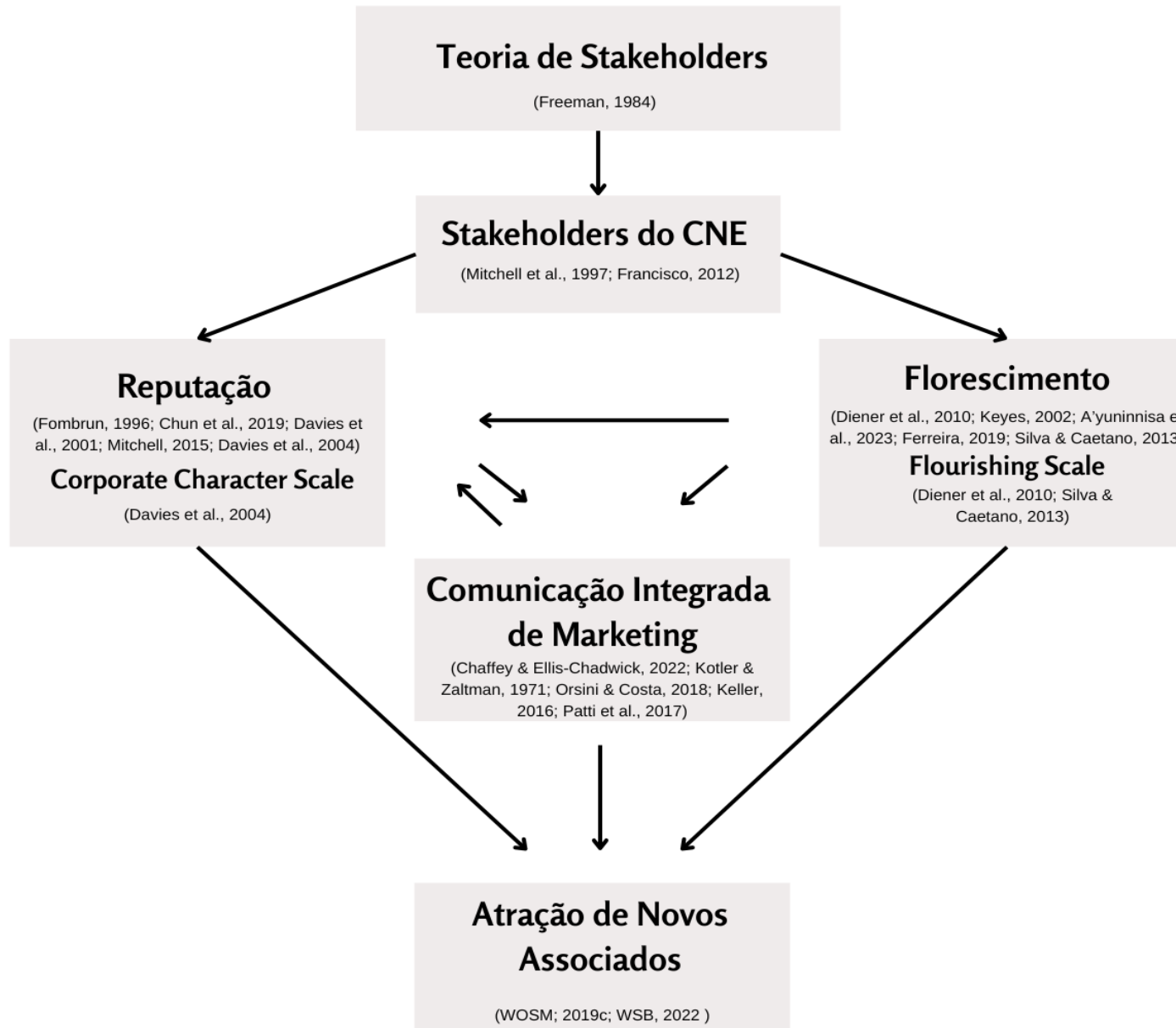
A atração de novos associados num movimento que se quer jovem, dinâmico e impactante na sociedade é algo fulcral, não só para a sua sustentabilidade e renovação geracional como também para a expansão da missão de educar para a vida, em todas as suas facetas, contribuindo para a criação de um mundo melhor. Nesta ótica, pretende-se estudar o que leva à decisão de ingressar no movimento, com especial foco no Corpo Nacional de Escutas, através de conceitos como a Reputação, o Florescimento e a Comunicação Integrada de *Marketing*.

À luz da Teoria de *Stakeholders*, esta investigação explora a relação entre a reputação e o florescimento percebido pelos não-escuteiros sobre o movimento escutista, em especial o Corpo Nacional de Escutas e os seus membros, assim como o potencial impacto dessa perceção na atração de novos associados.

Compreende-se que os principais grupos de interesse no movimento escutista não só constroem, mas também percebem a reputação projetada e o florescimento adquirido pelos membros da associação, através da sua vivência de experiências partilhadas no seio do movimento. Este florescimento pode ser mensurado pela *Flourishing Scale* (Diener et al., 2010), enquanto a reputação pode ser avaliada através da *Corporate Character Scale* (Davies et al., 2004).

A reputação e o florescimento percebidos pelos não-escuteiros podem ser fatores que influenciam na decisão de ingressar no movimento. Além disso, a comunicação integrada de *marketing* pode colmatar algumas lacunas na perceção do florescimento e da reputação, estabelecendo uma ponte entre estes tópicos e a decisão de ingresso. No mapa conceptual apresentado na figura 6, ilustram-se as interconexões supramencionadas.

Figura 6 - Mapa Conceptual





## Parte II: Investigação Empírica

### Capítulo 5 - Metodologia

#### 5.1. Relevância do Estudo

Este estudo aborda a questão da adesão de novos associados numa organização sem fins lucrativos através de áreas como a da comunicação e *marketing*, da gestão e também da psicologia. Seguindo esta linha de pensamento, este estudo é também relevante para várias áreas: para a academia, é interessante ao cruzar várias temáticas que não são assim tão comuns serem estudadas conjuntamente, como a Teoria de *Stakeholders*, a Comunicação Integrada de *Marketing* e ainda o Florescimento, sobretudo aplicado no âmbito das organizações sem fins lucrativos. Além disso, a literatura construída, sobretudo em Portugal, sobre o Corpo Nacional de Escutas tende a incidir sobre as áreas da Educação e da Gestão - por isso, investigar na área da Comunicação revela-se também uma inovação. Para a sociedade civil revela-se um estudo relevante ao estudar o associativismo jovem e o voluntariado, a compreensão da atração de novos associados e o seu papel ativo na sociedade. Por fim, para a associação e os seus associados, é importante compreender a influência percebida de decisões e estratégias passadas para poder projetar o futuro, gerindo e moldando a comunicação e a gestão com o fim na sustentabilidade da organização, especialmente tendo em conta o Corpo Nacional de Escutas celebrar o seu centenário em 2023.

#### 5.2. Contexto e História da Organização

Robert Stephenson Smyth Baden-Powell, um militar britânico que desde cedo deu primazia pelo ar-livre e pelo contacto com a natureza, utilizou a sua experiência de campo e o seu currículo militar para construir aquilo que mais tarde seria conhecido como “método escutista” (Freixo, 2018).

No final do século XIX, Baden-Powell viu-se cercado pelo inimigo em Mafeking, África do Sul, enquanto comandava as tropas do exército inglês. Durante 217 dias de cerco, para enfrentar a ameaça, organizou um grupo de jovens civis que prestaram assistência em primeiros socorros, cozinha e comunicações até a chegada de reforços à cidade (Reis, 2013). A lealdade, coragem e responsabilidade demonstradas por estes jovens

impressionaram Baden-Powell, servindo de inspiração para a fundação do escutismo e seu método, anos mais tarde (Valadas, 2014; Garcia, 2019).

Assim, em Julho de 1907, Baden-Powell organiza um acampamento experimental com cerca de vinte rapazes na ilha de Brownsea, Inglaterra, onde realizaram diversas atividades (Valadas, 2014; Bernardo, 2013) em patrulha como cozinha em campo, técnicas de segurança, socorrismo, entre outras, a fim de testar o método escutista (Valadas, 2014).

Após esta experiência, e preocupado que o escutismo se diferenciasse da educação formal redige vários bivaques publicados em fascículos que mais tarde denominou de “Scouting for Boys” onde instruiu acerca do sistema de patrulhas (onde cada jovem detém o seu papel dentro de um pequeno grupo organizado e onde se trabalha em equipa), as atividades, o progresso, o jogo com o fim de promover a saúde física, moral e cívica (Garcia, 2019). Visou estabelecer também a educação pela ação, uma educação ativa através da descoberta da responsabilidade, do incentivo à autonomia, do desenvolvimento do carácter, da autoconfiança e do serviço ao próximo envolto na evocação de ambientes e simbologias - a mística (Granja, 2007). Depois desta experiência e da sua divulgação, o movimento rapidamente se desenvolveu e espalhou pelo mundo (Catanho, 2020) e, em 1914 introduz uma secção no movimento para crianças (Granja, 2007; Garcia, 2019). Mais tarde, este movimento alarga-se também às raparigas, criando a sua versão feminina - as Guias (Granja, 2007).

O método escutista, o elemento pedagógico original do escutismo, é o sistema de auto educação progressiva que permite aos jovens desenhar o seu próprio desenvolvimento (Sousa et al., 2013; Barrosa, 2020), baseando-se nas maravilhas do método (elementos que são pilar de todo o método escutista: Lei e Promessa, Mística e Simbologia, Vida na Natureza, Aprender Fazendo, Sistema de Patrulhas, Sistema de Progresso, Relação Educativa e Envolvimento na Comunidade (Pinto, 2016; Freixo, 2018; Barrosa, 2020, Garcia, 2021,). É na Lei (expressão máxima dos valores), nos Princípios (referência comportamental) e na Promessa (compromisso pessoal voluntário) (Granja, 2007) que se agregam os valores-base do movimento. Estes elementos, juntamente com o lenço são elementos identificativos transversais a todo ao movimento, sendo também legado do fundador (Sousa et al.; 2013).

As atividades escutistas são realizadas com base no método de projeto e no trabalho em equipa. Podem envolver jogos, raides, serviço comunitário, entre outros, preparando-os para a cidadania ativa, a relação com os outros, o desenvolvimento integral pessoal e a sustentabilidade ambiental (Sousa et al., 2013; Baden-Powell, 2007) e para a auto-realização (Freixo, 2018). Porém, não há um “guião” para o que é ser escuteiro, precisamente porque o fundador quis que a magia do movimento fosse os adultos não terem medo de deixar as crianças brincar, tornando este um verdadeiro espaço de desenvolvimento e aprendizagem (Reis, 2013). Além disso, Baden-Powell (2011) ressalta que o escutismo não é uma organização de caridade, uma escola (com exames e programas definidos), uma brigada militar ou sequer um espetáculo. É sim, um local onde se formam futuros cidadãos ativos que exercitam a iniciativa, o autodomínio, a autoconfiança e o trabalho em equipa, é suposto ser um complemento à educação formal. No fim do percurso pedagógico, o jovem detém bagagem e conhecimentos suficientes para agir para fazer parte da sociedade de forma ativa, competências que são cada vez mais valorizadas no mercado de trabalho, aliás, o objetivo educacional principal é mostrar-lhes que, ao servirem os outros, não só tornam o mundo num lugar melhor como se tornam melhores pessoas.

Além disso, segundo Baden Powell (2011) o escutismo é de carácter nacional, internacional e universal - nacional porque quer dotar cada país de cidadãos úteis, internacional por não conhecer fronteiras às relações escutistas e universal porque procura inculcar o sentimento de fraternidade universal não olhando a nacionalidades, classes sociais ou crenças.

Com o objetivo de orientar e unir o movimento a nível mundial, fundou-se a Organização Mundial do Movimento Escutista (WOSM), em 1920 (Garcia, 2019). Esta organização tem como missão contribuir para a educação dos jovens através de um sistema de valores baseado na Promessa e na Lei Escutista, para ajudar a construir um mundo melhor onde as pessoas se sintam realizadas como indivíduos e desempenhem um papel construtivo na sociedade (Garcia, 2019). Surge para promover a unidade e o entendimento entre organizações escutistas nacionais e facilitar o desenvolvimento e disseminação do movimento. Defende o escutismo como um movimento de educação não-formal, fundamentado no voluntariado, que se destina a ser acessível a todos, independente, não político e sem fins lucrativos, visando a construção de um mundo melhor (Freixo, 2018; Cruz, 2022). Neste momento a WOSM conta com cerca de 57 milhões de escuteiros e

adultos voluntários, espalhados por 224 países e territórios representados através de 174 organizações nacionais (WOSM, 2023f).

O escutismo católico surgiu também no ano de 1920, em França, pelas mãos do padre jesuíta Jacques Sévin (Catanho, 2020; Sévin, 2011) que encontrou em Baden-Powell os instrumentos necessários para renovar os métodos pedagógicos de educação católica da juventude e, com essa mesma base católica enriqueceu não só o método com a lei escutista (Sévin, 2011). Baden-Powell viu neste sacerdote a melhor concretização efetiva das suas ideias dado que a religião (qualquer que seja) é a base do escutismo, visando construir pessoas completas e íntegras, sendo a dimensão espiritual deveras importante neste âmbito (Sévin, 2011).

O escutismo em território nacional surge pela primeira vez em 1911, em Macau e em 1912 em Lisboa com a criação de três grupos distintos que se fundiram e em 1913 criaram a Associação dos Escoteiros de Portugal (AEP). O CNE somente nasceu em 1923.

Aquando do Congresso Eucarístico Internacional, em Roma, D. Manuel Vieira de Matos e Avelino Gonçalves obtiveram um primeiro contacto com escuteiros católicos italianos. Impressionados com o desfile de mais de 20.000 escuteiros que observaram, surgiu o desejo de trazer o movimento para Portugal (Catanho, 2020). A primeira reunião teve lugar a 24 de maio de 1923, em Braga, onde o arcebispo de Braga se reuniu com várias personalidades e, em conjunto, estudaram a possibilidade de criação da associação de forma independente nas duas associações de carácter escutista já existentes (Garcia, 2019). Chamaram a esta nova organização Corpo de Scouts Católicos Portugueses e, três dias depois, a associação e os seus estatutos foram aprovados pelo Governador Civil e, em novembro, pelo Ministério do Interior (Reis, 2013; Cruz, 2022). Em 1925 a organização passou a denominar-se de Corpo Nacional de Scouts, devido a conflitos políticos anti-ecclesiásticos e criou o seu órgão oficial de comunicação, a revista Flor de Lis (Cunha, 2008). Em 1934 o nome da organização torna a mudar para o atual, Corpo Nacional de Escutas (Reis, 2013). Os primeiros três anos da organização ocorreram em Braga, no Porto e em Leiria e a partir de 1926 estendeu-se também a Lisboa e Coimbra (Garcia, 2019). Nesse mesmo ano concretizou o seu primeiro acampamento nacional, em Aljubarrota.

A organização viveu tempos conturbados especialmente entre 1936 e 1942 devido à pressão feita pelo regime político português para deter o monopólio da formação e

educação da juventude através da Mocidade Portuguesa e da dissolução das organizações juvenis (Cruz, 2022). Porém, mesmo com esta pressão, o CNE conseguiu sobreviver (Garcia, 2019). Com a Revolução de abril de 1974, cessaram os anos de pressão, inspeção e perturbação e iniciou-se o desenvolvimento da associação tal como é atualmente (Gracia, 2019). Redigiram-se os novos estatutos, de 1975, onde abriram o movimento às raparigas, e houve também novas eleições a nível nacional (Catanho, 2020).

O Corpo Nacional de Escutas é uma organização sem fins lucrativos, não político e não-governamental, dedicada à formação integral e ao voluntariado jovem. Fundamentado nos princípios da coeducação, busca promover uma educação integral de forma lúdica (Sousa et al., 2013) com base no voluntariado e no contacto, baseando-se nos princípios e métodos do escutismo criados por Baden-Powell (Barrosa, 2020). Reconhecido como movimento da Igreja Católica, destina-se a jovens de confissão católica-romana, doutrina que professa, assume e difunde (Garcia, 2021). O seu objetivo primordial é formar gradualmente o "Homem Novo" à luz dos ensinamentos de Jesus Cristo e do Evangelho (Granja, 2007). Foi reconhecido como instituição de utilidade pública pelo governo português (CNE, 2024).

O Corpo Nacional de Escutas encontra-se organizado em quatro níveis: nacional, regional, de núcleos e local (agrupamentos) (Nascimento, 2018; Rodrigues, et al., 2015). Por sua vez, cada nível está organizado administrativamente em órgãos deliberativos, executivos, consultivos e jurisdicionais (Rodrigues, et al., 2015). Estes grupos locais apoiam-se amplamente na rede paroquial e diocesana (Vicente, 2004) e podem ainda determinar-se como terrestres, marítimos ou aéreos. Nestes grupos locais, os jovens dividem-se em quatro secções: Lobitos (6-10 anos), Exploradores/Moços/Aventureiros (10-14 anos); Pioneiros/ Marinheiros/ Tripulantes (14-18 anos) e Caminheiros/ Companheiros/ Aeronautas (18-22 anos) (Regulamento CNE). Estes jovens são acompanhados por adultos voluntários que compõem os Dirigentes (Rodrigues et al., 2015).

Para além de membro da WOSM, com estatuto consultivo, onde está filiado através da Federação Escutista Portuguesa (fundado em 1928, em conjunto com a Associação dos Escoteiros de Portugal) (Cunha, 2008; Sousa et al., 2013; Rodrigues et al., 2015; Garcia, 2019; Cruz, 2022;) é também membro da CICE (Conferência Internacional do Escutismo Católico), da CEL (Comunidade do Escutismo Lusófono) e do Grupo de Lisboa. Além disso, também se relaciona com vários organismos públicos a nível local e nacional como

o Conselho Municipal de Juventude, o Conselho Nacional de Juventude, a Confederação Portuguesa de Voluntariado, a Conferência Nacional de Apostolado de Leigos, o Conselho Consultivo de Juventude, entre outros (Nascimento, 2018).

O CNE é a maior associação de juventude em Portugal (Nascimento, 2018), tendo o efetivo de mais de 64.500 associados efetivo e cerca de 1000 agrupamentos em todo o território nacional, regiões autónomas e ainda em Macau, Zurique e Genebra (Junta Central, 2022). Além disso, goza de prestígio nas comunidades locais onde se insere, a nível nacional (tanto na Igreja como na sociedade), e também a nível internacional (Sousa et al., 2013). Esta organização celebrou 100 anos da sua fundação no ano de 2023.

### **5.3. Questão de Investigação e Objetivos do Estudo**

Tendo em conta a revisão de literatura redigida e, após se compreender o movimento escutista e a sua história, tanto no mundo como no caso específico do Corpo Nacional de Escutas, chegou a hora de delinear a questão de investigação e os objetivos desta investigação que não só delimitou os passos seguintes, assim como serviu de bússola para este estudo. Formular um problema de pesquisa é essencial através do conhecimento que já existe e também daquilo identificado como lacuna (Wertz et al., 2011). São os problemas de pesquisa que orientam uma investigação, moldando-a. (Wertz et al., 2011)

Assim sendo, a questão de investigação que guia este estudo é:

*Como é que a reputação, o florescimento percebido e a comunicação integrada de marketing influenciam a atração de novos associados ao Corpo Nacional de Escutas?*

A partir desta questão de investigação, formularam-se os seguintes objetivos de investigação (Creswell, 2009):

- 1.º Objetivo - Compreender a reputação percecionada sobre a organização e o seu efeito na atração de novos associados.
- 2.º Objetivo - Medir o florescimento percebido entre escuteiros e não-escuteiros e compreender em que vertentes do florescimento é que o escutismo melhor poderá atuar.

3.º Objetivo - Analisar a influência da comunicação integrada de *marketing* na atração de novos membros para o CNE.

## **5.4. Abordagem Metodológica**

Com base na questão de investigação e nos objetivos propostos, este estudo descreve-se como exploratório e descritivo, recorrendo a uma metodologia de carácter misto (Creswell, 2009), uma técnica de pesquisa em crescente adoção no âmbito das ciências sociais e humanas. É uma estratégia menos utilizada, mas que em várias áreas de investigação é cada vez mais solicitada, do que apenas as estratégias quantitativas ou qualitativas, mas que, em si mesma, combina instrumentos tanto qualitativos quanto quantitativos a fim de encontrar não só convergência como também complementaridade entre os métodos (Creswell, 2009). No seio do variado leque de métodos que podem vir a ser utilizados de forma complementar, de acordo com os objetivos do estudo, e a informação desejada, o método de entrevista e o método de inquérito por questionário foram escolhidos a fim de garantir uma variedade de perspetivas sob a problemática em estudo e permitir a triangulação dos dados recolhidos.

As técnicas de investigação de carácter quantitativo são adequadas para testar teorias ou identificar fatores de influência enquanto as técnicas qualitativas são principalmente exploratórias, o que quer dizer que são utilizadas especialmente em fenómenos pouco explorados. Ao utilizar métodos mistos, é pretendido combinar e extrair o melhor de ambas as partes (Creswell, 2009), fundar conhecimento mais abrangente acerca da temática e obter resultados a partir de diferentes fontes.

## **5.5. Propósito e Tipo de Estudo**

O tipo de estudo foi exploratório e descritivo sequencial, onde inicialmente se utilizou o método qualitativo e, posteriormente, o método quantitativo. Este estudo teve como objetivo explorar um fenómeno e expandir os resultados qualitativos, mostrando-se útil para testar elementos e teorias emergentes, além de ser vantajoso pela sua fácil implementação (Creswell, 2009).

Este estudo teve um propósito parcialmente explicativo, pois visou compreender as

relações entre a comunicação integrada de *marketing* e reputação na atração de associados no âmbito da organização Corpo Nacional de Escutas. Além de registar, analisar e interpretar os fenómenos em estudo, buscou identificar os fatores que podem explicar estas relações. Deste modo, foi implementada uma perspetiva epistemológica pragmática (Saunders, et al., 2023), com foco no fluxo de práticas, com a intenção de que esta pesquisa ofereça uma visão mais clara sobre a comunicação integrada de *marketing* no CNE.

## **5.6. Instrumentos e Procedimentos de Recolha e de Análise de Dados**

### **5.6.1. Instrumentos de Recolha de Dados**

Para a concretização deste estudo, utilizaram-se como métodos de recolha de dados quatro entrevistas semiestruturadas como método qualitativo e também um inquérito por questionário como método quantitativo.

No âmbito do método qualitativo, realizaram-se quatro entrevistas semiestruturadas (Wertz et al., 2011; Creswell, 2009) no formato um-para-um, envolvendo apenas o entrevistador e o entrevistado. O guião das entrevistas (anexo F) inclui uma mistura de perguntas mais ou menos estruturadas, sendo a redação e a ordem das questões algo flexível e com questões abertas (Merriam, 2009). Esta amostra é intencional e foi contactada via *e-mail* ou por mensagem privada. As entrevistas foram realizadas presencialmente ou *online* (por meio da plataforma *Google Meets*), abordando temas como perceção de reputação, experiências passadas e fatores influenciadores da associação com o CNE. Primeiramente, os entrevistados leram, concordaram e assinaram um documento de consentimento informado (ver anexo I) e, depois, tiveram a oportunidade de partilhar não só a sua opinião e relatos das suas experiências, mas também o seu conhecimento sobre os vários tópicos questionados.

Quanto ao método quantitativo, pretendeu-se obter dados descritivos através de questões fechadas, utilizando tipologias variadas como escalas de avaliação e escolhas múltiplas (Saunders, et al., 2023). O questionário esteve disponível online via *Google Forms*, sem qualquer custo, e ficou acessível até obter 600 respostas. O questionário foi construído com base na revisão de literatura e em seis entrevistas complementares, três a escuteiros e três a não-escuteiros (Anexo N, O, P, Q, R e S). O inquérito foi divulgado *online* em grupos

temáticos no *Facebook*, em redes sociais e na revista *Flor de Lis* (edição *online*). As temáticas incluíram o impacto da CIM, da reputação percebida, e as intenções e motivos de associação. O inquérito foi anónimo e voluntário, abrangendo uma vasta quantidade de participantes.

### **5.6.2. Análise de Dados**

Os dados obtidos através das entrevistas (Merriam, 2009), foram organizados e agrupados em categorias temáticas, partindo do modelo conceptual adotado. A análise realizada foi temática para facilitar a comunicação dos resultados e o nível de abstração na análise. As entrevistas foram gravadas para permitir que o entrevistador se concentre no tópico e no entrevistado, além de possibilitar a utilização de citações diretas na discussão dos resultados. Para assegurar a qualidade e a integridade da pesquisa, as entrevistas foram gravadas, permitindo revisitar os diálogos para uma análise mais precisa e para a utilização de citações diretas na análise e discussão dos resultados. A transcrição foi realizada com o auxílio da plataforma *Good Tape*, garantindo precisão e eficiência no processo.

A análise dos dados quantitativos incluiu a análise de frequência para as questões fechadas e semifechadas. Os dados foram analisados de forma descritiva através de gráficos criados a partir de tabelas dinâmicas construídas com a aplicação Excel. O formato *online* do questionário permite a flexibilidade e autonomia na recolha de dados, sem a necessidade da presença do investigador ou de contato direto, possibilitando assim o alcance de uma população geograficamente dispersa. A amostragem utilizada foi não probabilística, por conveniência.

## **5.7. Amostragem**

Tendo em vista o objetivo de explorar a reputação, o florescimento e a comunicação integrada de *marketing* e o seu papel na construção de reputação do Corpo Nacional de Escutas e com os métodos de investigação mistos que se utilizou, referem-se duas perspetivas de amostragem diferentes.

Para o método qualitativo, utilizou-se uma amostragem não probabilística intencional (Creswell, 2009). Isto significa que os participantes foram selecionados especificamente por estarem diretamente relacionados com o contexto da associação, seja no âmbito da comunicação, da gestão da associação, do apoio eclesialístico ou governamental. São eles o

Chefe Nacional do CNE, a Coordenadora do Departamento de Comunicação do CNE, o Antigo Ministro da Educação e Dirigente do CNE e, também, o Assistente Nacional do CNE. Os participantes podem ser identificados na tabela 3:

Tabela 4 - Caracterização dos Entrevistados

Funções Desempenhadas no CNE	Ocupação Profissional	Interno/Externo à Associação
Chefe Nacional	Consultor de Gestão	Interno
Coordenadora do Departamento de Comunicação	Coordenadora do Departamento de Comunicação do CNE	Externo
Dirigente	Professor Universitário (Antigo Ministro da Educação)	Interno
Assistente Nacional	Sacerdote	Interno

Para o método quantitativo dos inquéritos por questionário, a amostragem foi não probabilística por conveniência (Creswell, 2009). A amostra populacional foi não-aleatória, abrangendo os associados do Corpo Nacional de Escutas, visando obter uma percepção geral do impacto da comunicação integrada de *marketing*, do florescimento e da reputação da organização, e também de pessoas que não se encontram associadas ao CNE.

#### 5.8. Considerações Éticas

Para garantir a integridade da pesquisa, foram adotadas diversas práticas que protegem os direitos e a privacidade dos participantes nesta investigação. No decorrer da mesma, o objetivo do estudo foi comunicado de forma clara e explícita aos participantes, assegurando que compreendiam plenamente o propósito da pesquisa e o que sua participação implicava. A privacidade dos dados foi garantida, assegurando que qualquer informação pessoal recolhida seria mantida em sigilo e utilizada apenas para os fins declarados. O investigador manteve-se sempre disponível para esclarecer qualquer questão adicional.

A gestão de informações sensíveis é crucial, e por isso, a identidade dos participantes nas entrevistas não foi utilizada para fins de contextualização dos dados. Os participantes receberam um documento de consentimento informado (Anexo G), onde o propósito da investigação e os procedimentos associados serão detalhadamente explicados, assim como as razões de elegibilidade para o estudo em questão. Foi comunicado aos participantes que as entrevistas iriam ser gravadas e posteriormente transcritas. A participação foi voluntária, e os participantes tiveram o direito de recusar ou interromper a entrevista em qualquer

circunstância, sem necessidade de justificação. Caso um participante desistisse antes da conclusão da recolha de dados, esses dados seriam devolvidos ou destruídos. A apresentação dos dados foi feita de maneira transparente e honesta, sem supressão, falsificação ou invenção de resultados (Creswell, 2009).

Também no inquérito por questionário, foi disponibilizado um breve resumo da intenção da investigação e dos seus objetivos para que possam decidir livremente participar ou não. A confidencialidade e a segurança das informações conseguidas *online* foram garantidas, utilizaram-se plataformas seguras para a recolha de dados e adotaram-se medidas para proteger a privacidade dos participantes (Merriam, 2009; Saunders, et al., 2023). Além disso, foi garantida a confidencialidade dos dados pessoais dos inquiridos ao longo de todo o processo de pesquisa, assegurando o anonimato dos participantes nas respostas do questionário.

É fundamental que a investigação seja sempre orientada por práticas que antecipem e avaliem criticamente questões éticas que possam surgir no decorrer do estudo (Creswell, 2009), mantendo a integridade e a objetividade durante todo o processo (Saunders, et al., 2023).

# Capítulo 6 - Apresentação e Discussão dos Resultados

## 6.1. Apresentação dos Resultados das Entrevistas

Nesta secção, os resultados serão apresentados de acordo com as quatro principais temáticas identificadas através do processo de análise de dados: entrada de novos associados, reputação do CNE, comunicação no âmbito do CNE e também Papel e valor educativo e de florescimento do escutismo. Cada uma destas secções detém subsecções que afunilam as temáticas encontradas.

### 6.1.1. Entrada de Novos Associados

#### 6.1.1.1. Relevância deste Ingresso tanto de Jovens como de Adultos

Quando questionados sobre a importância do ingresso de novos associados na associação, as respostas dos entrevistados foram unânimes, realçando uma necessidade de renovação a fim de garantir sustentabilidade em termos de organização:

*“é importante, até de um ponto de vista lógico, pela renovação que é necessária, enfim, de um ponto de vista até mais matemático (...) é lógico que queremos que isso chegue cada vez mais a mais pessoas.”* (Assistente Nacional).

*“Considero claro, (...) eu acho que isso é a prova da vitalidade da associação”* (Coordenadora do Departamento de Comunicação, doravante mencionada como Coordenadora de Comunicação).

*“É fundamental não só para renovarmos em termos de membros a associação (...) é fundamental todos os dias termos novos membros”* (Chefe Nacional).

*“Sim, claro, nenhuma organização vive sem membros, nenhum movimento vive sem membros, portanto, claro que sim”* (Antigo Ministro da Educação e Dirigente do CNE, doravante mencionado como Antigo Ministro da Educação).

Neste âmbito, realçou-se também a importância da entrada de crianças e jovens, principalmente, como sendo o principal alvo:

*“os nossos alvos são estes dos 6 aos 22”* (Assistente Nacional)

*“obviamente o foco tem que ser nas camadas mais jovens. Lá está, não desprimorando obviamente o trabalho em pioneiros, em caminheiros, (...) a ideia obviamente não é só ter lobitos e exploradores, não é, porque é preciso tudo o*

*resto, complementam-se (...) um dos focos maiores é nesta camadinha mais jovem.”* (Coordenadora de Comunicação)

*“a associação tem um propósito de propor um percurso finito aos nossos associados lobitos, exploradores, pioneiros e caminheiros”* (Chefe Nacional)

*“tem que haver uma capacidade do CNE atrair crianças e jovens, falar com as famílias para se mostrar a mais-valia do escutismo.”* (Antigo Ministro da Educação)

Mas também a importância do ingresso de adultos voluntários:

*“temos de conseguir manter ter adultos necessários, ter voluntários adultos necessários suficientes que ajudem a estruturar isto e é importante também esta capacidade de reter alguns (...) Mas é importante termos esses jovens adultos como dirigentes e é importante, sobretudo, um espírito jovem também nos adultos.”* (Assistente Nacional)

*“também é muito importante que, continuamente, também entrem novos dirigentes para podermos rejuvenescer aquilo que são os nossos voluntários que todos os dias acompanham as crianças e os jovens.”* (Chefe Nacional).

### **6.1.1.2. Efeito das Famílias e Amigos na Adesão ao CNE**

Segundo os entrevistados, **o escutismo é algo atraente para as famílias devido ao seu valor educativo e ao contacto com a natureza**, mas que também existe alguma importância na **transmissão do escutismo de geração em geração**:

*“(...) o que eu vejo é uma grande atratividade, um poder de atração que o escutismo tem, por aquilo que ele oferece de possibilidade de contato pela natureza, (...) por outro lado, esta ideia de que (...) certas famílias têm, e por isso querem que os filhos tenham isso, de ser um ambiente saudável, de crescimento, esta ideia de que vão aprendendo a fazer coisas (...) Vão aprendendo valores, vão aprendendo a trabalhar em equipa, vão aprendendo a ser mais homenzinhos e mulherzinhas (...) o escutismo tem um certo potencial de desenvolvimento e de fazer abrir e desabrochar as crianças e os jovens”* (Assistente Nacional)

*“há naturalmente um fator influência dos pais nos mais novos ou que já foram escuteiros ou que de alguma maneira viram alguma comunicação nossa e acham que vale a pena colocar... propor aos filhos este caminho”* (Chefe Nacional)

*“Acho que os pais veem uma oportunidade de um tipo de atividade diferente. A questão do acampamento, a questão do grupo, a questão da socialização, acho que esse reconhecimento existe.”* (Antigo Ministro da Educação)

*“é dos sítios onde tu encontras mais famílias inteiras (...) claro que acho que nesta proximidade tens alguém conhecido ou familiar. Já está no meio, não é? Se forem aquela família, tu, se for necessário, já cresces lá dentro do agrupamento”* (Coordenadora de Comunicação).

Para além das famílias, **os amigos desempenham também um papel crucial na atração de novos membros, sobretudo através de *word-of-mouth*:**

*“eu acho que o primeiro impulso é os amigos, é ter alguém em comum lá que os levam, ou os amigos falarem tanto de coisas tão espetaculares que fazem que fica a vontade de ir lá experimentar”* (Coordenadora de Comunicação)

*“Há influência de amigos que são escuteiros e que atraem outros”* (Chefe Nacional)

*“Eu acho que há muito passa-palavra, seja, muito o miúdo na escola que fala com os amigos e conta o que faz e por essa via, aparece”* (Antigo Ministro da Educação).

### **6.1.1.3. Outros Caminhos para a Adesão**

De acordo com as entrevistas realizadas, existem várias **outras vias e fatores de influência que podem levar alguém para o escutismo**, por sua vez, a ligação à Igreja também tem o seu papel, mas que não é central:

*“famílias cristãs que querem que também vivam o escutismo nesta perspetiva cristã, mas eu diria que na maior parte dos casos não é por isso, não é por ser na igreja que vão [para o escutismo], há muitos casos onde isso depois, essa pertença à igreja é uma descoberta que é feita depois (...)”* (Assistente Nacional)

Existe também o

*“encaminhamento médico”* (Coordenadora de Comunicação)

e ainda

*“alguma atração pelos próprios que ou veem atividades nossas ou cruzam-se com os escuteiros ou conhecem alguém que não é necessariamente um amigo, mas que o veem em alguma coisa, em alguma atividade comunitária ou de serviço e que querem entrar”* (Chefe Nacional).

Por fim, o Assistente Nacional ressalva que

*“quanto mais formos fiéis à nossa essência, àquilo que somos, quanto mais fizermos bem aquilo a que somos chamados a fazer, (...) quanto mais desempenharmos a nossa missão de uma forma séria e empenhada, mais isso se torna chamativo. (...) eu acho que o essencial é sermos fiéis àquilo que somos*

*chamados a fazer e, digamos, que esse contágio, que acho que é a ferramenta mais forte que temos”*

#### **6.1.1.4. Efeito da Reputação na Atração de Novos Associados**

Por fim, nesta temática, questionou-se acerca da **influência que a reputação que existe da associação no crescimento do efetivo**, ao qual, novamente, a resposta foi unânime:

*“Acho que afeta claramente”* (Assistente Nacional)

*“Pode afetar e muito”* (Coordenadora de Comunicação)

*“A reputação pode ter muito efeito na evolução do efetivo”* (Chefe Nacional)

*“Eu acho que pode ter”* (Antigo Ministro da Educação).

Temática esta que foi aprofundada com referências à visibilidade positiva poder trazer curiosidade e despertar atratividade, conforme descrito pelo Assistente Nacional

*“essa visibilidade provoca questões, questões no sentido de interrogações e curiosidade. Eu acho que essa imagem genericamente positiva, essa imagem de os escuteiros serem gente que faz coisas, dá também uma certa atratividade a quem quer, enfim, por um lado, fazer essas coisas que os escuteiros fazem, e também parece que dá uma imagem de corpo, de alegria, de unidade eu acho que um dos fatores que levam os miúdos a querer ser escuteiro é o quanto sentido parece fazer aquilo para os que lá estão.”*

e pelo Chefe Nacional

*“quer para podermos captar mais jovens, quer para captarmos mais voluntários, quer para que os voluntários se sintam motivados tem que haver algum reconhecimento tem que haver reputação, como é lógico, ninguém gosta de trabalhar numa associação que é mal vista” remata ainda que, “é dessa reputação que nós somos capazes de viver década após década, de fazer 100 anos, quer aqui em Portugal, quer no estrangeiro, no mundo inteiro.”;*

o Antigo Ministro da Educação concorda com a importância da reputação porque

*“(…) as famílias hoje são mais exigentes nas coisas em que querem pôr os seus filhos e, portanto, um melhor conhecimento podia ser mais interessante (…)”.*

No reverso da medalha, sendo uma associação de matriz católica, enfrenta, neste âmbito alguns desafios reputacionais que revelam a fragilidade de uma reputação:

*“este cunho de proximidade da Igreja, fez-nos, obviamente, ter aqui um problema, (...) porque teve a ver, obviamente, com a questão dos abusos, não é? Uma coisa ligada à Igreja, onde quem é de fora mistura tudo (...) um pai que está na dúvida e que fica reticente, obviamente ouvir estas notícias e algumas que... envolveu, é verdade, também escuteiros... que fica com medo, eu entendo, também sou mãe e também entendo perfeitamente esse medo e tu queres, acima de tudo, tu vais pôr o*

*teu filho numa coisa, mas o ambiente que seja o mais seguro possível”*  
(Coordenadora de Comunicação).

## **6.1.2. Reputação do CNE**

### **6.1.2.1. Reputação Interna do CNE**

A **percepção interna e externa do CNE caracteriza-se por ser multifacetada.** Internamente é caracterizada positivamente, principalmente como impactante e como um espaço alegre, uma experiência que desafia e onde reina a afetividade:

*“quase uma atividade, uma associação que nos prende, que nos vicia”* (Chefe Nacional)

*“têm uma ideia muito positiva da associação”* (Coordenadora de Comunicação)

*“como uma família (...) é peganhento nesse sentido. Deixa uma marca entre os seus. Portanto, é algo forte, é uma experiência forte na vida da maior parte das pessoas que passam por ele.”* (Assistente Nacional)

*“é um movimento muito afetivo (...) há relações muito fortes que se estabelecem. É um movimento muito exigente para os adultos (...) Para os miúdos, eu acho que é um espaço de muita alegria, é um espaço também de relações muito fortes, de muitos desafios”* (Antigo Ministro da Educação).

### **6.1.2.2. Reputação Externa do CNE**

Externamente, encontram-se **muitas percepções de estereótipos enraizadas ligadas à religião, ao fardamento e às angariações de fundos:**

*“é verdade que há alguns clichés e alguma piada que se vão fazendo, no sentido dos escuteiros, que são aqueles que andam de calções e pomponzinhos e andam a vender rifas ou calendários, ou a ajudar velhinhas a atravessar a rua”* (Assistente Nacional)

*“o CNE durante muitos anos era visto com os aqueles meninos que andam com aqueles pompons, portanto, é aquela farda que tem uns adereços um bocado esquisitos, a que estão associados a Igreja, que vendem coisas, que ajudam a velhinha a passar na passadeira”* (Coordenadora de Comunicação)

*“Então os vossos amigos não gostam, porque é que eles não querem vir para os escuteiros? E a resposta que mais vezes apareceu foi porque eles acham que se reza muito no escutismo (...) vamos todos fardadinhos com aqueles lenços e*

*aquelas camisas bonitas e tal, e os calções e os pompons, como eles dizem fora”* (Chefe Nacional)

*“Acho que acabamos por ter a imagem dos miúdos que vendem rifas e estão sempre a pedinchar coisas (...) há muitas representações erradas (...) Muitas vezes os escuteiros aparecem na procissão. E então, para uns, é que lá há um movimento de “beatinhos” que andam a ajudar”* (Antigo Ministro da Educação).

Por outro lado, existe também um pouco a **noção cívica do papel do escutismo**:

*“há mais uma perspetiva positiva na sociedade que olha para os escuteiros como gente que está aí, por exemplo, em atividades como bancos alimentares (...) em atividades de limpeza da natureza (...) como um instrumento também de ajudar crianças e jovens a fazerem alguma ação cívica. Portanto, esta ideia de intervenção na sociedade. Acho que é algo genericamente visto assim na sociedade.”* (Assistente Nacional).

*“No caso, por exemplo recente da JMJ... porque são eventos de um tão grande e de um contato tão grande com pessoas diferenciadas na sociedade que dá para ali (...) no geral quando falam em escuteiros, não têm uma má opinião, pelo contrário, acho que é sempre muito positivo e muito ligada à parte do voluntariado do prestar qualquer coisa em prol do outro.”* (Coordenadora de Comunicação)

*“Há muito a noção do serviço. Isso eu acho que há. Da boa ação, do serviço, a noção do acampamento”* (Antigo Ministro da Educação).

Quanto à **perceção externa quanto ao programa educativo, o cerne do trabalho do CNE, encontram-se opiniões e informações díspares**, por um lado um trabalho que tem vindo a ser feito para a sua promoção, por outro, que este programa de mantém desconhecido:

*“Acho que há uma parte ainda mais importante que tem a ver com toda parte do pedagógica (...) mas depois há toda aquela parte do próprio programa educativo e da sua própria evolução e progresso que era completamente desconhecido. E eu acho que de há uns anos para cá temos vindo aos poucos a começar a desmontar um bocadinho, isto e a dar um conhecimento um bocadinho maior e acho que isso também passa muito pelo trabalho que tem sido feito, tanto na comunicação como em coisas que nos fomos envolvendo.”* (Coordenadora de Comunicação)

*“A sociedade em geral (...) acho que conhece pouco o escutismo, sabe que existe, há muitas representações erradas (...) mas eu acho que em termos de programa educativo, que é o centro do escutismo, acho que é muito pouco conhecido.”* (Antigo Ministro da Educação).

### 6.1.2.1. Reputação do CNE como fator de atração

Quanto à **reputação** como **fator atrativo no CNE**, existe uma concordância geral acerca disso, sendo motor de sobrevivência da associação:

*“Acho que afeta claramente (...) eu acho que essa imagem genericamente positiva, essa imagem de os escuteiros serem gente que faz coisas, dá também uma certa atratividade”* (Assistente Nacional)

*“Pode afetar e muito”* (Coordenadora de Comunicação)

*“A reputação pode ter muito efeito na evolução do efetivo (...) é claro que a imagem que nós transmitimos, quer para podermos captar mais jovens, quer para captarmos mais voluntários, quer para que os voluntários se sintam motivados tem que haver algum reconhecimento tem que haver reputação, como é lógico, ninguém gosta de trabalhar numa associação que é mal vista. E isso é de facto cada vez mais importante, porque também é dessa reputação que nós somos capazes de viver década após década, de fazer 100 anos, quer aqui em Portugal, quer no estrangeiro, no mundo inteiro.”* (Chefe Nacional)

*“Eu acho que pode ter porque as famílias hoje são mais exigentes nas coisas em que querem pôr os seus filhos e, portanto, um melhor conhecimento podia ser mais interessante”* (Antigo Ministro da Educação).

Além disso, neste âmbito, é importante o CNE não se isolar como numa bolha, notando-se uma **autocrítica relativa à percepção de superioridade da associação**, o que pode dificultar a inclusão e integração de novas pessoas. Por outro lado, revela-se também a necessidade de o escutismo se tornar mais acessível, sendo verdadeiramente para todos:

*“faz parte do ADN do CNE estar sempre a querer sempre mais, estar sempre à procura de mais gente e não viver como uma espécie de clube fechado que já atingiu o seu número de cláusulas e, portanto, já não aceita mais (...) mas também é importante que não nos fechemos nessa tal bolha, não é, que não nos vejamos como uma espécie de clube restrito, de eleitos, puros, que fazemos as nossas coisas muito bem e os outros que estão lá fora não sabem”* (Assistente Nacional)

*“Escolhi ali com hesitação o elitista, muito relacionado com (...) às vezes ainda algum fechamento que existe, fechamento ao mundo exterior e muito relacionado com uma auto-percepção que é “só o CNE faz estas coisas” não, há outros movimentos educativos que fazem que também trabalham as mesmas competências, portanto, acho que às vezes há assim um complexo de superioridade no CNE que também não ajuda a comunicar. (...) Acho que faz falta o escutismo (...) aos mais pobres (...) é caro ser escuteiro, para as famílias e os miúdos que mais precisariam do escutismo, isto está na base do projeto do Baden-Powell... é chegar àqueles miúdos dos bairros, aos ciganos, a isto aquilo àquilo, que não têm em outras possibilidades acho que o escutismo deve fazer um esforço muito maior*

*por... e aí não são os pais que vão procurar, temos que ser nós a ir ter com eles. Acho que isso faz falta.” (Antigo Ministro da Educação)*

Nesta vertente, referiu-se nas **entrevistas a situação dos abusos sexuais no seio da Igreja Católica como também fator impactante na reputação** e na atração de novos associados:

*“as pessoas, em geral, têm uma ideia sobre os escuteiros que não é necessariamente a mesma ideia que têm sobre a Igreja. Nem sempre as coisas estão ligadas. (...), Mas eu acho que tem vantagens e pode ter desvantagens (...) se pensarmos em crises recentes da Igreja, quer dizer que são crises da sociedade mas mais especificamente da Igreja, com esta história dos abusos no seio da Igreja, talvez o CNE, por ser um membro da Igreja, também apanhe um bocadinho por tabela a nível reputacional.” (Assistente Nacional)*

*“nós tivemos agora há pouco tempo um trabalho em mãos (...) mais ao nível do gabinete de imprensa e do gabinete de crise, que foi do conhecimento de todos, e nós ao ter este cunho de proximidade da Igreja, fez-nos, obviamente, ter aqui um problema, sim, posso dizer problema, porque teve a ver, obviamente, com a questão dos abusos, não é? Uma coisa ligada à Igreja, onde quem é de fora mistura tudo (...) hoje em dia, tu podes construir um império e de um momento para o outro a ele desmorona-se. (...) (Coordenadora de Comunicação)*

*“o número de ingressos cresceu de forma estonteante a seguir ao ano de 2022. Pese embora algumas situações que afetem a nossa imagem, porque existem situações de abusos ou situações reportadas no relatório da Igreja (...)” (Chefe Nacional)*

Referiu-se também o que se realizou para **travar a desinformação, participar ativamente na investigação e para manter a reputação e ganhar a confiança das crianças, jovens, famílias e sociedade:**

*“alguns meios vieram até nós, mas outros foi necessário nós apresentarmos trabalho e posso dar o exemplo, fizemos chegar alguns comunicados, estivemos envolvidos nas comissões do dar voz ao silêncio, noutras onde o próprio CNE foi chamado para participar naquele grupo (...) foi muito isto que quisemos também passar para o exterior de um pai que está na dúvida e que fica reticente, obviamente ouvir estas notícias e algumas que... envolveu, é verdade, também escuteiros... que fica com medo, eu entendo, também sou mãe (...)” (Coordenadora de Comunicação)*

*“eu acho que a sociedade valoriza o trabalho que nós fazemos e a sociedade reconhece que nós fazemos efetivamente um esforço por criar um ambiente seguro para as crianças e para os jovens e que usamos de uma transparência bastante grande, não escondendo as situações menos positivas que por cá acontecem, mas*

*procurando documentá-las e aprender com os erros e cada vez mais melhorar para que haja menos e menos situações que colocam em risco esta segurança dos nossos jovens.” (Chefe Nacional)*

### 6.1.2.1. Aplicação da *Corporate Character Scale*

Tabela 5 - Aplicação da CCS em Entrevista

Entrevistado	Itens da CCS	Itens Extra
Assistente Nacional	Confiante, direto, interessado, jovem, socialmente responsável, aberto, disponível para ajudar, seguro	Católico, Fiel, desafiador, “Político”
Coordenadora de Comunicação	Dura, fiável, técnico, inovador, atual, com prestígio, socialmente responsável, fixe, ambicioso	Desafiante, Divertido, Motivante e Corajoso
Chefe Nacional	ousado, fiável, seguro, simples, jovem, disponível para ajudar, agradável, imaginativo, amigável, fácil de lidar, masculino, extrovertido, direto, aberto.	Apaixonante, romântico, viciante.
Antigo Ministro da Educação	imaginativo, seguro, de confiança, jovem, com prestígio, trabalhoso, atual, elitista	educadora, de fé viva, exigente, afetivo

No âmbito das entrevistas, realizou-se uma pequena experiência que visou aplicar os conceitos da *Corporate Character Scale*. Para tal, dispôs-se todos os itens da escala em papéis individuais perante o entrevistado que foram, de seguida, convidados a escolher aqueles que sentiam que representavam aquilo que o CNE é. Segundo esta pequena experiência pode-se compreender que os itens da *Corporate Character Scale* **mais referidos** foram **Jovem** e **Seguro** (provenientes das dimensões de *Corporate Character* de Empreendedorismo e Competência, respetivamente), com três referências a **Direto**, **Socialmente Responsável**, **Aberto**, **Disponível para Ajudar** (Dimensão de Concordância) **Fiável** (Dimensão da Competência), **Atual** (Dimensão do Empreendedorismo), **Com Prestígio** (Dimensão de Chique) e, por fim, **Imaginativo** (Dimensão da Empreendedorismo) com duas referências.

Neste mesmo exercício, distribuíram-se papéis em branco onde os entrevistados puderam escrever de forma livre algumas características que não estavam escritas anteriormente, mas que acreditavam que deviam fazer parte da descrição daquilo que a organização é.

Nestes **itens extra de escolha livre** pelos entrevistados, notou-se uma **ligação emocional** com itens como “**apaixonante**”, “**viciante**” e “**afetivo**”, de ser um “**lugar de desafios**”, com expressões como “**desafiador**” “**desafiante**” e também como um lugar de fé, onde se utilizaram expressões como “**católico**” e “**de fé viva**”.

### **6.1.3. Comunicação no Âmbito do CNE**

#### **6.1.3.1. Estrutura e Presença Comunicacional do CNE**

Neste âmbito, falou-se acerca das áreas inerentes ao departamento de comunicação do CNE:

*“Portanto, na comunicação nós temos, obviamente, a Flor-De-Lis que é nosso órgão oficial, de há uns quantos anos para cá, portanto, isto depois engloba a parte também obviamente das redes [sociais] (...) Depois temos o gabinete de imprensa, o gabinete de crise, temos a área do design, vídeo e fotografos”* (Coordenadora de Comunicação)

Falou-se também da **importância de, comunicacionalmente, estar onde o público-alvo está, em particular nas redes sociais:**

*“Mas há um esforço para estar onde os jovens estão, há um bocadinho disse que é importante sermos fiéis àquilo que sabemos fazer bem e àquilo que somos chamados a fazer, e mantenho isso, mas também é importante que não nos fechemos nessa tal bolha (...) acho que é importante também estarmos aí, mostrarmo-nos, não para nos vendermos num sentido pejorativo, mas que consigamos chegar aí onde estão os jovens, onde estão as crianças onde estão os nossos alvos, não é? Esta importância de conseguir chegar aos sítios onde eles, as redes sociais por exemplo são um exemplo importante é a coisa mais importante digamos no nosso sistema, na conceção de fazermos escutismo, de termos muita presença no Instagram por exemplo (...) acho que a estratégia tem que ser estar onde estão as pessoas.”* (Assistente Nacional)

*“Portanto, eu acho que isso é muito positivo e queria muito realçar que tem-se feito um percurso, desde aquele momento em que houve aquela clara intenção de apostar na área [das redes sociais], foi-se tentando sempre acompanhar e perceber onde é que os miúdos estão, onde é que o consumidor...o que é que gosta, os tipos e foi-se mudando ao longo dos tempos.”* (Coordenadora de Comunicação)

*“muita da comunicação hoje é nas redes sociais, é nesses sítios, que são máquinas difíceis (...) muito poluídas (...) mas é preciso saber estar aí porque infelizmente as pessoas hoje leem mais essas porcarias do que leem os jornais e vivem muito presos aí portanto é preciso saber comunicar aí.”* (Antigo Ministro da Educação)

### 6.1.3.3. Atração de Novos Associados através da comunicação

Quanto a públicos-alvo de uma estratégia de atração de novos associados, os entrevistados destacaram principalmente as famílias e as crianças e jovens, alguns entrevistados afunilar ao nível das idades, da crença religiosa ou até de outros mundos como o institucional e o político, outros consideram que todos os públicos são importantes neste âmbito:

*“Acho que os alvos das nossas estratégias são as crianças e jovens dos 6 aos 22 anos (...) aqueles que estão próximos dos sítios onde há agrupamentos de escuteiros, e miúdos que estejam na catequese e que não sejam escuteiros (...) Mas, sobretudo, chegar àqueles que estão fora, àqueles que, sobretudo neste mundo um bocadinho confuso, cheio de ruídos, cheio de propostas (...) Agora, sendo CNE, sendo igreja, portanto, somos para todos. Queremos chegar a todos. Temos este sonho louco de chegar a todos. E, portanto, a todos. É os que estão perto e veem que os escuteiros desde sempre, é aqueles que nunca ouviram falar dos escuteiros, é aqueles que estão afastados. Acho que idealmente devíamos ter estratégias para todos.”* (Assistente Nacional)

*“para mim, obviamente o foco tem que ser nas camadas mais jovens. Lá está, não desprimorando obviamente o trabalho em pioneiros, em caminheiros, (...) a ideia obviamente não é só ter lobitos e exploradores, não é, porque é preciso tudo o resto, complementam-se. Mas, claro, lá está, eu acho que aqui, um dos focos maiores é nesta camadinha mais jovem”* (Coordenadora de Comunicação).

*“de forma relativamente abrangente temos vários blocos de público. Logo à cabeça temos as famílias, temos aqueles, principalmente as famílias dos não escuteiros (...) Depois, dentro deste grupo, que é grande, temos um grupo de pessoas que não estão tão conectadas com aquilo que é a nossa componente religiosa. Não são católicos, não são cristãos. O escutismo tem que ser um movimento evangelizador, senão não estamos a cumprir a nossa missão. (...) Depois temos o grupo mais institucional, outras associações, juntas de freguesias, empresas, tantos grupos, tantas sociedades em que o escutismo às vezes pensa que não precisa e porque não precisa, porque não quer captar apoio, às vezes confunde-se o apoio financeiro com a ajuda institucional, às vezes fugimos de estar nesses sítios. Eu acho que é fundamental nós também estarmos aí. É fundamental nós afirmarmos aquilo que fazemos, não porque temos um grande orgulho naquilo que fazemos, mas temos, mas porque é com esta cooperação que nós também damos testemunho na comunidade daquilo que somos capazes de fazer e, na verdade, é isso que nós queremos que os nossos jovens façam. (...) E eu diria que finalmente tens um mundo político (...)”* (Chefe Nacional)

*“Acho que são essencialmente dois, os próprios miúdos e os pais, as famílias. Acho que são essencialmente esses dois.”* (Antigo Ministro da Educação)

Neste campo da **comunicação com o fim de atrair novos associados refere-se que pode ser vantajosa, porém, que não é tudo nem que é o mais eficaz neste âmbito:**

*“Eu acho que a comunicação digital que se faz com uma estratégia com um plano, com o público-alvo bem definido, com tempos de comunicação faz sentido, colhe frutos (...) Mas eu diria que o que nos tem mantido também nesta construção de tantos e tantos milhares e milhares de escuteiros que temos todos os anos, também é fruto desta proximidade local. Seria, se calhar, um erro grande querermos colocar as coisas de tal forma pensadas, refletidas, unificadas e com uma imagem unitária, colheríamos, se calhar, enormes frutos do ponto de vista da técnica comunicacional, mas não sei se teríamos o mesmo sucesso do ponto de vista do resultado prático.” (Chefe Nacional)*

Por isso, existe um maior investimento neste campo na proximidade local:

*“Não o fazemos da mesma forma e tenho muitas vezes a impressão de que, não querendo e não podendo, porque também não queremos, mais uma vez, cortar a capacidade dos nossos grupos locais poderem eles próprios fazer esta divulgação, até porque se calhar têm um sucesso na capilaridade com que eles estão a trabalhar maior do que nós quando fazemos coisas de nível nacional (...) O escutismo não se faz num agrupamento nacional, faz-se nas nossas comunidades locais (...) E isso é uma comunicação que tem que ser, obviamente, adaptada àquilo que é o jeito daquela comunidade e não apenas uma comunicação mais profissional de nível nacional, que faz falta, que institucionalmente é fundamental, mas que não é necessariamente aquela que mais colhe.” (Chefe Nacional)*

*“Eu acho que existem a nível local, a nível dos agrupamentos, vejo muitas vezes iniciativas de ir às escolas, de fazer exposições, mostras no meio da cidade, daquilo que se faz. Não vejo tanto, mas estou um bocadinho distante, portanto posso estar a ser injusto, não vejo tanto a nível do movimento” (Antigo Ministro da Educação)*

Neste ponto, surge a nomeação do Projeto Bolota pelo Chefe Nacional:

*“Nós temos um projeto que iniciámos há algum tempo, só para dar um exemplo, que se chama Projeto Bolota (...) essa imagem deste crescimento, desta construção, e por outro lado de um livro fantástico do Jean Giono, que se chama O Homem que Plantava Árvores, e que eram bolotas, de facto, e um senhor, conforme a história conta, ao fim de algumas décadas, conseguiu transformar uma zona inóspita num frondoso campo florestal com mais de 10 quilómetros, em França, porque ele todos os dias metia 100 bolotas no chão, umas pegavam, outras não. E essa foi a imagem que nos impeliu a desenvolvermos um projeto que, de facto, ajuda a que nós possamos pensar e ter ferramentas, quer para pensar, quer para depois desenvolver e executar estratégias de desenvolvimento do escutismo*

*nas nossas comunidades, procurando, por um lado, motivar a comunidade e os jovens e os seus pais para confiarem e virem para o escutismo, para podermos atrair também dirigentes, voluntários, para os podermos motivar, para podermos ter uma presença ativa na comunidade e podermos ter ferramentas que nos permitam falar, discutir assuntos de interesse da comunidade com a linguagem da comunidade.”*

Mas além das iniciativas, exposições, idas a escolas, entre outras manobras de atração de novos associados a nível local, **é o boca-a-boca que sobressai na questão de atrair novos associados para o CNE** e que decorre de uma **experiência positiva e marcante do escutismo:**

*“Tem um papel absolutamente essencial, este testemunho de amigo para amigo, este testemunho de colegas, este testemunho dos miúdos uns com os outros, este entusiasmo que passa de um para o outro é absolutamente essencial (...) o papel de cada escuteiro enquanto pólo de atração para o movimento como testemunho, isto é. deve ser um termo pegajoso e é um bocadinho assim, às vezes estas coisas pegam-se, contagiam-se e portanto sim, acho que o estar bem e viver bem no CNE é o que os miúdos queiram trazer outros.” (Assistente Nacional)*

*“Eles são, eu acho, a melhor campanha de publicidade, que tu podes ter, não é? Se tiveres miúdos que dizem mal, primeiro, alguma coisa está mal porque ainda continua a andar cá, não é? Mas são, o nosso efetivo é nossa... eu continuo a achar, apesar que percebo que as redes [sociais] também estão no topo, mas o passa a palavra é uma das melhores publicidades que tu tens, portanto, se tiveres miúdos motivados que adoram andar cá, que continuam a achar que isto é desafiante para eles, está a correr tudo bem.” (Coordenadora de Comunicação)*

*“A melhor forma de tu captares “clientes” para a nossa “empresa”, digamos assim, é tu usares os nossos “clientes” atuais para arranjarem outros “clientes”(...) Eu acho que o principal motor do nosso crescimento, do nosso desenvolvimento do ponto de vista comunicacional para angariar jovens novos, dirigentes também, mas estou a pensar mais nos novos associados, são os próprios membros atuais, são as melhores pessoas, são os nossos melhores embaixadores para poderem, de alguma maneira, explicar, vender, se quiséssemos, aquilo que nós no dia-a-dia somos capazes de proporcionar, aquilo que eles são capazes de proporcionar no seu desenvolvimento e crescimento (...) portanto um escuteiro que está no ativo é o nosso melhor embaixador, mas isso de longe.” (Chefe Nacional)*

*“o efeito passa-palavra existe. Acho que os dirigentes têm uma responsabilidade acrescida nos seus locais de trabalho (...) este passa-palavra tem que estar nos adultos associado a esta boa comunicação do que é de facto o programa educativo, aquilo que se faz, o dar exemplos. Hoje a comunicação vive muito narrativas, histórias de vida, não é? Dar exemplos, usar pessoas como eu, que foram escuteiras e têm alguma visibilidade pública (...) Eu acho que há muito passa-*

*palavra, seja, muito o miúdo na escola que fala com os amigos e conta o que faz e por essa via, aparece.” (Antigo Ministro da Educação)*

**Porém, existe espaço para outras formas de comunicação a nível nacional, tanto de meios como de estratégia,** mas que sejam, sobretudo, reais, mas tendencialmente positivas:

*“não vejo tanto a nível do movimento, da associação, ou seja, não vejo... gostava de ver uns outdoors aqui e ali, a dizer vem para os escuteiros porque os escuteiros te dão isto acho que isso falta (...) Eu acho que tem que haver publicidade, publicidade institucional, tem que haver aí coisas na rua (...) acho que tem que haver tentativas de haver boas reportagens na televisão, nos grandes jornais, nas revistas, que mostrem aquilo que o escutismo faz. Eu lembro-me de muito poucas (...)” (Antigo Ministro da Educação)*

*“Eu acho que a comunicação tem de... E se queremos chegar onde as pessoas estão, onde os miúdos estão, se queremos comunicar de forma efetiva, claro que temos de saber também utilizar as estratégias e comunicar bem nesse mundo, e é verdade que hoje temos que se calhar falar e comunicar com mensagens curtas, com coisas atrativas e tal, mas o que é importante é que isso depois seja confirmado (...) com a experiência. Acho que não resultaria se mostrássemos uma imagem num CNE fantástico no Instagram ou noutros meios de comunicação, mas que a realidade fosse uma porcaria.” (Assistente Nacional)*

*“a estratégia... (...) eu acho que nesta área nós temos que estar em constante atenção com o exterior e não é numa de ir de modas, percebes? Não é porque está na moda aquilo... nós podemos correr o risco, não é, de se calhar, não estar a fazer a coisa mais espetacular do mundo, mas também por aí é que somos diferentes dos outros, não é? Mas, se calhar, aqui há certas apostas (...) é uma coisa em constante mutação, mas o estar atento ao que se vai vivendo externamente e mesmo internacionalmente é muito importante (...) mas tu tens noção de que se tu o que comunicas e a forma como comunicas, não é, e tu obviamente tens a curiosidade de ou ir pesquisar ou de saber o que é que há, portanto, tudo o que tu disponibilizas para fora pode influenciar, pela positiva ou pela negativa, e isto obviamente tens que ter em conta quando estás a fazer este trabalho Acho que transmitimos, pelo menos queremos muito e é uma das coisas que temos muito na cabeça até quando passamos para trabalhos (...) então para fotógrafos, é muito a imagem que queremos passar para fora e nestas últimas campanhas é muito em função disto... que é, os miúdos aqui vão se divertir muito e de mostrar malta feliz a fazer coisas giras e que acima de tudo, se veja a ação, que não se veja aquela coisa que se quer muito desmontar (...) aquele isolamento sozinhos a brincar, esta coisa de poderem fazer coisas espetaculares e super fixes e ter aqui um grupo de amigos.” (Coordenadora de Comunicação)*

#### 6.1.3.4. Desafios Internos

Um dos **desafios** mais mencionados no seio da Comunicação no âmbito de atração de novos associados, é a linguagem específica alocada ao movimento, mencionada por um dos entrevistados como “**escuteirês**”, que cria uma **barreira com o público externo**:

*“O CNE tem uma coisa que não abona assim, para quem está a falar para o exterior, existem muitos termos técnicos (...) nós temos que pensar pelo outro lado (...) E eu acho que aqui o fundamental, isto na parte quando estás a comunicar para externo, que é muito o desmontar tudo o que é desta linguagem muito técnica, porque é a mesma coisa de alguém da área da ciência ou da informática (...) o escutismo tem uma linguagem muito única e para quem é de fora (...) isso não lhes diz nada”* (Coordenadora de Comunicação)

*“Às vezes comunicamos mal, usamos uma mensagem que as outras pessoas não entendem, falamos “escuteirês” em vez de falar uma linguagem corrente”* (Chefe Nacional)

*“Nós temos uma linguagem decríptica, dizer assim, “vai acontecer um Rover do não sei do quê”, ninguém sabe o que isto é, ninguém sabe... portanto é preciso perceber o que se quer comunicar para fora. Tem-se que também de adaptar a linguagem a quem está fora.”* (Antigo Ministro da Educação)

E esta temática desagua noutra que é que o **escutismo comunica mais internamente do que externamente**:

*“Primeiro, temos, às vezes, esta incapacidade de descobrir que nós precisamos mesmo de comunicar. Não basta fazermos as coisas bem feitas, também é preciso que os outros vejam o que a gente está a fazer. Não pelo tal orgulho que eu dizia há bocado, mas porque isso para nós é crítico, para continuarmos, para sobrevivermos, para fazermos os nossos grupos, os nossos agrupamentos crescerem e manterem-se ativos (...) às vezes temos dificuldade em explicar o que é que a gente faz a uma pessoa que não é cliente nem é relacionado, não conhece ninguém cá.”* (Chefe Nacional)

*“E aquilo que eu vejo, por vezes, é que mesmo na presença no digital, o CNE comunica mais para dentro do que para fora. (...) Acho que acabamos por ter a imagem dos miúdos que vendem rifas e estão sempre a pedinchar coisas e que acampam, pronto, vá lá, e não se conhece bem todo o valor educativo do escutismo, acho que faz falta comunicar isso melhor.”* (Antigo Ministro da Educação)

Outra **dificuldade** repetida várias vezes ao longo das entrevistas foi a **base voluntária de trabalho na associação** (não só no âmbito da comunicação):

*“base de trabalho é de voluntariado, porque somos poucos profissionais (...), portanto, acho que há aqui tem que haver aqui um suporte, seja de recursos humanos maior (...).”* (Coordenadora de Comunicação)

*“os nossos recursos são muitas vezes, quase sempre, recursos voluntários, porque não são profissionais, porque não temos formação específica na comunicação”* (Chefe Nacional)

*“Dá trabalho, existe trabalho e trabalha às vezes eu acho que até demais porque é um movimento assente no voluntariado”* (Antigo Ministro da Educação).

Depois, existe um conjunto de **opiniões diversificadas** sobre os vários **desafios e questões a melhorar, desafiar preconceitos, comunicar eficazmente**:

*“ter cuidado em comunicar bem, ao estar atento a novas linguagens, ter uma linguagem visual atrativa, clara e acho que é importante talvez quebrar alguns estereótipos e alguns clichês”* (Assistente Nacional).

*“O primeiro impacto [comunicacional], nem sempre é o mais positivo porque, como é óbvio, tendo uma associação tão diversificada, mesmo a nível de idades faz com que mesmo que assim não fosse, não é, as pessoas têm ideias e comportamentos diferentes”* (Coordenadora de Comunicação).

*“Pode melhorar muito. Nós temos sempre muitas lacunas (...) acho que a comunicação que a gente faz, o conteúdo comunicativo, o formato e onde nós estamos, às vezes são fracos (...) Depois, às vezes, escolhemos o meio errado. A gente quer falar e faz um vídeo que demora 5 minutos. Ninguém vê um vídeo com mais de 35, 40 segundos. Depois publicamos mensagens que nunca mais acabam em redes sociais onde os jovens já não estão. Isto acontece muito, também. Há muitas coisas que a gente faz e que nos gastam recursos, tempo, dedicação, e às vezes aquilo não colhe muito porque nós usamos o canal errado, nós usamos a mensagem errada, nós usamos um formato que não era o adequado (...) Às vezes temos dificuldade em explicar o que é que a gente faz a uma pessoa que não é cliente nem é relacionado, não conhece ninguém cá.”* (Chefe Nacional).

*“não se conhece bem todo o valor educativo do escutismo, acho que faz falta comunicar isso melhor. (...) eu acho que o CNE se comunica mal. (...) o CNE ainda dá uma vivência da fé e da igreja muito viva, muito ativa que não bate certo com uma igreja mais clericalista, mais ritualista e essa dimensão tem que ser também comunicada de forma mais eficaz porque isso pode ser às vezes uma coisa que cria*

*uma barreira mental para quem está de fora e não sabe exatamente o que nós fazemos.” (Antigo Ministro da Educação).*

#### **6.1.4. Papel e Valor Educativo e de Florescimento do Escutismo**

Indubitavelmente, um dos temas mais referidos durante as entrevistas foi o valor educativo proporcionado pela experiência do escutismo, muitas vezes referido na primeira pessoa, como motor para o desenvolvimento integral para a cidadania ativa, estabelecimento de amizades e crescimento na fé.

##### **6.1.4.1. Desenvolvimento de Competências**

Depois, existe um conjunto de **opiniões diversificadas** sobre os vários **desafios e questões a melhorar, desafiar preconceitos, comunicar eficazmente:**

*“esta ideia de que vão aprendendo a fazer coisas, vão aprender-fazendo, isso de facto é uma das nossas tónicas, uma das nossas maravilhas, por assim dizer. Vão aprendendo valores, vão aprendendo a trabalhar em equipa, vão aprendendo a ser mais homenzinhos e mulherzinhas.” (Assistente Nacional)*

Revela-se também um espaço de aprendizagem quanto ao **trabalho em equipa** e à **socialização:**

*“acho que o trabalhar em conjunto, a lógica de sistema de patrulha ajuda-nos a encontrar o nosso lugar em grupo, saber a trabalhar em conjunto, saber a trabalhar com outros. E acho que isso é muito fecundo em sabermos aceitar o outro como ele é, com as limitações que ele tem, mas também ajudando-o a crescer nisso, eu acho.” (Assistente Nacional)*

*“A questão de ter autonomia, de trabalhar em equipa são certas coisas... eu acho que é ir buscar exatamente o que diferencia de tudo o resto que existe porque existe uma panóplia tão grande de propostas que tu tens que ir, pelo que tu tens diferente dos outros todos. (...) Porque acho que sim, lá está, eu acho que há muita gente aqui, não todos, mas alguns conseguem no escutismo encontrar aqui, aliás, até serem surpreendidos com coisas que que não sabiam que que poderiam desenvolver ou mesmo formas de sentir as coisas ou de trabalhar como desenvolver outras coisas que se calhar dentro, se não fosse aqui, não conseguiriam, portanto, acho que dá um contributo muito positivo.” (Coordenadora de Comunicação)*

*“Acho que os pais veem uma oportunidade de um tipo de atividade diferente. A questão do acampamento, a questão do grupo, a questão da socialização, acho que esse reconhecimento existe.” (Antigo Ministro da Educação)*

E este trabalho em equipa desenvolve **competências sociais, políticas e até democráticas:**

*“Ele, sem querer, ou num ambiente descontraído de jogo e também de trabalho, desenvolve uma consciência comunitária social, política, também, que o ajuda a estar cada vez melhor preparado para o futuro. Nós queremos jovens que pensem, que digam o que acham, que digam o que não concordam (...)” (Chefe Nacional)*

*“o escutismo, o método escutista, quando é bem implementado, é um bocadinho um laboratório da sociedade e até um laboratório das democracias. Ou seja, a ideia de que são os miúdos, desde a Alcateia, que elegem o guia e o subguia, são eles que votam, que cada um tem uma função e que o todo não funciona se cada um não cumprir a sua função. Isso é a base das sociedades democráticas. (...) na medida em que o espírito de serviço que é fomentado no escutismo e, se houver atividades regulares de serviço, isso pode ser uma experiência de trabalho para o bem comum que muitos miúdos não têm.” (Antigo Ministro da Educação)*

É ainda um espaço que **impacta a vida pessoal e profissional:**

*“acho que também dá ferramentas para viver e organizar melhor a vida diária.” (Assistente Nacional)*

*“quando tu tens empresas a valorizar muito o dar emprego a escuteiros e isso passa por coisas muito concretas, não é, porque sabem que são à partida, pessoas metódicas que sabem trabalhar em equipa que têm autonomia.” (Coordenadora de Comunicação)*

*“tenho uma dívida de gratidão para com o escutismo, em termos do que o escutismo me deu em muitas dimensões da minha vida (...) Foi no escutismo que aprendi a cozinhar. Muitas competências de liderança que sei que tenho, vêm daí, de gestão de pessoas, de gestão de recursos humanos, também vem do escutismo. E deu-me, desde cedo, a parte da minha formação académica, também com muitas pontes entre a linguística e a educação, deu-me muitos conhecimentos sobre educação, sobre a forma de desenvolvimento dos programas educativos, a importância de dar voz aos jovens nos processos educativos, esta visão de um desenvolvimento integral e essas pontes entre os movimentos de educação formal, os sistemas educativos formais e os movimentos de educação não formal, neste momento estão muito interrelacionadas, portanto, claramente, eu trouxe do escutismo para as minhas funções governativas muito conhecimento e também algumas competências em matérias diferentes.” (Antigo Ministro da Educação)*

#### **6.1.4.2. Amizade e Afetividade**

Reforçando algo já descrito anteriormente, há a concordância que o escutismo é **um espaço de amizade, de afeto, de irmandade** que advém das **vivências e experiências partilhadas:**

*“deixa amizades para a vida em quase todos os casos. E, portanto, a própria vivência e a dinâmica do CNE leva a que fiquem relações fortes mesmo passados*

*muitos anos das pessoas saírem dos escuteiros (...) o escutismo como uma escola de amizades em que os afetos são também muito importantes (...)*” (Assistente Nacional)

*“pelo contato que tenho muito e que acaba por ser uma segunda família, percebes? Acho que as pessoas têm... a questão que se fala muito, o irmão escuta... é muito, eu acho que vivem muito como... não quero chamar de irmandade, não é essa a ideia, mas é aquela... é uma segunda família”* (Coordenadora de Comunicação).

*“Eu acho que no escutismo tu crias amizades para a vida toda. E isso é extremamente gratificante. Olha, eu sou filho único, por exemplo, foi no escutismo que eu encontrei a minha segunda família. Foi aqui que eu encontrei os irmãos que em casa não tinha. (...) Eu acho que o escutismo ajuda os jovens a perceberem que vivemos em função do outro. Vivemos em função da felicidade dos outros, também, porque isso nos faz felizes a nós.”* (Chefe Nacional)

*“São as amizades das nossas vidas. Ficam para sempre. É muito intenso. São amizades muito intensas (...) quando eu digo aquelas amizades que se estabelecem para o resto da vida isto não é por acaso é porque partilhar a tenda comer um arroz queimado juntos, andar à chuva num raid, etc., isto faz criar laços muito fortes”* (Antigo Ministro da Educação).

Além de ser um espaço de amizades, é um **espaço que precisa da natureza como pano de fundo** e como, também, um **local de educação para a responsabilidade** sobre a mesma e que contraste com o mundo tão tecnológico em que se vive:

*“o escutismo (...) oferece de possibilidade de contato pela natureza, portanto uma perspetiva se quisermos mais ecológica, num sentido mais global, isso por um lado, e depois, por outro lado, esta ideia de que as pessoas têm, e sobretudo certas famílias têm, e por isso querem que os filhos tenham isso, de ser um ambiente saudável (...) a questão da vida da natureza, por exemplo, neste tempo em que temos muitos miúdos a não querer sair de casa, muito fechados em casa, muito superprotegidos. Acho que é hoje particularmente importante que os tiremos de casa e que os façamos respirar ar puro e que os ensinamos a, digamos, a irem crescendo em conjunto, também num ambiente mais saudável e mais natural.”* (Assistente Nacional)

*“O escutismo, parece-me, costumo dizer isto, foi a primeira associação a nível mundial a trabalhar as alterações climáticas e o amor pela natureza e a necessidade de cuidarmos dela.”* (Chefe Nacional)

*“não há escutismo sem campo. Nada disto se constrói sem acampamento.”* (Antigo Ministro da Educação)

E que, neste sentido, é importante **tirar as crianças e jovens do isolamento tecnológico** em que vivem:

*“(...) há esta ideia de que o escutismo faz bem aos miúdos porque, e talvez hoje mais do que nunca, diria, quando temos um mundo tão fechado em casa, tão fechado em telemóveis e jogos, não é? Nesta idade, a ideia de que o escutismo tem um certo potencial de desenvolvimento e de fazer abrir e desabrochar as crianças e os jovens. (...) neste tempo em que temos muitos miúdos a não querer sair de casa, muito fechados em casa, muito superprotegidos. Acho que é hoje particularmente importante que os tiremos de casa e que os façamos respirar ar puro (...) percebemos esta necessidade de sair um bocadinho destas prisões do dia-a-dia para encontrar oportunidades de desenvolvimento aí fora.” (Assistente Nacional)*

*“Sem dúvida, este fechamento que há muito, estar agarrado ao telemóvel, há um grande isolamento, sobretudo nas cidades (...) Quando os jovens vivem muito isolados, muito fechados em casa, é mais fácil... perderem um bocadinho o propósito, porque estão fechados, estão sozinhos consigo próprios e eu penso isto muito na fase da adolescência, pré-adolescência (...) os miúdos...miúdos, classe média estão muito hiperestimulados.” (Antigo Ministro da Educação).*

### **6.1.4.3. Método e Projeto Pedagógico**

E tudo o que já se referiu anteriormente baseia-se no **método escutista**, que se mantém atual, segundo os entrevistados, e num **projeto pedagógico** implementado

*“Eu creio que se mantém muito atual apesar de o contexto de hoje ser completamente diferente do contexto originário. Claro que a forma como também temos explicado e esquematizado o nosso programa educativo não é exatamente a mesma que era há 100 anos atrás (...), acho que não perdem a atualidade porque acho que tem muito a ver com uma dinâmica saudável de crescimento. A questão da vida na natureza, a questão de aprender-fazendo, a relação educativa a simbologia, todas essas coisas dizem-se, expressam-se na nossa vida de hoje, século XXI, tão tecnológica, tão modernizada tão cheia de gadgets e tão fácil de comunicar à distância com outros como faziam enfim, naquela sociedade dos inícios do século XX industrializada, com os miúdos a precisar de um ambiente saudável. O nosso contexto é diferente, mas a proposta parece-me que ainda é muito atual. Talvez porque corresponda, com um certo sentido, a desejos e aspirações que são de sempre, que são de todos os tempos e de todos os lugares. Eu acho que corresponde muito àquilo que é a nossa humanidade. (...) O nosso contexto é diferente, mas a proposta parece-me que ainda é muito atual.” (Assistente Nacional)*

*“Nós sabemos que há uns anos foi necessário passar-se das 7 maravilhas para as 8 porque percebeu-se que todo o trabalho que se faz no envolvimento da Comunidade (...) era fundamental acrescentar isto (...) estes pilares e depois o tipo de trabalho e a forma como tu desenvolves, aí é que está o grande desafio. É de maneres essa forma atual, de trabalhares isso com os miúdos (...) Isto não quer dizer que seja uma coisa estanque e que daqui a uns anos não se venha a acrescentar. Mas eu acho que sim, que continuam a ser atuais. Eu acho que temos*

*que ter sempre em mente que a forma como se trabalha, como se envolve isto com os miúdos é que temos que ter sempre o ponto de partida da mudança, obviamente, de estarem atuais, serem inspiradores, serem desafiantes para os miúdos fazerem. (...).” (Coordenadora de Comunicação).*

*“E, portanto, o programa educativo, eu acho que se mantém atual de uma forma geral com a necessidade de estar constantemente a ser revisto, atualizado e, mais do que isso, ainda adaptado ao contexto local onde os jovens estão. Eu não acredito que haja um programa único, universal e que seja aplicado como se fosse uma chapa de uma fotocópia. Eu acho que o programa tem que ser adaptado, o programa tem que ser treinado e os voluntários também têm que ir aprimorando o seu próprio trabalho. E isso tudo faz com que o programa esteja em constante evolução. (...) o que o BP escreveu também não é nenhum escrito sagrado, não foi escrito em tábuas de pedra ou tábuas de madeira, foi escrito em folhas de papel para a gente poder riscar e escrever por cima e traçar caminhos diferentes. (...) o escutismo ainda cá está, está porque somos capazes de renovar aquilo que fazemos também e a forma como trabalhamos.” (Chefe Nacional)*

*“Há traços que estão na base da fundação do escutismo, em 1907, e no começo do CNE (...) Portanto, a atualidade até, eu diria, é maior neste momento, não porque as competências sejam mais necessárias do que eram, mas por haver uma consciência de que também os sistemas educativos formais têm de desenvolver este tipo de competências nos jovens. E a mesma coisa com a metodologia. Nós já sabemos que os sistemas educativos que são baseados apenas em métodos expositivos não chegam a todos, falham. Portanto, as metodologias ativas, que não são uma especificidade do escutismo, querem dizer, o Baden-Powell cria isto, ele é mais um pedagogo no movimento do início do século XX, final do século XIX (...).” (Antigo Ministro da Educação)*

**e que o escutismo trouxe de novo para o mundo:**

*“Foi a primeira associação a nível mundial a querer trabalhar a paz, integrando isso naquilo que é a educação, que nós procuramos que os nossos jovens se vão construindo a si próprios e uns aos outros. O escutismo foi pioneiro na educação não formal, em ter o jovem no centro da sua ação e ser capaz de desenvolver o seu percurso, o seu caminho e com isso crescer. Tantas coisas que nós fomos capazes de trazer, quer na educação, quer na área do ambiente, quer na área social, todo o trabalho e voluntariado comunitário que é feito (...) eu gosto muito de dizer que tem duas vantagens gigantes: uma é a ajuda que se dá, claro que sim, aos outros, mas eu acho que, não menos importante, é a ajuda que isso traz para o próprio jovem que fez aquela ação, que participou naquela atividade.” (Chefe Nacional)*

*“Mas quando nós olhamos até nos debates a nível global, a nível mundial sobre educação, e nós hoje vemos os países, as políticas educativas, os grandes debates a valorizarem competências como a autonomia, a capacidade de trabalhar em equipa, a resolução de problemas, a criatividade, o pensamento crítico, nós vemos que algumas destas competências já estão há muitos, muitos anos na base do programa educativo do CNE. Portanto, a atualidade até, eu diria, é maior neste momento, não porque as competências sejam mais necessárias do que eram, mas*

*por haver uma consciência de que também os sistemas educativos formais têm de desenvolver este tipo de competências nos jovens. E a mesma coisa com a metodologia (...) hoje há uma grande consciência da necessidade de diversificar nos sistemas formais, metodologias e, portanto, há também inspirações que se podem ir buscar. O trabalho de projeto, por exemplo, é muito claramente uma grande forma de aprender e que hoje nos sistemas educativos formais está a ser muito valorizado.” (Antigo Ministro da Educação)*

E que por isso, para muitos, **o escutismo é referido como uma proposta de “caminho” que não é estanque mas que é contruída por cada indivíduo:**

*“(...)é propor um caminho de crescimento e de felicidade, de plenitude da pessoa (...) se calhar numa linguagem mais cristã, podemos chamar de uma dinâmica também missionária, ir sempre à procura de mais gente, porque acreditamos que o que temos para oferecer é um caminho de bem, um caminho de crescimento (...) temos também esta capacidade e certamente temos este desejo de oferecer um caminho também a quem anda mais perdido. (...) Mas na base há algo que pode ser algo de verdadeiro e perceber que o CNE pode ser uma resposta a quem tem perguntas e a quem tem desejo de fazer um caminho de serviço, de ação cívica, de crescimento em comum, de crescimento em comum, de aprender a trabalhar como outros.” (Assistente Nacional)*

*“acho que a construção do caminho que se faz leva-nos cada vez mais a perceber que nós temos um espaço, que temos uma missão, que temos um caminho a percorrer e que esse caminho tem um sentido, tem um objetivo, ou vários, e eu acho que o escutismo ajuda de facto a descobrir isso nos nossos jovens e também quando já somos mais velhos (...) Uma parte daquilo que tu vais construindo também é teu, és tu que dás, não é tudo o escutismo que te dá a ti, tu também dás coisas tuas a ti própria e ao escutismo e, portanto, acho que aqui há um caminho que não é de sentido único.” (Chefe Nacional)*

Mas que não é o **“caminho” único e que muitas outras atividades e propostas podem fomentar aquilo que o escutismo também traz**, existindo uma certa concorrência, mas que não se caracteriza como algo mau:

*“é um caminho fantástico para, potencialmente para todos, há gente que não consegue que não, tem vocação para isso, que não tem, enfim, também não podemos ter a arrogância de pensar que somos resposta para tudo, não é? e que, enfim, mas sim, daria um valor bastante alto nesta. (...) neste mundo (...) cheio de propostas. As propostas, no sentido de a gente ver que os miúdos hoje têm muitas coisas, têm muitas hipóteses, têm muitas escolhas entre vários desportos ou atividades extracurriculares e eu acho que o escutismo tem o potencial de não ser só mais uma coisa que os miúdos fazem, mas ser algo que forma e que modela a vida”*

*“Hoje há, se calhar, muitas outras atividades que, entre aspas, “concorrem”, competem connosco. Isto por um aspeto menos positivo, mas pela positiva sim, exatamente as mesmas razões significam que hoje existem outras soluções, outras ofertas que se calhar há uns anos atrás não existiam e hoje ajudam o jovem a encontrar um caminho que o faz na mesma ser feliz, seja na atividade desportiva ou noutra atividade lúdica ou recreativa e eu acho que o escutismo só tem que ficar contente se os nossos jovens forem capazes de encontrar o seu caminho independentemente do caminho ser cá ou de ser noutra qualquer organização.”*  
(Chefe Nacional)

*“pode ajudar, pode ajudar, mas é apenas pode, ou seja, não é assim tão determinante (...) depende também do que estes que não frequentam também fazem, não é? O miúdo pode estar, pode jogar basquete e estar envolvidíssimo, pode estar num grupo de teatro e estar envolvidíssimo, portanto, depende, se não tiverem mais nada, sim, se tiverem outro tipo de atividades, podem encontrar isto de outras formas.”* (Antigo Ministro da Educação).

#### **6.1.4.4. Aplicação da Escala de Florescimento**

Durante as entrevistas, interligando-se ao tema do florescimento, experimentou-se a aplicação da Escala de Florescimento, com os entrevistados, e com recurso a um objeto que indicava uma classificação na escala consoante a opinião de cada um com as frases que relacionam o escutismo e a escala de florescimento. Os resultados foram os seguintes:

Tabela 6 - Aplicação da Escala de Florescimento nas entrevistas

	Assistente Nacional	Coordenadora de Comunicação	Chefe Nacional	Antigo Ministro da Educação	Média
Propósito e Significado na vida	6	6	6	5	5.75
relações interpessoais gratificantes	7	7	7	7	7
envolvimento e interesse na vida quotidiana	5	6	5	4	5
contribuição para a sociedade	7	6	6	5	6
sentimento de competência e realização	6	5	5	6	5.5
autoestima	6	6	5	6	5.75

otimismo e positividade	6	6	6	4	5.5
respeito dos outros	7	5	5	3	5
Total	50	47	45	40	45.5

Observa-se uma concordância na classificação geral, principalmente das vertentes de **propósito e significado na vida, relações interpessoais gratificantes e otimismo e positividade**, obtendo-se uma média de 45.5 num total de 56 pontos possíveis nesta escala.

No âmbito da escala de florescimento, questionou-se também os entrevistados sobre que itens da escala de florescimento é que os jovens que não são escuteiros mais têm em falta, as respostas foram as seguintes:

Tabela 7 - Itens da Escala de Florescimento que os Não-Escuteiros mais têm em Falta

Entrevistado	Itens da Escala de Florescimento
Assistente Nacional	contribuição para a sociedade e propósito significado.
Coordenadora de Comunicação	envolvimento e interesse, relações interpessoais gratificantes, a contribuição para a sociedade, sentimento de competência.
Chefe Nacional	envolvimento e interesse, propósito e significado, autoestima.
Antigo Ministro da Educação	propósito e significado, relações interpessoais gratificantes, contribuição para a sociedade, otimismo e autoestima.

Aqui, nota-se que os itens mais mencionados são “propósito e significado” e “contribuição para a sociedade”, aparecendo três vezes, e “autoestima” e “envolvimento e interesse”, referidos duas vezes.

## 6.2. Apresentação dos Resultados do Inquérito por Questionário

Os dados quantitativos foram recolhidos através de um inquérito por questionário que foi concretizado na plataforma *Google Forms* e divulgado entre membros associados ao CNE e pessoas que não são escuteiras através de plataformas de *media* sociais, nomeadamente

o *Facebook*, e em grupos temáticos no mesmo, *Instagram*, *WhatsApp* e *X* e ainda da revista *Flor de Lis online*, tendo sido partilhada também na página de *Facebook* da associação.

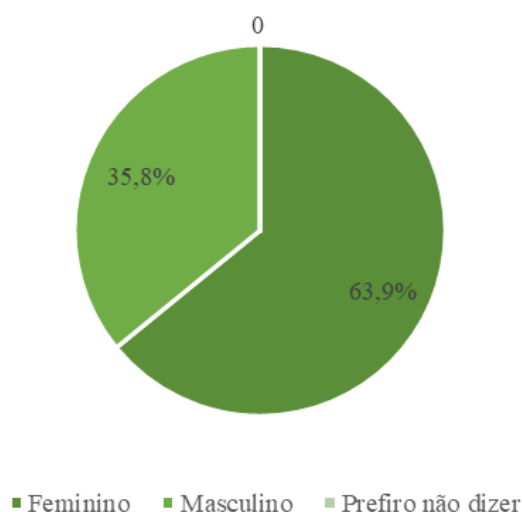
O inquérito por questionário teve um total de 600 respostas, mas apenas 590 respostas foram consideradas válidas, uma vez que, 10 inquiridos eram menores de idade. No início do questionário, foi pedido que concordassem com a participação no mesmo através do consentimento informado disponível no início do Anexo T. Todos os 590 inquiridos concordaram com a sua participação neste questionário.

### 6.2.1. Caracterização dos Inquiridos

Para começar, serão analisados os dados que caracterizam a amostra utilizada para este estudo, que foi realizado através de seis questões iniciais acerca do género, idade, residência, grau de escolaridade, ocupação profissional e ainda o associativismo ao CNE atualmente.

Do total dos 590 inquiridos, 63.9% eram do **género** feminino, o que equivale a 377 inquiridas, estando a clara maioria, 35.8% do género masculino, equivalente a 211 inquiridos e ainda a 0.3% de inquiridos que preferiram não responder, correspondendo a 2 inquiridos.

Gráfico 1 - Distribuição da Amostra por Género (n=590)

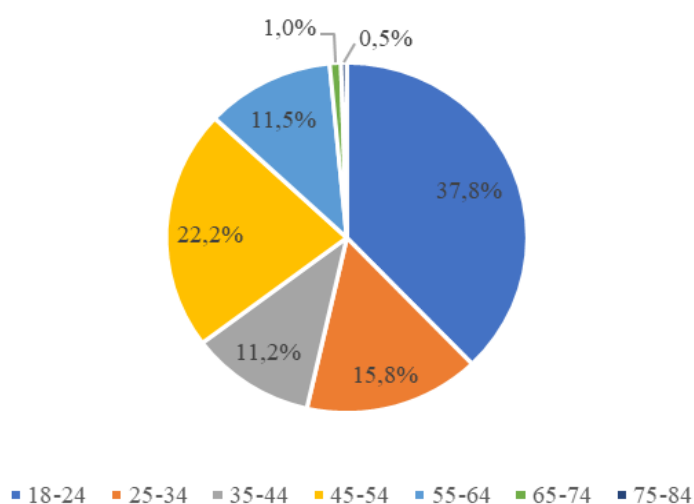


Fonte: elaboração própria

Em relação à **idade**, 37.8% dos inquiridos inseriram-se no intervalos e idades entre os 18 e os 24 anos, equivalente a 233 inquiridos, 15.8% no intervalo dos 25 e 34 anos, relativo a

93 inquiridos, 11.2% no intervalo entre os 35 e 44 anos, correspondente a 66 inquiridos, 22.2% no intervalo entre os 45 e os 54 anos, equivalente a 131 inquiridos, 11.5% no intervalo entre os 55 e 64 anos, relativo a 68 inquiridos, 1% no intervalo entre os 65 e 74 anos, correspondente a 6 inquiridos e, por fim, 0.5% relativo ao intervalo entre os 75 e os 84 anos, relativo a 3 inquiridos. Pode-se observar que mais de metade dos inquiridos encontravam-se na faixa etária que corresponde aos jovens e jovens-adultos.

Gráfico 2 - Distribuição da Amostra por Idade (n=590)



Fonte: elaboração própria

Quanto ao **distrito de residência**, 26,6% residia em Lisboa, 26,4% em Setúbal, 7,5% no Porto, 7,3% em Braga, 4,4% em Santarém, 3,9% em Leiria, 3,2% em Coimbra, 3,2% em Faro, 3,2% em Viseu, 2,4% no estrangeiro, 2,0% em Aveiro, 1,9% em Portalegre, 1,4% em Castelo Branco, 1,2% na Madeira, 0,8% nos Açores, 0,8% em Bragança, 0,8% em Viana do Castelo, 0,8% em Vila Real, 0,7% em Évora, 0,5% em Beja, 0,5% na Guarda e 0,3% não responderam. Nota-se um claro destaque para os distritos de Lisboa e Setúbal, sendo também relevante o de Braga e o do Porto.

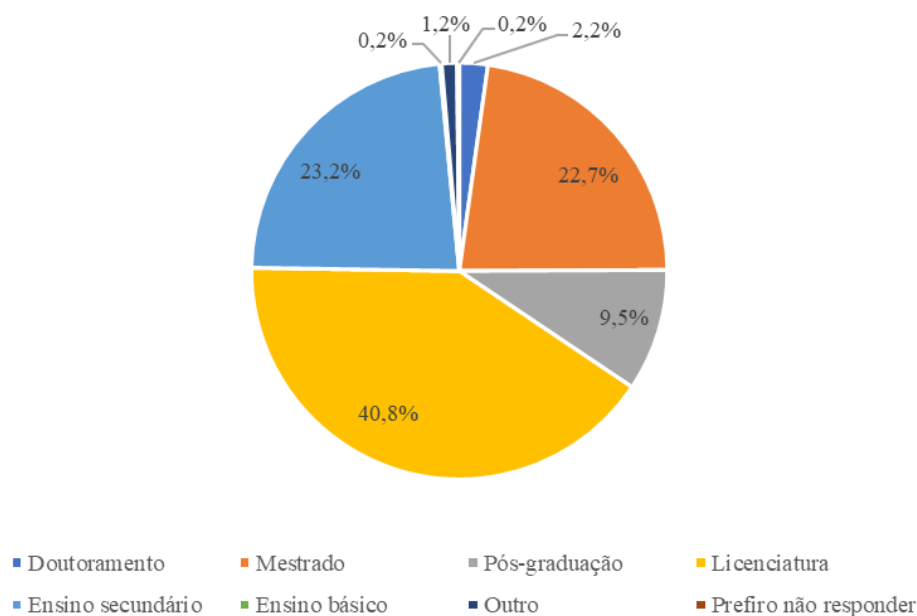
Gráfico 3 - Distribuição da Amostra por Distrito de Residência (n=590)



Fonte: elaboração própria

No âmbito das **habilitações literárias**, 40,8% detinham uma licenciatura, 23,2% o ensino secundário, 22,7% um mestrado, 9,5% uma pós-graduação, 2,2% um doutoramento, 1,2% responderam "outro", 0,2% o ensino básico e 0,2% preferiram não responder. Pode-se observar que mais de metade dos inquiridos detinham pelo menos um grau de educação superior.

Gráfico 4 - Distribuição da Amostra por Habilitações Literárias (n=590)

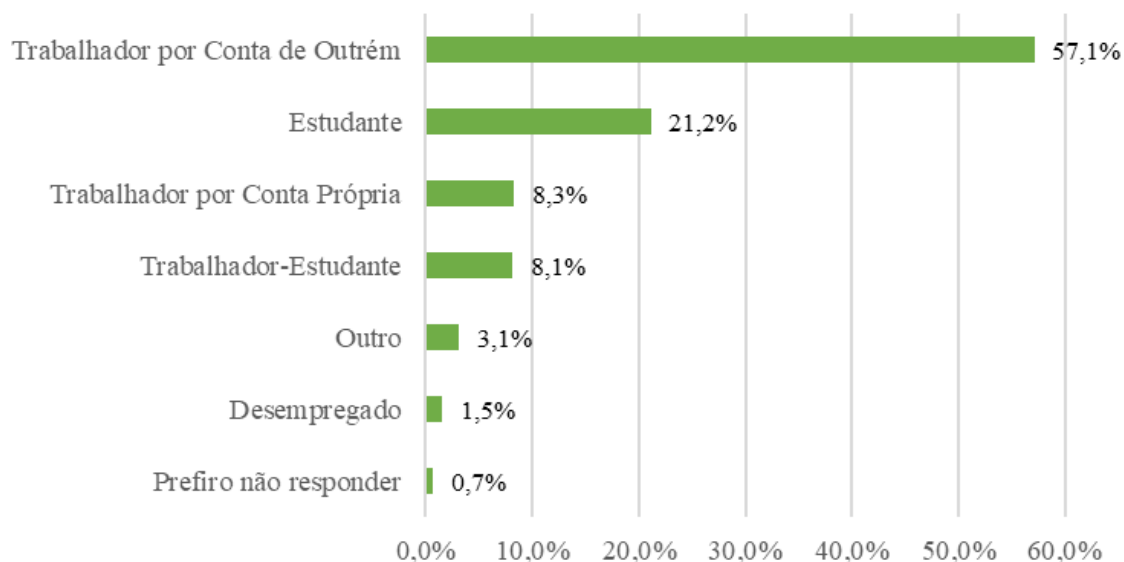


Fonte: elaboração própria

Quanto à **ocupação profissional**, 57,1% da amostra trabalhava por conta de outrem, sendo a clara maioria, 21,2% era estudante, 8,3% trabalhava por conta própria, 8,1% era

trabalhador-estudante, 3,1% encontrava-se noutra situação, 1,5% encontrava-se em situação de desemprego, e 0,7% preferiu não responder.

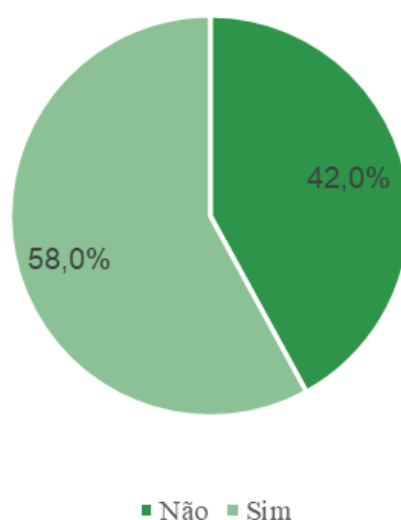
Gráfico 5 - Distribuição da Amostra por Ocupação Profissional (n=590)



Fonte: elaboração própria

A última pergunta desta secção do inquérito serviu para filtrar os inquiridos, questionando se atualmente **eram ou não escuteiros do CNE**, ao que 58% responderam que sim, o que equivale a 342 inquiridos e 42% que não eram membros da associação, 248 inquiridos.

Gráfico 6 - Distribuição da Amostra quanto ao Associativismo Atual ao CNE (n=590)

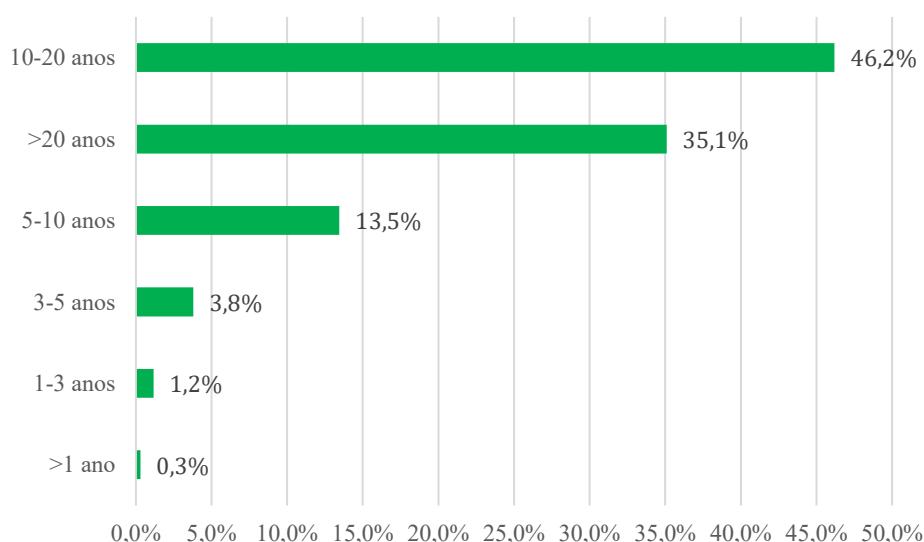


Fonte: elaboração própria

Quanto à antiguidade **na associação**, 0.3% encontrava-se na associação há menos de um ano, 1.2% num intervalo entre 1 a 3 anos, 3.8% dos inquiridos, 3.8% entre os 3 e os 5 anos de associativismo, 13.5% entre os 5 e os 10 anos, 46.2% estavam na associação entre o 10 e o 20 anos e, por fim, 35.1% estavam há mais de 20 anos no CNE. Aqui pode-se observar que a tendência é estar entre há 10 e 20 anos na associação.

## 6.2.2. Apresentação de Resultados Apurados no Inquérito por Questionário

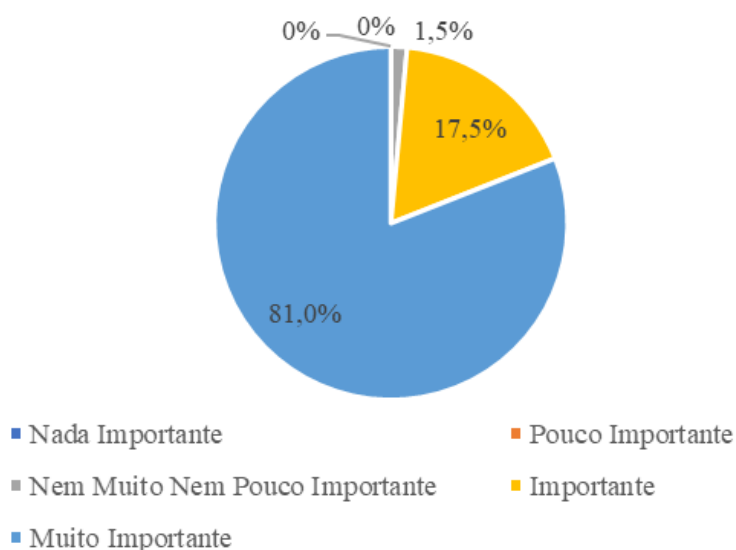
Gráfico 7 - Distribuição da Amostra Quanto à Antiguidade de Associativismo no CNE (n=590)



Fonte: elaboração própria

Já na seção específica para **membros do Corpo Nacional de Escutas**, inquiriu-se acerca da **importância da entrada de novos associados** na associação, ao que 81% responderam que é Muito Importante, 17.5% que é Importante, 1.5% responderam que não era nem importante nem desimportante e ninguém selecionou a opção de Pouco Importante ou Nada importante.

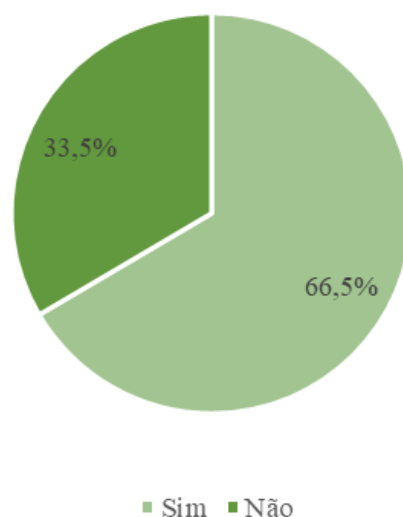
Gráfico 8 - Importância da Entrada de Novos Associados no CNE (n=342)



Fonte: elaboração própria

Caracterizando agora a amostra que não é escuteira, inquiriu-se acerca da sua **proximidade ao CNE**, ao que 66.5% responderam que detinham alguma proximidade e 33.5% que não tinham qualquer proximidade.

Gráfico 9 - Proximidade dos Não-Associados ao CNE à Associação (n=248)

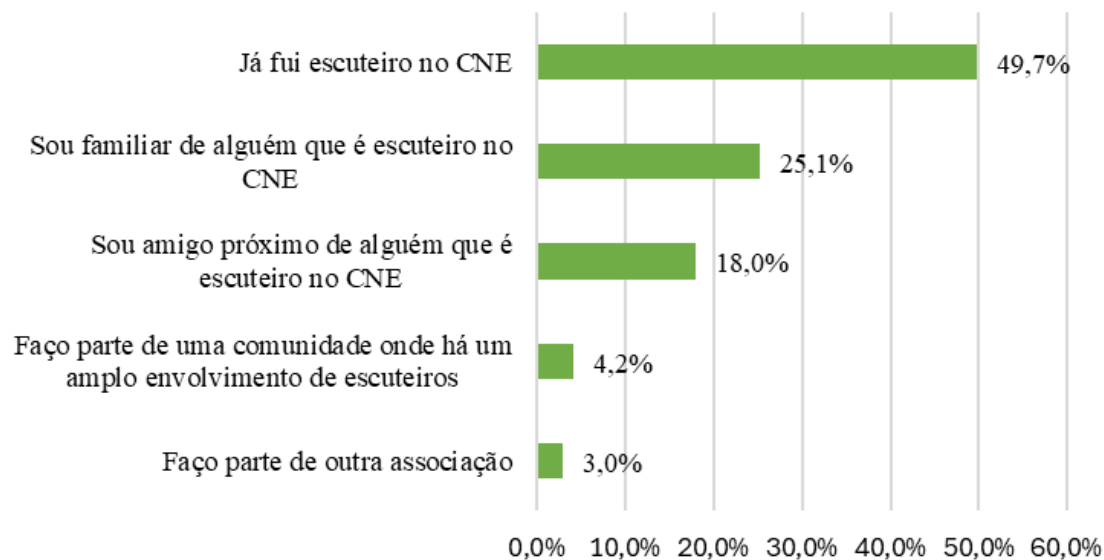


Fonte: elaboração própria

Destes não-associados que selecionaram que tinham alguma proximidade à associação, foi-lhes feita a questão para especificarem o seu **tipo de proximidade**, ao que, de 167 inquiridos que selecionaram alguma proximidade, 25.1% eram familiares de um escuteiro, 18% eram amigos próximos de alguém que integra o movimento, 49.7% já foram escuteiros do CNE, 4.2% faziam parte de uma comunidade onde há um pleno envolvimento de escuteiros do CNE, o que carece uma dada proximidade e, por fim, 3%

dos inquiridos fizeram parte de outra associação do movimento. Notou-se uma clara tendência dos inquiridos terem proximidade por também terem sido escuteiros do CNE e, em seguida, por serem amigos ou familiares de alguém associado.

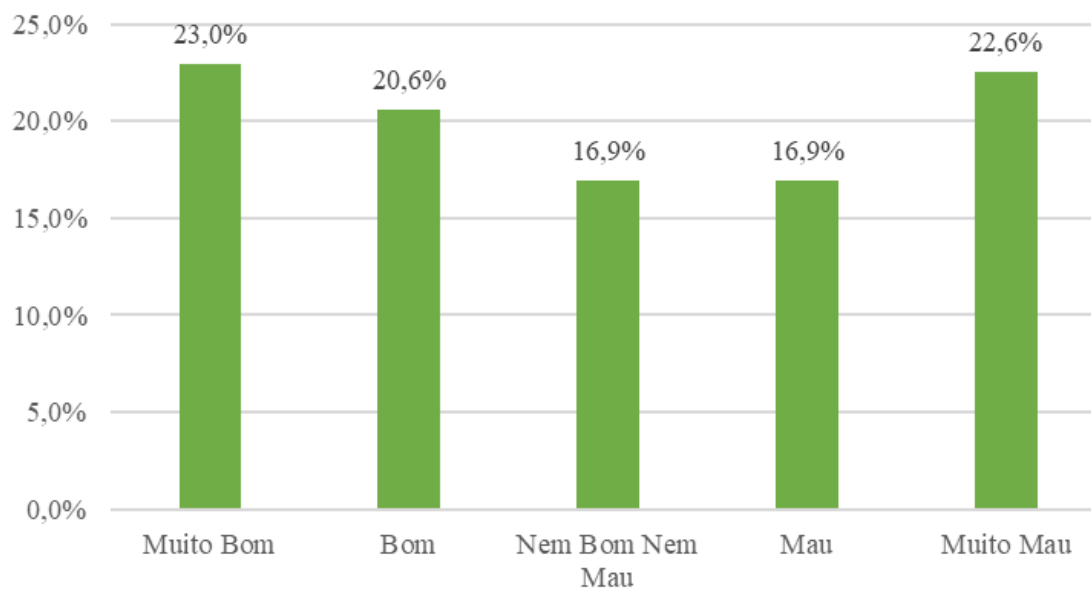
Gráfico 10 - Nível de Proximidade dos Não-Associados ao CNE à Associação (n=167)



Fonte: elaboração própria

Quanto ao **nível de conhecimento geral sobre o CNE**, os inquiridos responderam o seguinte, 23% consideravam o seu conhecimento muito bom sobre o CNE, 20,6% consideram-no bom, 16,9% consideraram o seu conhecimento como nem bom nem mau, 16,9% como mau e 22,6% como muito mau. Observou-se um equilíbrio entre o conhecimento e desconhecimento da associação, que pode ser explicado pela proximidade que alguns inquiridos detêm para com a associação.

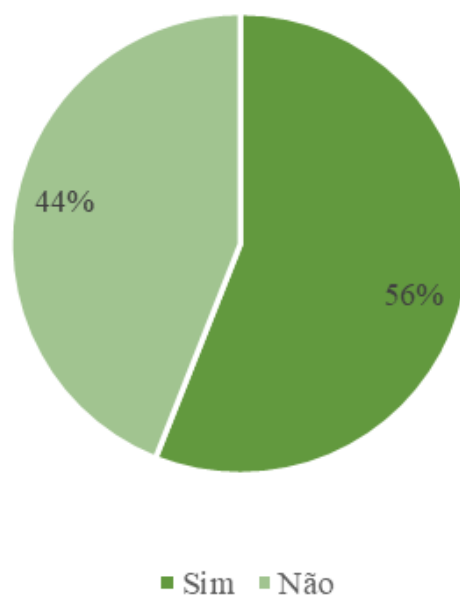
Gráfico 11 - Nível de Conhecimento dos Não-Associados acerca do CNE (n=248)



Fonte: elaboração própria

Quanto à **hipótese de quem não é escuteiro de se tornar escuteiro do CNE**, 56% dos inquiridos responderam que considera ou que já o consideraram fazer e 44% que o contrário.

Gráfico 12 - Hipótese de Considerar ser Escuteiro no CNE (n=248)

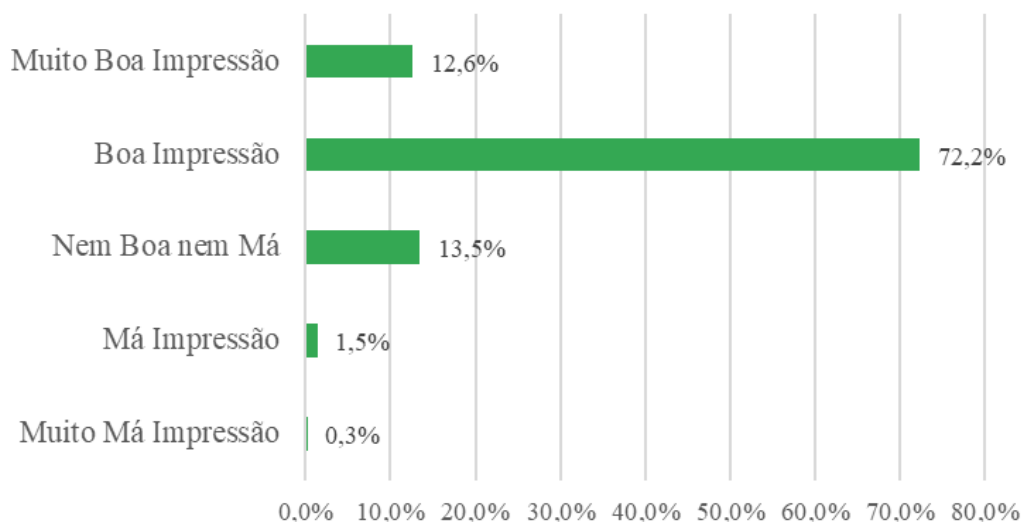


Fonte: elaboração própria

Entrando na secção acerca de reputação, inquiriu-se os escuteiros do CNE sobre **como é que creem que a sociedade portuguesa perceciona o CNE**. As respostas obtidas foram

as seguintes: 12.6% consideraram que a sociedade portuguesa tem uma perceção muito boa do CNE, 72.2% como boa, 13.5% como nem boa nem má, 1.5% como detinham uma má impressão e 0.3% com muito má impressão.

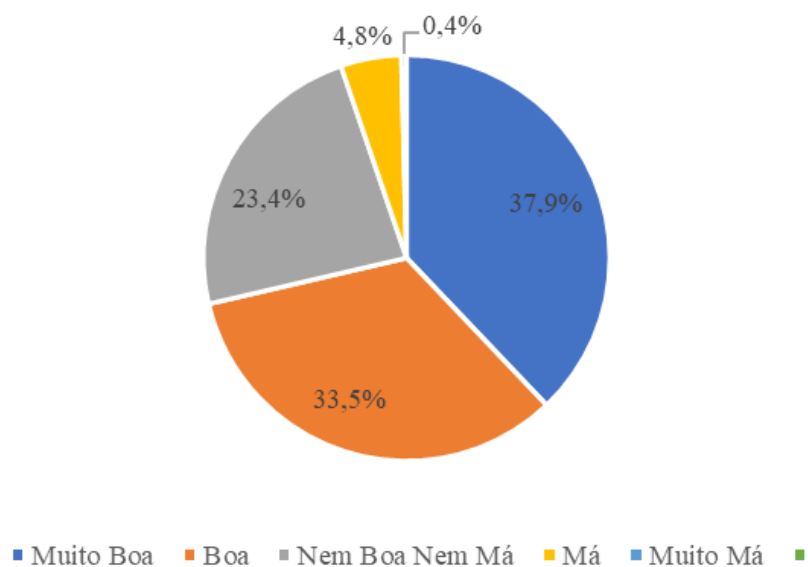
Gráfico 13 - Perceção dos Escuteiros sobre a Reputação Percebida do CNE na Sociedade (n=342)



Fonte: elaboração própria

Por sua vez, os **não-escuteiros** responderam a qual é que, realmente, era a sua **impressão dos escuteiros e do CNE**, ao que 37.9% responderam que tinham uma muito boa impressão, 33.5% como boa impressão, 23.4% responderam que não detinham nem uma boa nem uma má impressão, 4.8% revelaram ter uma má impressão dos escuteiros e do CNE e 0.4% referiram ter uma muito má impressão.

Gráfico 14 - Reputação Percebida do CNE e dos Escuteiros (n=248)



Fonte: elaboração própria

A fim de, realmente, **medir a reputação**, utilizou-se a *Corporate Character Scale* com os seus itens dos quais se calculou a média do valor atribuído por escuteiros (tabela 8) e não escuteiros (tabela 9). Os escuteiros revelaram crer que as **características que melhor representam o CNE são fiável, honesta, trabalhadora, segura, fixe, técnica, imaginativa, amigável, agradável, disponível para ajudar, interessada e socialmente responsável** a par de que os **não escuteiros** identificaram **fiável, honesta, trabalhadora, amigável, de confiança, o disponível para ajudar e o socialmente responsável** como **características afetas com valores superiores a 4**. Quanto às características da CCS que obtiveram um **valor médio menor, foi coincidente entre escuteiros e não-escuteiros sendo, portanto, egoísta, arrogante e agressiva**, com uma média inferior a 2.

Tabela 8 - Reputação Percebida de Escuteiros através da *Corporate Character Scale* (n=342)

Itens da CCS	Média	Desvio Padrão
Disponível para ajudar	4,47	0,78
Socialmente Responsável	4,37	0,79
Trabalhadora	4,35	0,80
De Confiança	4,33	0,79
Fiável	4,31	0,79
Amigável	4,29	0,77
Imaginativa	4,19	0,91
Agradável	4,18	0,78
Honesta	4,14	0,86

<b>Itens da CCS</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Fixe	4,08	0,86
Técnica	4,07	0,84
Interessada	4,06	0,88
Segura	4,06	0,82
Tranquilizadora	3,99	0,87
Sincera	3,94	0,95
Extrovertida	3,85	1,00
Com Prestígio	3,82	0,94
Orientada para o Sucesso	3,82	1,00
Aberta	3,81	0,97
Inovadora	3,80	1,03
Ambiciosa	3,74	0,99
Concordante	3,74	0,93
Jovem	3,74	1,05
Excitante	3,70	1,06
Atual	3,65	1,00
Fácil de Lidar	3,53	1,04
Ousada	3,41	1,06
Simples	3,34	1,15
Direta	3,34	0,93
Elegante	3,24	1,03
Com estilo	3,18	1,04
Despretensiosa	2,87	1,14
Charmosa	2,83	1,00
Dominante	2,76	1,05
Empresarial	2,68	1,11
Refinada	2,68	1,03
Na moda	2,67	0,95
Dura	2,59	1,04
Autoritária	2,57	1,10
Exclusiva	2,46	1,14
Centrada nela própria	2,34	1,14
Elitista	2,24	1,10
Controladora	2,24	1,07
Snob	2,17	1,03
Masculina	2,11	1,00
Agreste	2,08	0,95
Arrogante	1,80	0,85
Egoísta	1,68	0,84
Agressiva	1,58	0,75

Fonte: elaboração própria.

Tabela 9 - Reputação Percebida de Não-Escuteiros através da *Corporate Character Scale* (n=248)

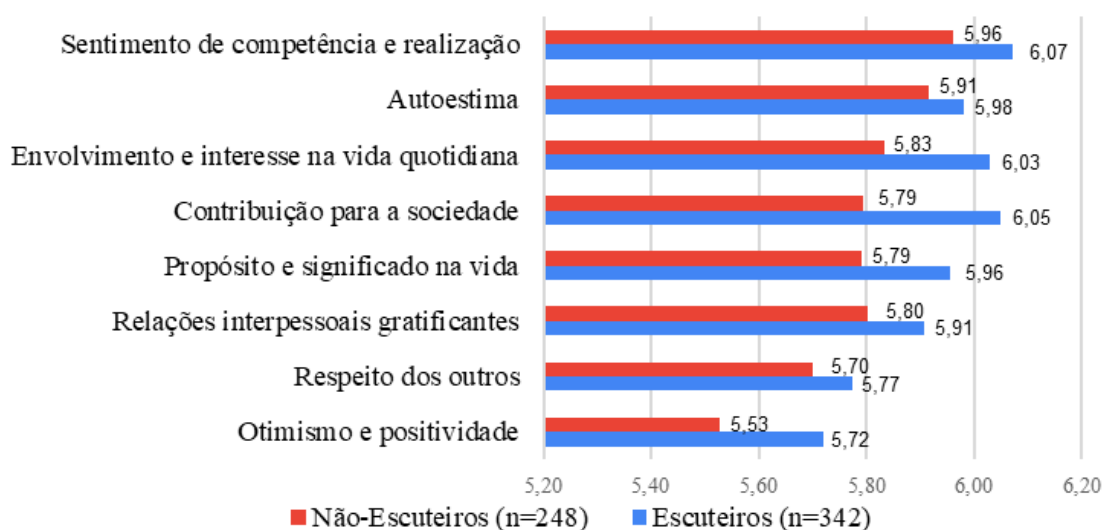
<b>Itens da CCS</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Trabalhadora	4,24	0,96
Disponível para ajudar	4,21	1,00
Socialmente Responsável	4,18	1,02
De Confiança	4,08	1,01
Amigável	4,07	0,98
Fiável	4,02	1,01
Honesta	4,00	0,99
Interessada	3,93	1,02
Agradável	3,91	1,01
Imaginativa	3,89	1,07
Segura	3,88	0,99
Sincera	3,81	1,04
Extrovertida	3,78	1,05
Jovem	3,76	1,11
Tranquilizadora	3,74	1,00
Técnica	3,72	1,00
Fixe	3,66	1,14
Aberta	3,61	1,10
Concordante	3,59	1,01
Com Prestígio	3,56	1,10
Orientada para o Sucesso	3,53	1,03
Simple	3,46	1,12
Ambiciosa	3,46	1,04
Inovadora	3,46	1,14
Fácil de Lidar	3,38	1,07
Atual	3,38	1,12
Direta	3,36	1,02
Excitante	3,35	1,09
Ousada	3,19	1,18
Elegante	3,12	1,04
Com estilo	2,96	1,10
Despretensiosa	2,96	1,17
Dura	2,86	1,03
Dominante	2,82	0,99
Autoritária	2,77	1,12
Charmosa	2,77	1,03

Itens da CCS	Média	Desvio Padrão
Refinada	2,59	0,95
Na moda	2,51	1,00
Controladora	2,50	1,03
Exclusiva	2,47	1,11
Empresarial	2,42	1,04
Elitista	2,34	1,09
Centrada nela própria	2,27	1,13
Agreste	2,24	0,96
Masculina	2,23	1,03
Snob	2,15	0,97
Arrogante	1,93	0,89
Agressiva	1,79	0,89
Egoísta	1,77	0,84

Fonte: elaboração própria

Passando então à secção seguinte, que diz respeito ao **florescimento**, mediu-se, através da Escala de Florescimento o bem-estar e satisfação com a vida daqueles que são escuteiros e também dos que não são escuteiros. Através desta escala, totalizou-se **47.49 pontos de possíveis 56 quanto à satisfação com a vida e bem-estar** de pessoas que são **escuteiras**, enquanto simultaneamente se totalizaram **46.31 de não-escuteiros**. Apesar de os escuteiros terem uma pontuação superior na escala de florescimento, a diferença não foi significativa quanto à pontuação obtida pelos não-escuteiros.

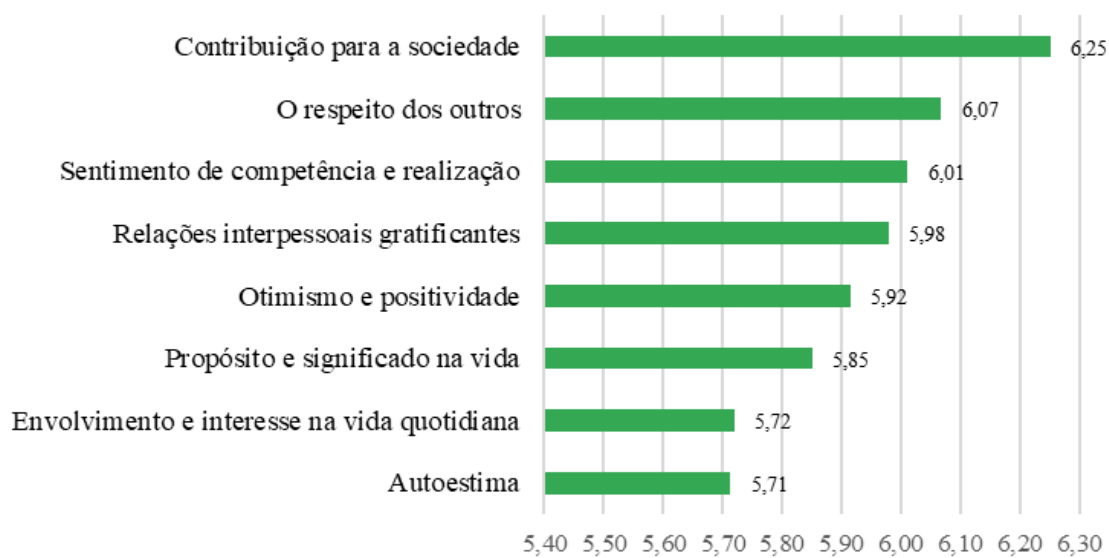
Gráfico 15 - Escala de Florescimento (n=590)



Fonte: elaboração própria

Continuando na secção de florescimento, inquiriu-se os escuteiros acerca de que dimensões, pertencentes à escala de florescimento, mais impactavam a sua vida por causa do escutismo, ao que as respostas levaram à compreensão de que as dimensões mais afetadas são **o respeito dos outros, o sentimento de competência e realização e a contribuição para a sociedade** e que as que detiveram menor efeito foram a autoestima, e o propósito e significado e no envolvimento e interesse na vida quotidiana.

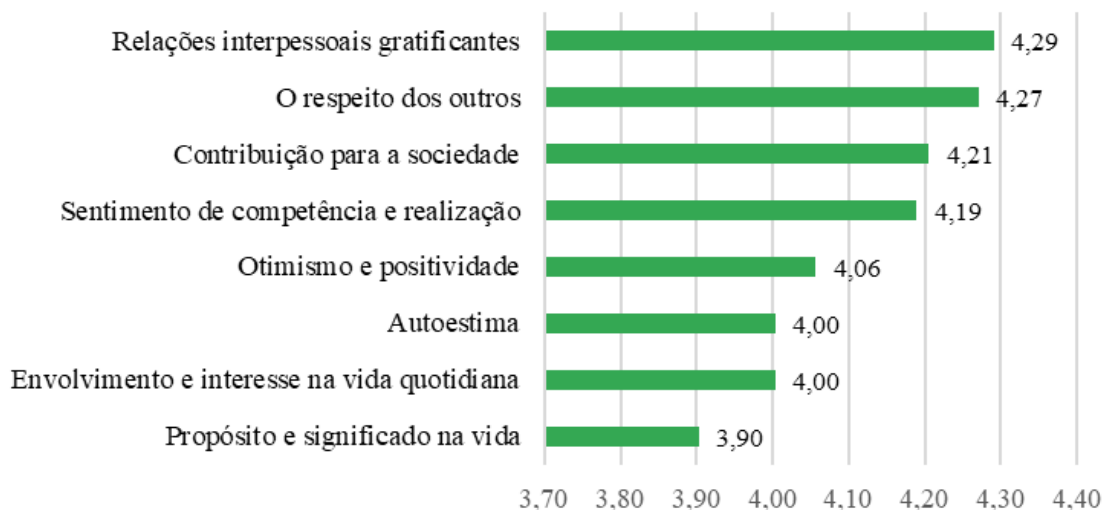
Gráfico 16 - Dimensões em que o Escutismo Afeta a Vida de um Escuteiro



Fonte: elaboração própria

Fez-se também esta última questão aos **não-escuteiros** para compreender qual era a **perceção de florescimento que o escutismo podia trazer**, ao que revelaram que o **escutismo podia, possivelmente, afetar positivamente as dimensões de respeito dos outros e das relações interpessoais gratificantes**, detendo uma **menor pontuação a autoestima, o envolvimento e interesse na vida quotidiana e também no propósito e significado**.

Gráfico 17 - Dimensões em que o Escutismo pode ser uma Mais-valia na Vida de alguém

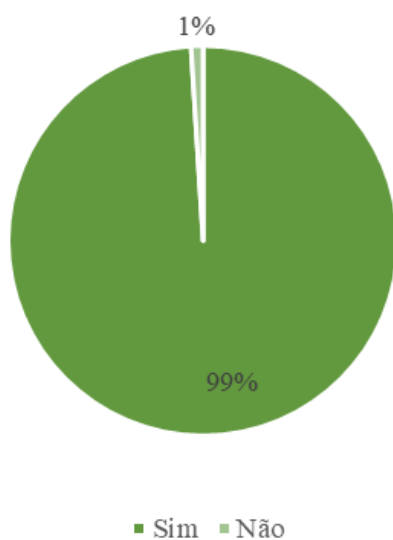


Fonte: elaboração própria

Passando então à última seção que correspondeu à **comunicação e ingresso no CNE**, começou-se por analisar **se os escuteiros inquiridos acompanham as plataformas de comunicação do CNE** e, se o faziam, **quais** acompanhavam. Dos 342 inquiridos, 99% referiram que acompanhavam alguma plataforma e 1% não acompanha.

Gráfico 18 - Acompanhamento dos Meios de Comunicação do CNE pelos Escuteiros (n=342)

### Acompanhamento das Plataformas do CNE

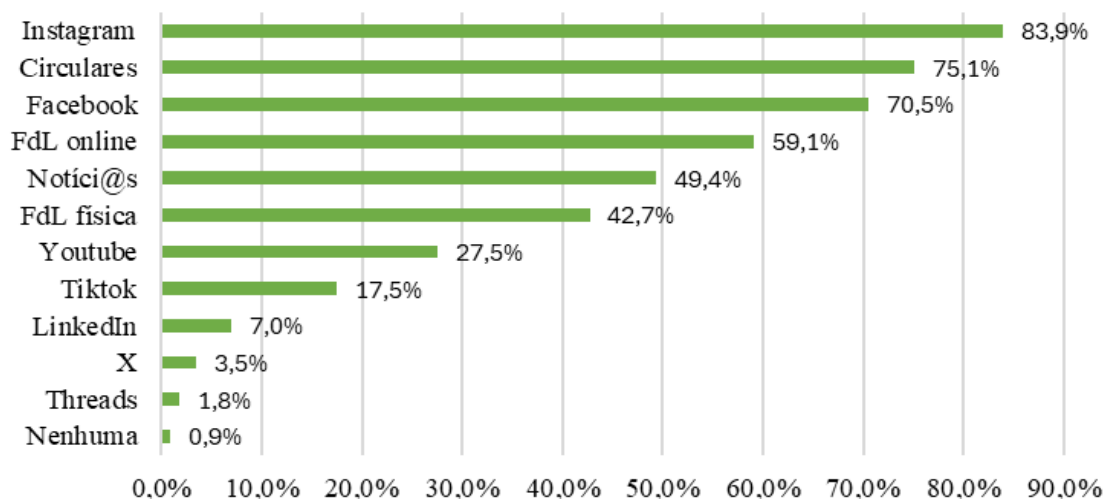


Fonte: elaboração própria

Quanto aos meios de comunicação acompanhados pelos escuteiros inquiridos, 27.5% acompanhava o CNE no *Youtube*, 3.5% na rede social *X*, 17.5% no *Tiktok*, 1.8% no *Threads*, 49.4% seguiam a *newsletter* *Notici@s*, 7% no *LinkedIn*, 83.9% no *Instagram*, 59.1% acompanhavam a revista *Flor de Lis online* e 42.7% a versão física da revista,

70.5% acompanhavam na rede social *Facebook*, 75.1% acompanhavam as circulares e 0.9% não acompanhavam nenhum meio. Fez-se notar que os meios mais acompanhados eram a rede social *Instagram* e *Facebook* e também as Circulares da associação.

Gráfico 19 - Meios de Comunicação Acompanhados pelos Escuteiros (n=342)

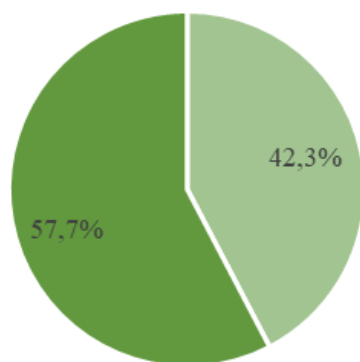


Fonte: elaboração própria

Por sua vez, questionou-se também os **não-escuteiros** sobre se **acompanhavam alguma plataforma ou meio de comunicação do CNE** ao que 42.3% responderam que sim e os restantes 57.7% responderam que não.

Gráfico 20 - Acompanhamento dos Meios de Comunicação do CNE pelos Não-Escuteiros (n=248)

### Acompanhamento de plataformas de comunicação do CNE

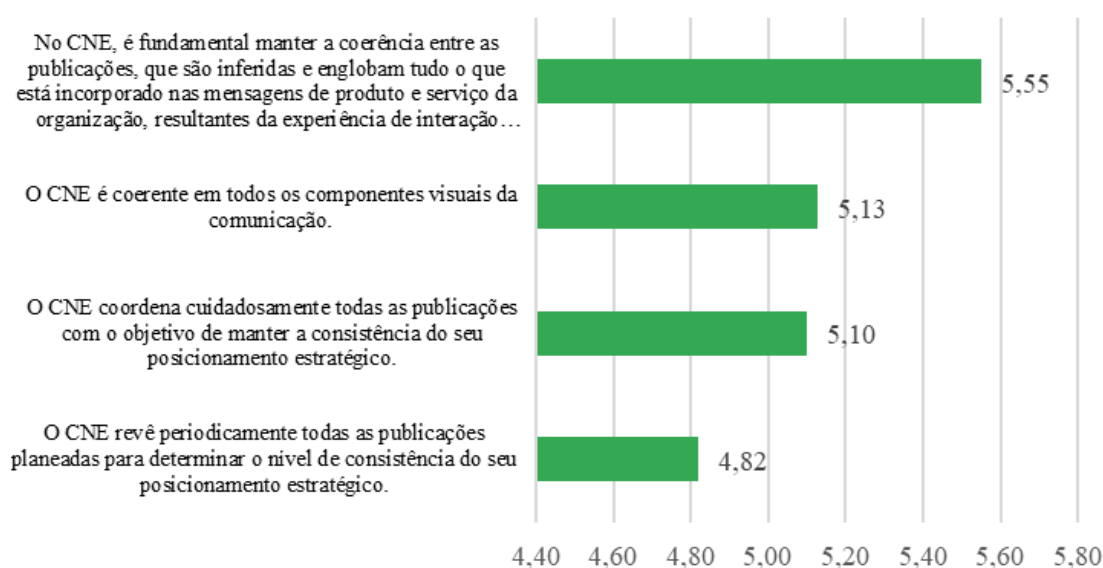


■ Sim ■ Não

Fonte: elaboração própria

O gráfico seguinte avalia a **consistência da mensagem do CNE** com base em quatro afirmações. A mais bem avaliada, com uma média de 5,55, destacou a importância de manter a coerência entre as publicações e aquilo que a associação oferece. Em seguida, a coerência visual, com uma média de 5,13, e a coordenação das publicações, com 5,10, também foram vistas de forma positiva. A menor média, com 4,82, refere-se à revisão periódica das publicações, sugerindo que este é o ponto com maior oportunidade de melhoria. Pode-se aqui aferir que os escuteiros creem que o CNE mantém uma boa consistência na mensagem comunicacional.

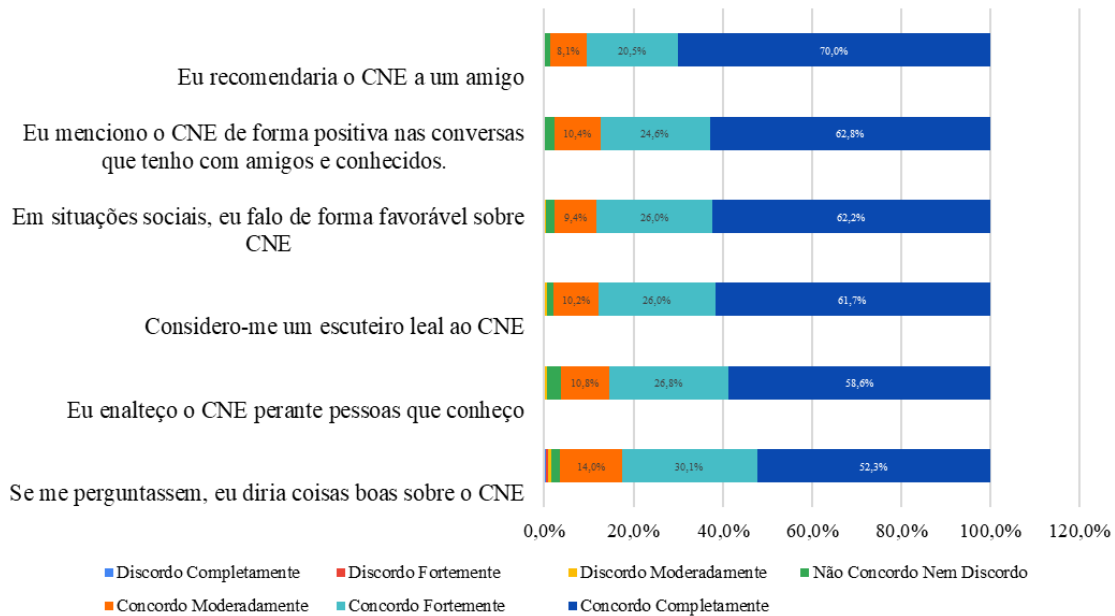
Gráfico 21 - Consistência da Mensagem do CNE (n=342)



Fonte: elaboração própria

O gráfico seguinte analisa a **lealdade e o *word-of-mouth* dos escuteiros em relação ao CNE**. As respostas foram distribuídas em seis afirmações, onde os inquiridos indicaram o seu nível de concordância, variando de "Discordo Completamente" a "Concordo Completamente". Como se pode observar, a maioria dos escuteiros fala favoravelmente sobre o CNE em situações sociais e em conversas com amigos, enaltecem o CNE a pessoas que conhecem e recomendam a organização a amigos, o que reflete uma forte lealdade. Além disso, a maioria diria coisas boas sobre o CNE se lhe fosse perguntado, e considerase, também, leal à organização. Este gráfico demonstra inequivocamente um elevado nível de lealdade e *word-of-mouth* positiva acerca do CNE, com poucas respostas negativas.

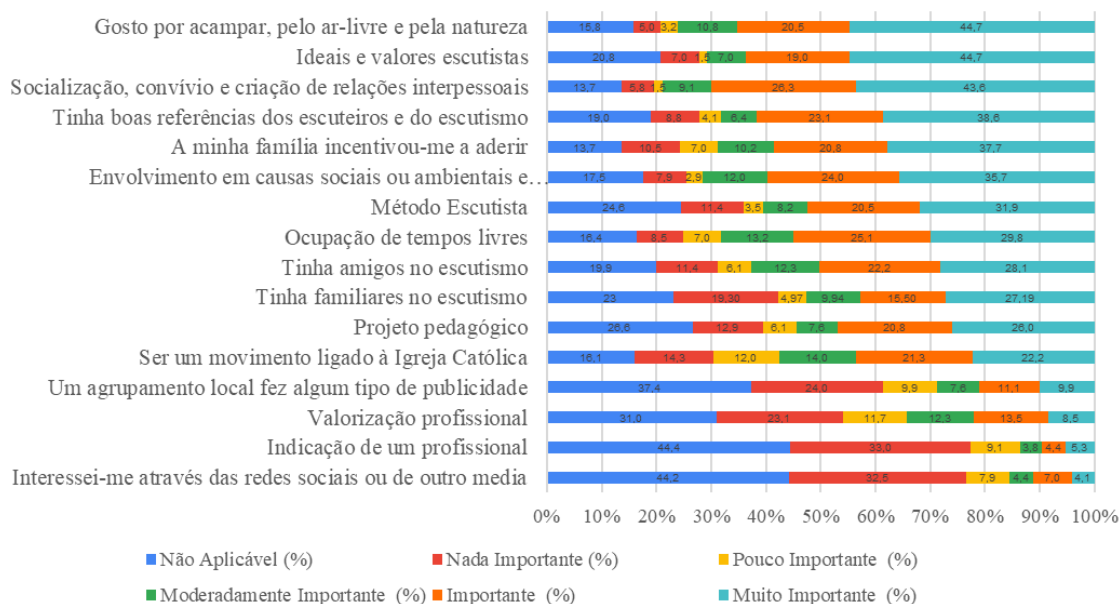
Gráfico 22 - Lealdade e WOM de Escuteiros do CNE (n=342)



Fonte: elaboração própria

Chegando à secção da **Comunicação e Ingresso na associação** que se foca nesta entrada dos associados, questionou-se os inquiridos escuteiros acerca dos **motivos do seu ingresso no CNE**. Existiu uma clara prevalência do “gosto por acampar, pelo ar-livre e natureza”, pelos “ideias e valores escutistas” e “socialização, convívio e criação de relações interpessoais” enquanto “Interessei-me através das redes sociais ou de outro *media*”, “um agrupamento local fez algum tipo de publicidade” e “indicação de um profissional” prevaleceram como tendo uma percentagem maior de “não aplicável” ou “nada importante”, sendo os menos influentes como motivo de ingresso.

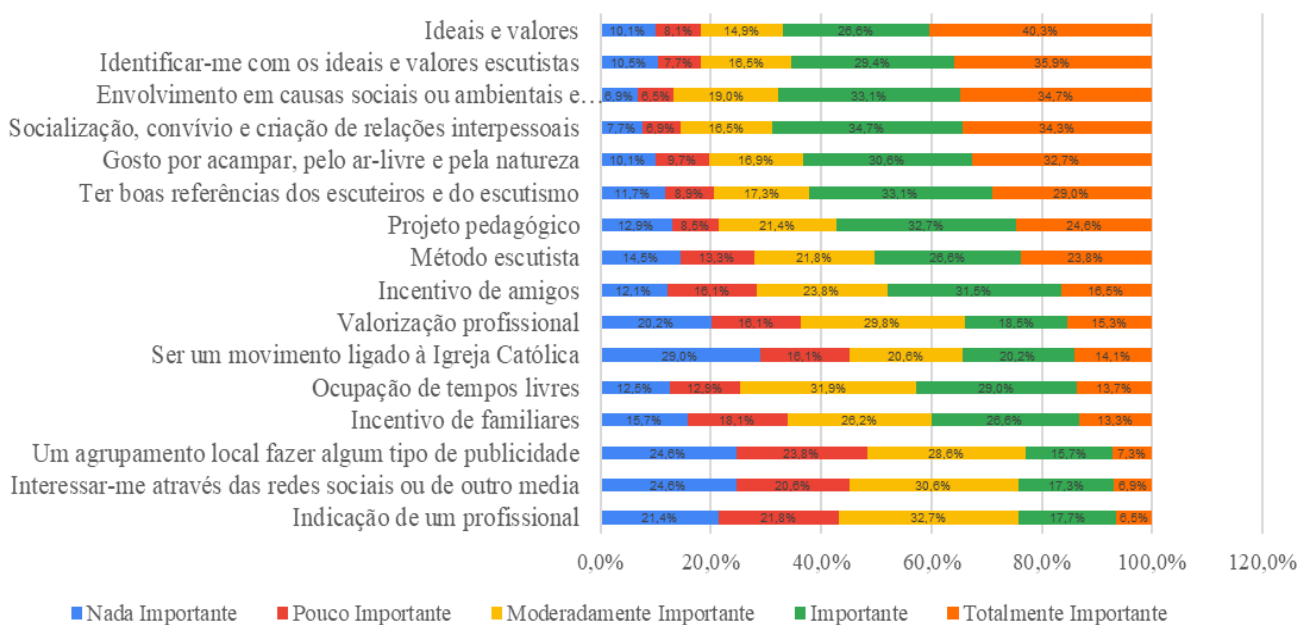
Gráfico 23 - Razões de Ingresso (n=342)



Fonte: elaboração própria

Quanto questionados, sobre os mesmos fatores, os **não-escuteiros** inquiridos referiram que “ideias e valores”, “socialização, convívio e criação de relações interpessoais” e “envolvimento em causas sociais ou ambientais e voluntariado” são dos fatores que poderiam mais fazê-los considerar a entrada no CNE, com a maior percentagem de “Totalmente Importante” e que “ser um movimento da igreja católica”, “um agrupamento local fazer algum tipo de publicidade” e “interessar-me através das redes sociais ou de outro *media*” se revelaram como os fatores menos importantes nesta decisão hipotética.

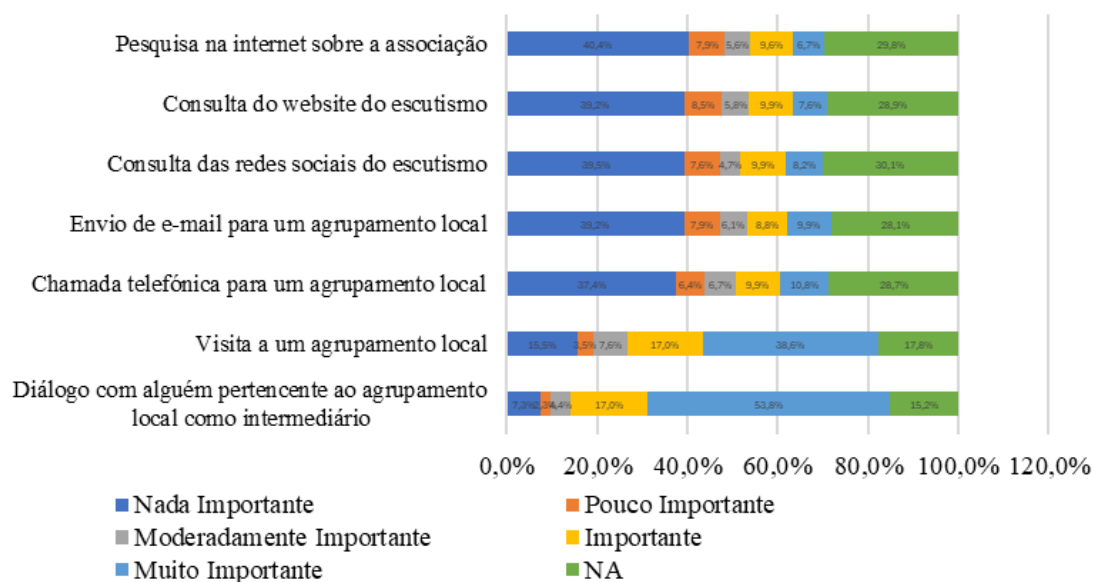
Gráfico 24 - Fatores para Considerar a Entrada no CNE (n=248)



Fonte: elaboração própria

Numa última questão, inquiriu-se os escuteiros acerca das **ações que realizaram para ingressar no CNE**. Pode-se observar as ações mais realizadas foram o “diálogo com alguém pertencente ao agrupamento” e também a “visita a algum agrupamento local”, notando-se uma primazia pelo contacto direto e local com o escutismo, obtendo a maior percentagem de “Totalmente Importante”. Por outro lado, todas as outras ações obtiveram mais de 50% das respostas como não aplicável ou nada importante, revelando-se as menos relevantes neste processo.

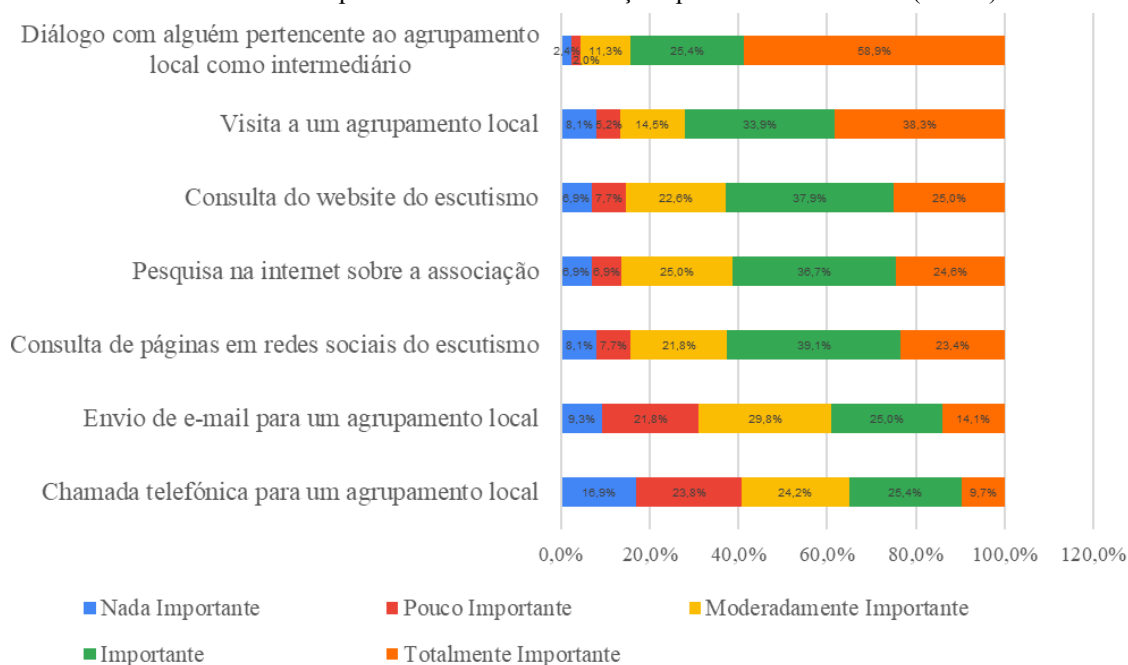
Gráfico 25 - Importância das Ações para Entrada no CNE (n=342)



Fonte: elaboração própria

Por último, questionou-se sobre estas mesmas ações aos **não-escuteiros** numa **potencial entrada na associação** numa escala de importância. O “diálogo com alguém de um agrupamento local” foi visto como a ação mais relevante, com cerca de 59,9% de “Totalmente Importante”. A “visita a um agrupamento local” também foi bastante valorizada, com 38,3% de inquiridos a consideraram também “Totalmente Importante”. As ações como o “envio de e-mail” ou “chamada telefónica para o agrupamento local” foram consideradas menos importantes, com uma maior distribuição entre “Moderadamente Importante” e “Pouco Importante”. A “consulta do site do escutismo”, “consulta de redes sociais” e “pesquisa na internet” tiveram importância variada, onde se observou uma primazia da “consulta do site”, onde 25% consideram “Totalmente Importante”. Compreende-se aqui que o contato direto com escuteiros são as ações mais valorizadas e que as ações digitais são consideradas como menos essenciais.

Gráfico 26 - Importância das Potenciais Ações para Entrada no CNE (n=248)



Fonte: elaboração própria

### 6.3. Discussão dos Resultados

Começando pela temática da entrada de novos associados, tanto pelos dados qualitativos como quantitativos conseguimos compreender que esta entrada é algo importante para a associação, pela necessidade de renovação e para manter a associação, porventura, sustentável e viva. Necessita-se essencialmente de crianças e jovens na associação, mas também de adultos voluntários, sem os quais não existe a supramencionada sustentabilidade. Tudo isto é corroborado pelos dados obtidos, onde a maioria classificou que a importância da entrada de novos associados era muito importante.

Nesta entrada, há um grande papel das famílias, ou porque o escutismo já é presente na vida familiar, ou porque a proposta de valor que a associação proporciona interessa aos núcleos familiares, algo que foi também mencionado por Forbes (2001). Refere-se que os amigos desempenham um papel muito importante também, sobretudo na difusão por *word-of-mouth*, porém estes dados não são significativos no seio dos inquiridos por questionário, o incentivo da família à adesão ou o ter amigos ou familiares no escutismo demonstra-se importante, mas não é aquilo que mais motivou os escuteiros inquiridos a fazer parte do CNE. Nas entrevistas referem-se também outros efeitos, tais como a ligação à Igreja, o

encaminhamento médico, a atração espontânea, fruto de curiosidade - que também não são significativos nos resultados dos inquéritos. Segundo os inquéritos, o que levou os inquiridos escuteiros a ingressar na associação, teve mais a ver com o contato com a natureza, com a socialização e com os ideias e valores do movimento. Quanto aos não escuteiros, os motivos que mais os fazem considerar a entrada no CNE, os fatores mais mencionados têm a ver com ideais e valores, com a socialização e as relações interpessoais e com o envolvimento em causas e voluntariado, conforme mencionado na literatura por Orsini & Costa (2018). Por fim, através das entrevistas, deu para entender que a reputação, de forma mais ou menos discreta, afeta esta atração de novos associados também e que faz com a associação exista há mais de 100 anos, dado que ninguém quer fazer parte de algo que é visto de forma negativa.

Quanto à reputação, essencial no sucesso e sustentabilidade de uma organização (Mitchell, 2015), especialmente externamente, segundo as entrevistas, o CNE é muito alocado aos estereótipos relativos à ligação à Igreja Católica, às atividades e ao uniforme, mas também alocado à noção positiva do papel cívico da associação, mas que, externamente, o trabalho realmente feito e o programa educativo são pouco conhecidos. Segundo os inquéritos por questionário realizados aos não-escuteiros, apesar do mencionado anteriormente, em geral, é “Muito Boa”, ou “Boa”, o que se coaduna com o estudo de (Okuniewski, 2021) que refere que os cidadãos têm atitudes positivas em relação aos escuteiros. Estes últimos, por sua vez, creem também que externamente o CNE detém na sua maioria uma reputação percebida maioritariamente “Boa”.

Para mensurar a reputação, utilizou-se a *Corporate Character Scale*, tanto nos inquéritos de forma formal, como nas entrevistas, em formato de experiência. Neste último os itens mais referidos foram Jovem e Seguro, seguido dos itens Direto, Socialmente Responsável, Aberto, Disponível para Ajudar, Fiável, Atual, com Prestígio e Imaginativo. Já nos inquéritos por questionário, os escuteiros escolheram maioritariamente os itens Fiável, Honesta, Trabalhadora, Segura, Fixe, Técnica, Imaginativa, Amigável, Agradável, Disponível para Ajudar, Interessada e Socialmente Responsável e, os não-escuteiros escolheram principalmente os itens Fiável, Honesta, Trabalhadora, Amigável, de Confiança, o Disponível para Ajudar e Socialmente Responsável. Comparativamente com a literatura, uma OSFL deve estar amplamente relacionada com a dimensão da Concordância, o que se nota neste estudo, porém demonstra-se que também detém importância, embora menor, a dimensão da Competência, Empreendedorismo e Chique.

Por sua vez, estes resultados fazem sentido com os do estudo de Okunieski (2021), onde se destacam os escuteiros como detentores de uma imagem positiva, existindo uma reputação associada a valores como a confiança e o compromisso a nível social.

Quanto à comunicação no âmbito do CNE, aferiu-se através das entrevistas que existem várias áreas no departamento de comunicação, que é importante estar onde o público-alvo está, em particular nas redes sociais, o que é corroborado pelos inquéritos por questionário, onde a maioria dos escuteiros inquiridos afirma que acompanha o CNE em alguma plataforma de comunicação, que se aprofunda e compreende que, efetivamente, os meios mais seguidos são as redes sociais *Instagram* e *Facebook* e, ainda, outro meio de comunicação que não se encaixa nestas últimas, que são as Circulares. Aqui, as redes sociais podem ser uteis para reforçar uma dada imagem, contruindo reputação, permitindo não só mobilizar como também sensibilizar para aquilo que a organização faz, como que uma autoprojeção estratégica (Etter et al., 2019). Também se pode notar que alguns não-escuteiros acompanham alguma plataforma de comunicação do CNE, mas menos de metade, o que pode ser associado ao facto de uma percentagem dos não-escuteiros inquiridos já terem estado ativos na associação.

Para compreender melhor a comunicação integrada de *marketing* utilizada, aplicou-se a escala *Firm-Wide IMC*, focando-se na consistência da mensagem. Os escuteiros inquiridos avaliaram vários parâmetros e demonstraram que consideram existir coerência nas publicações e nos elementos visuais produzidos pela associação, embora tenham identificado a necessidade de melhorias na revisão periódica das publicações. De modo geral, a aplicação desta escala indica que os escuteiros acreditam que o CNE mantém uma boa consistência na sua comunicação.

Nesse sentido, recomenda-se o aproveitamento do paradigma interativo (Kliatchko, 2008) como uma estratégia para a comunicação digital, onde tanto a organização quanto o público atuem como criadores e recetores de conteúdo. Além disso, conforme sugerido pela WOSM (2022), aconselha-se a realização de revisões gerais da comunicação da associação a cada seis meses, e revisões mensais no que diz respeito à gestão das redes sociais.

Quanto à comunicação como fator de atração de novos associados, o público-alvo são essencialmente crianças e jovens, e também as famílias, notando-se que são os

*stakeholders* principais, existindo ainda alguns *stakeholders* secundários. Refere-se também que a comunicação pode sim atrair novos associados, conforme referido por Hamza et al. (2016), de que comunicação assume um papel essencial na captação de membros e voluntários numa OSFL, mas que pode não ser o mais eficaz, existindo um investimento mais a nível local e não tanto a nível nacional, existindo diversas iniciativas mas, destacou-se principalmente o boca-a-boca espontâneo de familiar para familiar ou de amigo para amigo, algo popular e inconsciente (WOSM, 2019c) que provém de uma experiência positiva na associação, sendo o próprio o escuteiro o melhor embaixador que a associação tem, como que um *influencer* entre os seus pares (Scouts Australia, 2017), o que é corroborado pelo observado, onde foi utilizada uma escala de lealdade e de *word-of-mouth*, que a maioria do escuteiros falam favoravelmente e enaltecem a associação entre amigos e em contextos sociais, considerando-se leais ao CNE.

Através das entrevistas, percebeu-se também que a comunicação pode realmente fazer uma ponte entre a perceção que se tem da associação e o ato de, efetivamente ingressar, ao que, segundo o questionário feito a escuteiros, percebe-se que sim, a comunicação pode ter aqui um papel importante, porém, nota-se muito mais relevante o contacto direto com os agrupamentos locais através de visitas presenciais ou de diálogo. Os não-escuteiros, na possibilidade hipotética de ingressarem, dão também relevo ao contacto direto através de visitas e diálogo, existindo uma importância variável para as ações no âmbito do digital.

No entanto, como descrito na análise das entrevistas, há espaço para melhorias estratégicas neste meio. Aquilo que dificulta em termos de comunicação (tanto externa como interna (WOSM, 2019c)), é sobretudo a ampla utilização de linguagem específica, denominado de “escuteirês”, que pode criar barreiras, assim como uma comunicação muito mais focada para a parte interna do que externa e ainda a base voluntária da associação. O mesmo é referido pela WOSM (2019c), que é preciso desmistificar estereótipos e adaptar terminologias, mostrando o real potencial do escutismo, trabalhando em termos de *branding*. Tem de haver uma abordagem comunicacional estratégica, alinhando a comunicação com a estratégia da organização para a captação de novos membros.

Por fim, quanto ao valor educativo e ao florescimento provocado pelo escutismo no âmbito do CNE. Este valor educativo, segundo as entrevistas, prende-se sobretudo através do aprender-fazendo, do trabalho em equipa que pode desenvolver capacidade social e até políticas e democráticas, do contacto amplo com a natureza, de responsabilidade e

autonomia, impactando a vida pessoal e futuramente profissional e ainda como um espaço onde a amizade e a afetividade são deveras importantes, “são as amizades das nossas vidas”, sendo um antónimo do isolamento tecnológico presente na juventude e na sociedade em geral. O CNE mantém-se na vanguarda através do seu programa educativo e do método escutista aplicado, que, apesar de vir do início do escutismo, se tem vindo a adaptar e a renovar, dado que o contexto é completamente diferente, sendo um movimento inovador que trabalha a sustentabilidade e a paz através da educação não-formal, sendo um “caminho” integral construído por cada um, mas que não é único. No entanto, tal como é referido o programa tem de ser comunicado eficazmente para se saber que existe esta proposta educativa (WOSM, 2019c).

Para compreender todo este papel na vida de quem frequenta o CNE, optou-se por utilizar a escala de florescimento, não só nos inquéritos por questionário, como em formato de experiência através das entrevistas. Começando por este último, todos os entrevistados em média referem que o escutismo pode trazer um grau bastante elevado de florescimento, ou seja de satisfação e bem-estar na vida, com 45.5 pontos totais em 56 possíveis. Nos inquéritos por questionário mediu-se também o florescimento dos escuteiros e não-escuteiros, os escuteiros em média obtiveram 47.49 pontos, dois pontos acima do obtido pelos entrevistados. Os não-escuteiros obtiveram 46.31 pontos em média. Pode-se observar que os escuteiros, comparativamente, obtiveram uma pontuação ligeiramente superior, mas a diferença em relação aos não-escuteiros não é significativa, o que corrobora o mencionado por Santini et al. (2019) de que atividades de voluntariado que se alinhem com os valores individuais de cada um podem incrementar este florescimento individual, o que se explica pelo foco do método escutista no desenvolvimento holístico de cada indivíduo (WOSM, 2020).

Ainda no âmbito do florescimento, tendo em conta os itens da escala, os escuteiros identificaram o “respeito dos outros” e a “contribuição para a sociedade” como os itens com maior efeito. Os não-escuteiros creem que o escutismo pode afetar positivamente sobretudo nas dimensões “respeito dos outros” e “relações interpessoais gratificantes”. Por sua vez, nas entrevistas os entrevistados mencionaram que o que os não-escuteiros mais têm em falta em relação aos escuteiros é sobretudo “propósito e significado” e “contribuição para a sociedade”.

## Capítulo 7 - Conclusão

### 7.1. Conclusões e Resposta à Questão de Investigação

Com o objetivo de compreender de que forma a reputação, o florescimento e a comunicação integrada de marketing influenciam a atração de novos associados ao Corpo Nacional de Escutas, delineou-se uma questão de investigação: “*Como é que a reputação, o florescimento percebido e a comunicação integrada de marketing influenciam a atração de novos associados ao Corpo Nacional de Escutas?*” e três objetivos: Compreender a reputação percebida sobre a organização e o seu efeito na atração de novos associados; Medir o florescimento percebido entre escuteiros e não-escuteiros e compreender em que vertentes do florescimento é que o escutismo melhor poderá atuar; Analisar a influência da comunicação integrada de *marketing* na atração de novos membros para o CNE.

Estes foram os objetivos e a questão de partida que orientaram esta dissertação, que partiu através de uma revisão de literatura, composta por quatro capítulos, que visou temas como a reputação, a comunicação integrada de marketing, a Teoria de *Stakeholders*, o florescimento e a aplicação destas temáticas às organizações sem fins lucrativos e à associação Corpo Nacional de Escutas e, incluiu um mapa conceptual.

Na revisão de literatura pode-se compreender que a reputação é um desafio construtivo que todas as organizações enfrentam (Watson & Kitchen, 2010; Fombrun, 1996) e que é um conceito complexo (Lange et al., 2011). Mantê-la é crucial para o sucesso da organização, sendo moldada por comportamentos e ações com valor significativo ao longo do tempo (Chun et al., 2019). Esta reputação, não é singular, ao ser a percepção agregada de vários indivíduos ou entidades, revelando-se multidimensional (Chun, 2005a) e podendo ser a combinação da visão interna e externa (Fombrun, 1996; Chun, 2005a) ou coletiva, sendo interdependentes, mas interligadas (Davies et al., 2001). Para manter a vitalidade de uma organização, as percepções internas e externas devem estar alinhadas (Davies et al., 2004). Assim sendo, as metáforas podem ser importantes para aceder à percepção de reputação, especialmente as de personificação (Davies et al., 2004) como a *Corporate Character Scale*, uma técnica projetiva que pode auxiliar nesta aferição (Davies et al., 2001). Também as OSFL revelam a importância da sua reputação, guiadas por valores e com objetivos distintos das empresas (Mitchell, 2015). Particularmente no caso da WOSM, todos os membros e os símbolos que representam o movimento, existindo uma responsabilidade partilhada pela manutenção da reputação e pela integridade da marca WOSM, 2021b; WOSM, 2021a).

Pode-se também refletir acerca da comunicação integrada de marketing enquanto processo estratégico (Kliatchko, 2008) que nos últimos anos tem sido amplamente impulsionado pela tecnologia e que alinha os processos comunicativos com a estratégia, missão e objetivos da organização (Patti et al., 2017) em que se utilizam várias ferramentas comunicacionais de formas integrada e objetiva (Batra & Keller, 2016; Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022), tendo em atenção de que, tudo na marca comunica algo (Amaral, 2008). Tudo isto pode ser transposto para as OSFL (Kotler & Levy, 1969; Toscano, 2009), apesar de estas “venderem” ativos intangíveis. e que a competitividade das organizações tem levado a uma maior importância deste campo (Hamza et al., 2016) e podendo trazer eficiência às atividades comunicacionais, gerir a imagem, reter recursos e promover a missão organizacional (Orsini & Costa, 2018), aumentando o impacto e potenciando os objetivos organizacionais (Toscano, 2009). Mais uma vez, tudo comunica e nas OSFL, é importante o público interno estar alinhado com a organização (Hamza, et al., 2016; Tuneva, 2020), sendo a atração de novos membros/voluntários algo fundamental para a sua sustentabilidade (Bustle 6 forbes, 2001) e a CIM pode ter aqui o seu papel em captar recursos (Orsini & Costa, 2018). A WOSM, por sua vez, alinha a estratégia comunicacional com a estratégia geral da organização, refletindo comunicacionalmente aquilo que a organização é e quer ser, jovem, desafiante, diverso, e inspirador (WOSM, 2018, WOSM, 2016) e quer inspirar outros *stakeholders* a reconhecer o seu valor (WOSM, 2016). As campanhas de CIM no âmbito de atração de novos associados têm de ser adaptadas localmente, comunicando-se de forma diferente para diferentes públicos (WOSM, 2019c), mas, o mais eficaz é o *word-of-mouth* de quem vive a experiência escutista (WOSM, 2019c). O crescimento organizacional revela-se uma responsabilidade de todos (WSB, 2021a).

Por fim, no âmbito dos *stakeholders*, qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pela organização (Freeman, 1984), sendo essenciais no sucesso estratégico da organização (Fares, 2023) através de uma relação bidirecional (Freeman, 1996). A prioridade destes grupos ou indivíduos nas organizações prende-se com as características detidas a nível de poder, legitimidade e urgência (Mitchell et al., 1997; Fu et al., 2019). Assim, a teoria de *stakeholders* revela-se uma teoria proveniente da área da gestão que se pauta pela moralidade e ética, e de como as relações entre organização e *stakeholders* e de como se influenciam de forma bilateral (Freeman et al., 2020). Isto visa o trabalho conjunto concretizado através de estratégias personalizadas e colaboração a fim da viabilidade a longo prazo (Freeman et al., 2007), reconhecendo as necessidades de cada stakeholder individualmente, havendo sinergia entre os vários interesses. No âmbito do movimento

escutista, é essencial gerir as partes interessadas da organização e, Francisco (2012), torna claros quais os *stakeholders* envolvidos com a associação CNE através da tipologia de Mitchell, 1997). Para rematar, redigiu-se acerca do Florescimento, que funde o bem-estar emocional com a satisfação com a vida (Ferreira, 2019). Algumas facetas do florescimento podem ser acedidas no escutismo através do voluntariado, do trabalho em equipas, da vivência comum de desafios e do desenvolvimento integral da criança e do jovem num ambiente de amizade e diversão (Rush et al., 2022), com base no método escutista (WOSM, 2020).

Uma vez concluída a revisão de literatura, esboçou-se a metodologia aplicada, que por sua vez se revelou ser mista, a fim de combinar instrumentos tanto qualitativos como quantitativos, conferindo a convergência, complementaridade e riqueza metodológica à investigação. Assim, optou-se pela realização de quatro entrevistas semiestruturadas, enriquecidas e baseadas na revisão de literatura suprarreferida, como pela realização de um inquérito por questionário, baseado também na revisão de literatura e nas seis entrevistas complementares realizadas.

Ao ser sequencial, realizaram-se as entrevistas a três homens e uma mulher que se revelaram de interesse para este estudo: o Assistente Nacional, o Chefe Nacional, a Coordenadora de Comunicação e o anterior Ministro da Educação. As questões feitas relacionaram-se com as temáticas abordadas na revisão de literatura e com exercícios de aplicação da *Corporate Character Scale* e da *Flourishing Scale*. Com a transcrição destas entrevistas, realizou-se uma análise temática, agrupando as afirmações e opiniões nas seguintes categorias temáticas: Entrada de Novos Associados, Reputação do CNE, Comunicação no Âmbito do CNE e Papel e Valor Educativo e de Florescimento do Escutismo.

Foi realizado um inquérito por questionário dirigido tanto a escuteiros como a não-escuteiros, com o objetivo de recolher informações sobre diversas temáticas. A amostra contou com 590 participantes, dos quais a maioria do género feminino (63,9%), enquanto 35,8% eram do género masculino. A faixa etária predominante situa-se entre os 18 e os 34 anos, sendo os inquiridos maioritariamente residentes nos distritos de Lisboa e Setúbal. A maior parte dos participantes possui qualificação superior, nomeadamente uma licenciatura, e trabalha por conta de outrem.

O questionário foi estruturado em diferentes secções, com temas específicos para escuteiros e não-escuteiros. Para os escuteiros, as secções abordaram tópicos como

Associativismo no CNE, Reputação Percebida, Florescimento, Comunicação no âmbito do CNE e Ingresso no CNE. Para os não-escuteiros, os temas incluíam Proximidade ao CNE e ao Escutismo, Reputação Percebida, Florescimento e Comunicação e Motivação.

Com base na revisão de literatura efetuada e nos métodos utilizados, foi possível aferir conclusões que respondem à pergunta de partida e aos objetivos delineados:

Começando pelo primeiro objetivo delineado - Compreender a reputação percebida sobre a organização e o seu efeito na atração de novos associados - pode-se concluir que a reputação percebida da organização CNE é positiva, ligando-se à ação social e aos valores, mas detendo alguns desafios em relação a estereótipos e à ligação à Igreja Católica, que apesar de ser uma das matrizes organizacionais, que podem afetar a percepção externa e a capacidade de atrair novos associados. Com uma reputação externa percebida boa, pode-se compreender que é uma organização respeitada, mas que se pode dar mais a conhecer externamente, principalmente em termos de programa educativo, de impacto na sociedade e na vida de tantas crianças e jovens, ao invés de se fechar tão internamente. Destaca-se por ser uma organização jovem e segura, mas também fiável, socialmente responsável, disponível para ajudar, honesta, trabalhadora, amigável e imaginativa, segundo a *Corporate Character Scale* aplicada, o que reflete estabilidade e confiança, digna de credibilidade, com papel cívico e de horizontes abertos. Tudo isto contribui para uma reputação sólida, o que pode ser atrativo para quem procura algo assim. Por sua vez, a reputação do CNE tem um efeito considerável na atração de novos associados, notando-se que se uma organização fosse mal vista, esta não teria a vitalidade e os associados que o CNE detém.

Quanto ao segundo objetivo - Medir o florescimento percebido entre escuteiros e não-escuteiros, compreender em que vertentes do florescimento é que o escutismo melhor poderá atuar - comparou-se os níveis de florescimento entre escuteiros e não-escuteiros, ao que se percebeu que os escuteiros obtiveram uma pontuação ligeiramente superior do que os não-escuteiros nos níveis de satisfação e bem-estar na vida, porém, a diferença não pareceu significativa, mas ambos obtiveram altos níveis de bem-estar. Percebeu-se também que as vertentes de florescimento nas quais o escutismo melhor atuação o “respeito dos outros”, existindo uma concordância de que o escutismo cria algum respeito nos que rodeiam os associados, “contribuição para a sociedade”, no qual se promove a ação cívica e a responsabilidade social, “relações interpessoais gratificantes”, onde o trabalho em equipa e o próprio método incentivam a construção de relações muito fortes e ainda o “propósito e significado”, dando um sentido à vida. Todos estes fatores revelam-

se interessantes e potenciais alavancas de atração de novos associados.

Por fim, em relação ao terceiro objetivo: Analisar a influência da comunicação integrada de *marketing* na atração de novos membros para o CNE. - No âmbito da comunicação, comunicação, identificou-se que as redes sociais e as circulares são os meios mais populares internamente e que, externamente, algumas pessoas também acompanham a associação, possivelmente pela sua proximidade à mesma. Notou-se consistência na mensagem comunicacional, mas com espaço para melhorias. Conclui-se também que a comunicação é importante na atração de novos associados, falando a nível nacional, mas que existe também espaço para uma comunicação mais externa, compreendendo que existem barreiras, como a linguagem escutista que inacessibiliza, ou a natureza de larga maioria voluntária da associação. Existe também espaço para uma maior promoção do método escutista e do programa educativo aplicado como fomento à prosperidade integral da criança e do jovem e que se tem mantido relevante e inovador ao longo dos anos no campo da educação não-formal. O contacto direto e local, com visitas, diálogos e a partilha boca-a-boca de experiências e vivências visam ser, sem dúvida, o mais eficaz para atrair e fazer a ponte entre a perceção que se obtém da associação e o ato concreto de ingressar. Isto acontece devido ao elevado nível de lealdade à associação, que faz com que a estadia na associação possa ser deveras prolongada, e também aos níveis de *word-of-mouth*.

Tudo isto permite a resposta à pergunta de partida: Como é que a reputação, o florescimento percebido e a comunicação integrada de *marketing* influenciam a atração de novos associados ao Corpo Nacional de Escutas? A reputação, o florescimento percebido e a comunicação integrada de marketing podem sim ser importantes na atração de novos associados, sobretudo uma comunicação integrada e alinhada que espelha e desconstrói o florescimento que ocorre na associação, essencialmente, nos grupos locais, construída com objetivos, plano e audiência-alvo, mas que também importa ser mais do que digital, importa ser pessoal, ser feita pelos próprios escuteiros de forma direta e local, construindo reputação através dos seus testemunhos e vivências, os mesmos que permitiram a associação viver para celebrar o seu centenário e ambicionar mais. Para isto, é importante apostar no método e manter viva a essência do movimento.

Para aprimorar as áreas mencionadas, sugere-se investir em profissionais especializados na gestão e comunicação, bem como na formação contínua de adultos em termos pedagógicos, que, posteriormente, se refletem na educação e formação dos jovens - e no seu florescimento. Além disso, é essencial capacitar os organismos locais com competências estratégicas que lhes permitam comunicar de forma mais eficaz, tanto para

se tornarem mais visíveis e atraentes a novos membros, como para fortalecerem a sua representação nas comunidades. Outra recomendação é promover campanhas de sensibilização que desmistificam o escutismo, utilizando *paid media* ou estratégias de *SEO* para alcançar um público mais vasto. Adicionalmente, seria benéfico garantir uma maior cobertura mediática de grandes eventos da associação, como acampamentos nacionais ou ações de voluntariado, demonstrando o impacto positivo do escutismo na sociedade e na educação dos jovens. Recomenda-se também o uso extensivo do *storytelling* como ferramenta de comunicação digital, aproveitando o paradigma interativo, em que tanto a organização como o público são criadores e recetores de conteúdo e, ainda, estratégias de *branding* a fim de fortalecer a identidade de marca. Para maximizar a eficácia, devem ser delineadas campanhas nacionais anuais, integradas e direcionadas ao público externo. Por fim, aconselha-se a realização de revisões gerais da comunicação da associação a cada seis meses, e revisões mensais no que toca à gestão das redes sociais.

## **7.2. Contribuições**

Com base na revisão da literatura, na metodologia adotada e nos resultados alcançados, pode-se afirmar que esta investigação agrega valor ao explorar a comunicação, a teoria dos *stakeholders*, o conceito de florescimento e a reputação no contexto das OSFL, especificamente o CNE.

Este estudo apresenta uma contribuição metodológica ao aplicar a *Corporate Character Scale* no contexto de uma organização sem fins lucrativos. A escala de florescimento foi empregue para perceber o florescimento tanto de escuteiros como de não-escuteiros por meio de questionários. Nas entrevistas, foi utilizada uma escala adaptada especificamente para esta investigação, o “florescímetero” (figura 7), uma escala Likert de 7 pontos que permitiu a personalização da medição do florescimento, representando uma inovação adicional.

Figura 7 - Materialização da Escala aplicada na Escala de Florescimento



### **7.3. Limitações e sugestões para investigação futura**

#### **7.3.1. Limitações da investigação**

Durante a elaboração desta dissertação, surgiram algumas limitações na investigação, que se recomenda ter em consideração em estudos futuros. Em primeiro lugar, destaca-se a escassez de estudos que cruzem o escutismo com a área da comunicação e do marketing, especialmente em Portugal.

Outro ponto a salientar é que o inquérito por questionário era extenso, o que pode ter reduzido a sua atratividade e levado a desistências por parte dos inquiridos. Além disso, as respostas podem ter sido influenciadas pela tendência para responder de forma socialmente desejável. Uma limitação adicional foi o facto de uma percentagem significativa dos participantes que se identificaram como não-escuteiros já terem pertencido à associação, o que pode ter enviesado os dados e as opiniões recolhidas no grupo dos não-escuteiros.

#### **7.3.2. Sugestões para investigação futura**

Algumas sugestões para investigações futuras incluem o aprofundamento do nível de envolvimento dos escuteiros com os diferentes meios de comunicação utilizados pelo CNE. Nomeadamente, seria relevante investigar se abrem as *newsletters*, se interagem com o conteúdo nas redes sociais e se utilizam as *hashtags* e ferramentas específicas das

plataformas. Isto porque, embora se tenha apurado que os escuteiros seguem a associação através de vários canais, não se conhecia o grau de envolvimento com cada um deles. O mesmo se aplica aos não-escuteiros: que plataformas utilizam, se se envolvem com o CNE ou se desconhecem por completo essa dimensão.

Sugere-se também a realização de um estudo sobre a atração de novos associados, distinguindo de forma clara e comparativa entre crianças/jovens e adultos voluntários. Estas são dimensões diferentes, pelo que os fatores de atração, interesse e adesão podem variar. Pode ser interessante com o propósito de criar *personas* que podem alavancar uma comunicação mais direcionada e personalizada.

Por fim, há espaço para investigar não só a captação de novos membros, mas também a retenção de associados no CNE, analisando as razões que levam ao abandono da associação. Seria igualmente interessante explorar que papel o florescimento e a comunicação integrada de marketing desempenham nesse processo, bem como a reputação que antigo membro pode transmitir aos seus pares.

## Referências

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356. <https://doi.org/10.1177/002224379703400304>
- Aaker, J. Vohs, K. & Mogilner, C. (2010). Non-Profits Are Seen as Warm and For-Profits as Competent: Firm Stereotypes Matter. *Journal of Consumer Research*. 37. 224-237. 10.2139/ssrn.1540134.
- Agarwal, J., Osiyevskyy, O., & Feldman, P. M. (2015). Corporate reputation measurement: Alternative factor structures, nomological validity, and organizational outcomes. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 485-506. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2333-2>.
- Agle, B. R., Mitchell, R.K. & Sonnenfeld, J.A. (1999). Who matters to Ceo's? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and Ceo values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525. <https://doi.org/10.5465/256973>
- Agostinho, D. Paço, A. (2012). Analysis of the motivations, generativity and demographics of the food bank volunteer. *Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark.*, 17: 249-261. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1427>
- Alkhafaji, A. F. (1989). A stakeholder approach to corporate governance: Managing in a dynamic environment. New York: Quorum Books.
- Alzola, M. (2019). Even When No One Is Watching: The Moral Psychology of Corporate Reputation. *Business & Society*, 58(6), 1267-1301. <https://doi.org/10.1177/0007650319826189>
- Amaral, S. A. (2008). MARKETING DA INFORMAÇÃO: entre a promoção e a comunicação integrada de marketing. *Informacao & Sociedade: Estudos*, 18(1), 31-44.
- Anese, V., Costa, C., & Ricardo Rossetto, C. (2018). As Dimensões da Capacidade de Gestão de Stakeholders em Instituições sem Fins Lucrativos: Um Ensaio Teórico. *RAIMED: Revista de Administração IMED*, 8(2), 3-22. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i2.2455>
- Arieli, Sagiv, & Roccas, S. (2019). Values at work: The impact of personal values in organizations. *Applied Psychology*, 69(2), 230-275. <https://doi.org/10.1111/apps.12181>
- Atkinson, A., Waterhouse, J., & Wells, R. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*, 38(3), 25-37
- A'yunnisa, R.N., Carminati, L., & Wilderom, C.P. (2023). Job flourishing research: A systematic literature review. *Current Psychology*, 43, 4482-4504. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04618-w>

Baden-Powell, R. (2007). Escutismo para Rapazes. Lisboa: Edições Flor de Lis / Corpo Nacional de Escutas.

Baden-Powell, R. (2008). O Auxiliar do Chefe Escuta. Lisboa: Edições Flor de Lis / Corpo Nacional de Escutas.

Baidya, M. Maity, B. (2010). Effectiveness of integrated marketing communications: Empirical analysis of two brands in India". *Journal of Indian Business Research*, Vol. 2 No. 1, pp. 23-31. <https://doi.org/10.1108/17554191011032929>

Balgiu, B. A., & Simionescu-Panait, A. (2024). Flourishing in education: Psychometric properties of the Flourishing Scale in a sample of Romanian teachers. *Behavioral Sciences*, 14(5), 366. <https://doi.org/10.3390/bs14050366>

Balmer, J. & Gray, E. (2003). Corporate brands: what are they? What of them?. *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 7/8, pp. 972-997. <https://doi.org/10.1108/03090560310477627>

Batra, R., & Keller, K. L. (2016). Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons and New Ideas. *Journal of Marketing*, 80, 122–145.

Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506. <https://doi.org/10.5465/256972>

Barrosa, A. S. A. (2020). O impacto do escutismo no desenvolvimento de competências profissionais [Dissertação de Mestrado, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa]. Disponível em <http://hdl.handle.net/10071/21740>

Bernardo, M. M. F. G. R. (2013). Juventudes e lazer: Que significação é atribuída pelos jovens aos tempos e espaços de lazer quando frequentam os escuteiros [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto]. Recuperado de <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/110869>

Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85, 257-272. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9730-3>

Bono, J. E., Glomb, T. M., Shen, W., Kim, E., & Koch, A. J. (2012). Building Positive Resources: Effects of Positive Events and Positive Reflection on Work Stress and Health. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1601-1627. DOI: 10.5465/amj.2011.0272.

Bowman, N., Brandenberger, J., Lapsley, D., Hill, P. and Quaranto, J. (2010), Serving in College, Flourishing in Adulthood: Does Community Engagement During the College

Years Predict Adult Well-Being?. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2: 14-34. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01020.x>

Brajer-Marczak, R., Marciszewska, A., & Nadolny, M. (2021). Selected Determinants of Stakeholder Influence on Project Management in Non-Profit Organizations. *Sustainability*, 13, 8899. DOI: 10.3390/su13168899.

Bremer, K., & Lee, M. (1997). Metaphors in Marketing: Review and Implications for Marketers. *Advances in Consumer Research*, 24(1), 419–424.

Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford University Press. <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/social-research-methods-alan-bryman.pdf>

Bussell, H. Forbes, D. (2002). Understanding the volunteer market: the what, where, who and why of volunteering. *Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark.*, 7: 244-257. <https://doi.org/10.1002/nvsm.183>

Butler, J., & Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profil: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1-48. doi:10.5502/ijw.v6i3.526

Cason, R. L. (1999). Attracting members to avocational nonprofit organizations. *Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark.*, 4: 365-371. <https://doi.org/10.1002/nvsm.88>.

Catanho, A. R. A. (2020). O escutismo católico e a formação cristã dos jovens hoje [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.14/31521>

Costa, M. Q. (2022). Big five personality and influencer marketing related behaviors and attitudes / Mafalda Queirós Costa ; orient. Joana Pinto Leite César Machado: an exploration [Recurso eletrónico].

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital Marketing*. Pearson. <https://books.google.pt/books?id=AVmzczEACAAJ>

Chun, R. (2005a). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x>

Chun, R. (2005b). Ethical character and virtue of organizations: An empirical assessment and strategic implications. *Journal of Business Ethics*, 57(3), 269-284. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-6591-2>

Chun, R., Argandoña, A., Choirat, C. & Siegel, D. S. (2019). Corporate Reputation: being good and looking good. *Business & Society*, 58(6), 1132-1142. <https://doi.org/10.1177/0007650319826520>

Chun, R. (2017). Organizational Virtue and Performance: An Empirical Study of Customers and Employees. *J Bus Ethics* 146, 869–881. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3262-z>

Chun, R. (2019). How Virtuous Global Firms Say They Are: A Content Analysis of Ethical Values. *Journal of Business Ethics* (155), 57–73. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3525-3>

Cionca, D., Rus, L., & Bogdan, V. (2023). Factors Influencing the Accounting Information Reporting of Non-Profit Organizations - a Theoretical Approach. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 32(1), 323–337.

Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.

Corpo Nacional de Escutas. (2024). *Sobre o portal*. <https://escutismo.pt/dirigentes/sobre-o-portal>

Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Cruz, P. A. G. de A. A. da. (2022). Mobilização dos jovens para a preservação ambiental - O papel do movimento escutista [Dissertação de Mestrado, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/26573>

Cunha, O. R. O. (2008). Os adolescentes e a sexualidade: Conversas com adultos no contexto do Movimento Escutista: Estudo exploratório [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Psicologia Aplicada]. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.12/477>

Davies, G., & Chun, R. (2003). The use of metaphor in the exploration of the brand concept. *Journal of Marketing Management*, 19(1-2), 45–71. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2003.9728201>

Davies, G. and Chun, R. (2006), The Influence Of Corporate Character on Customers and Employees: Exploring Similarities and Differences, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), 138–146.

Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V., & Roper, S. (2001). The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 4, 113–127. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540137>

Davies, G., Chun, R., Da Silva, R. V., & Roper, S. (2003). *Corporate Reputation and Competitiveness*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203218112>

Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V., & Roper, S. (2004). A Corporate Character Scale to assess employee and customer views of organization reputation. *Corporate Reputation Review*, 7, 125–146. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540216>

De la Fuente, R., Sánchez-Queija, I., Parra, A., y Lizaso, I. (2019). Flourishing during emerging adulthood from a gender perspective. *Journal of Happiness Studies*. doi: 10.1007/s10902-019-00204-9.

[https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/90927/flourishing\\_queija\\_postprint.pdf;jsessionid=ECC610C1B46DF95FF6F839EE8C046F3F?sequence=1](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/90927/flourishing_queija_postprint.pdf;jsessionid=ECC610C1B46DF95FF6F839EE8C046F3F?sequence=1)

Dias, A. & Melo, A. (2019). As marcas sem fins lucrativos como instrumentos impulsionadores das organizações não governamentais. In T. A. de Barros, S. Ferreira, P. Lobo, S. Morais, P. Rodrigues, F. Sobral & L. Sousa (Eds.), *Ciências da Comunicação - Vinte Anos de Investigação em Portugal* (pp. 321-335). Viseu: SOPCOM/Instituto Politécnico de Viseu.

Diener, E., Wirtz, D., Tov, W. et al. (2010). New Well-being Measures: Short Scales to Assess Flourishing and Positive and Negative Feelings. *Social Indicators Research*, 97, 143–156. <https://doi.org/10.1007/s11205-009-9493-y>

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.2307/258887>

Duan, W., & Xie, D. (2019). Measuring Adolescent Flourishing: Psychometric Properties of Flourishing Scale in a Sample of Chinese Adolescents. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 37(1), 131-135. <https://doi.org/10.1177/0734282916655504>

Duncan, T. R., & Mulhern, F. (2004). A white paper on the status, scope and future of IMC (from IMC symposium sponsored by the IMC programs at Northwestern University and the University of Denver), New York: McGraw-Hill.

Duque, E. J. (2007). Os jovens e a religião na sociedade atua- Comportamentos, crenças, atitudes e valores no distrito de Braga [Livro]. Instituto Português da Juventude. <https://hdl.handle.net/1822/24207>

Einwiller, S., & Boenigk, M. (2012). Examining the link between integrated communication management and communication effectiveness in medium-sized enterprises. *Journal of Marketing Communications*, 18(5), 335–361. <https://doi.org/10.1080/13527266.2010.530055>

Etter, M., Ravasi, D., & Colleoni, E. (2019). Social media and the formation of organizational reputation. *Academy of Management Review*, 44(1), 28-52. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0280>

Ewing, M. (2009). Integrated marketing communications measurement and evaluation. *Journal of Marketing Communications*. 15. 103–117. 10.1080/13527260902757514.

Fares, J. (2023). A multi-level typology for stakeholder influence: A systematic literature review using the structural approach. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.08.004>

- Ferreira, A. S. (2019). *Florescimento, satisfação com a vida e seus correlatos em Idosos*.
- Finne, Å. and Grönroos, C. (2017). Communication-in-use: customer-integrated marketing communication. *European Journal of Marketing*, Vol. 51 No. 3, pp. 445-463. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0553>
- Francisco, L. A. A. (2012). O desempenho das organizações sem fins lucrativos na perspetiva dos *stakeholders*. [Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior]. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.6/2623>.
- Freeman, R.E. (1984) 'Strategic management: a stakeholder approach', Boston, MA: Pitman Press.
- Freeman R.E., Velamuri S.R. (2006) A new approach to CSR: company stakeholder responsibility. In: Kakabadse A., Morsing M. (eds) *Corporate Social Responsibility*. (1st ed., 9-23). Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1057/9780230599574\\_2](https://doi.org/10.1057/9780230599574_2)
- Freeman, R.E., Harrison, J. S. & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success* (1st ed.). Yale University Press.
- Freeman, R.E. Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B.L. & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art* (1st ed.). Cambridge University Press.
- Freeman, R.E. (2014). Stakeholder management and reputation. *Values and Ethics for the 21st Century*, 363-385.
- Freeman, R.E., & McVea, J. (2017). A stakeholder approach to strategic management. In Backwell Publishing Ltd eBooks (pp.183-201).<https://doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.00007.x>
- Freeman, R.E., Phillips, R. & Sisodia, R. (2020). Tensions in stakeholder theory. *Business & Society*, 59(2), 213-231. <https://doi.org/10.1177/0007650318773750>
- Freixo, P. H. (2018). *Sempre alerta para servir: A importância das tecnologias na dinâmica do escutismo* [Dissertação de mestrado, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/17895>
- Fombrun, C.J. (1996) *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press, Harvard.
- Fombrun, C. & Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(2), 5-13. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540024>
- Freling, T. H. & Forbes, L. P. (2005). An empirical analysis of the brand personality effect. *Journal of Product & Brand Management*, 14(7), 148–162.

Fu, L., Boehe, D., Orlitzky, M., & Swanson, D. L. (2019). Managing stakeholder pressures: Toward a typology of corporate social performance profiles. *Long Range Planning*, 52(6). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.08.002>

Garcia, C. E. S. (2019). O papel do corpo nacional de escutas na educação para a cidadania: Um olhar sobre os caminheiros [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Educação]. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.21/9920>

Garcia, M. R. (2021). Desenvolvimento de competências no Corpo Nacional de Escutas: O ponto de vista dos educadores [Dissertação de Mestrado, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/24027>

Given, L. M. (2008). *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412963909>

Granja, S. (2007). Pedagogia escutista como complemento à educação escolar. [Dissertação de Mestrado não publicada, Universidade de Aveiro]. Recuperado de <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/984/1/2008000433.pdf>

Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24-30. <https://doi.org/10.1108/13563280110381189>

Hamza, K. M., Toledo, G. L., & Veloso, A. R. (2016). Comunicação integrada de marketing em organizações sem fins lucrativos. In XXVIII Encontro da Associação de Pós Graduação em Administração, CURITIBA.

Howard, P. J. & Howard, J. M. (1995). The Big Five Quickstart: An introduction to the Five-Factor model of personality for human resource professionals. Retirado de [http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?\\_nfpb=true&\\_ERICExtSearch\\_Se archValue\\_0=ED384754&ERICExtSearch\\_ SearchType\\_0=no&accno=ED384754](http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_Se archValue_0=ED384754&ERICExtSearch_ SearchType_0=no&accno=ED384754)

Howell, A. & Buro, K. (2015). Measuring and Predicting Student Well-Being: Further Evidence in Support of the Flourishing Scale and the Scale of Positive and Negative Experiences. *Social Indicators Research*. 121. 10.1007/s11205-014-0663-1.

Interamerican Region. (2017). *Communications*. Recuperado de <https://treehouse.scout.org/services/communications>

Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9507312924>.

Junta Central. (2022). Atos Oficiais - Efetivo Censos 2022. Recuperado de [https://escutismo.pt/dirigentes/recursos/oficiais/pag:recursos\\_oficiais/37bd987f-edc4-4b5d-b4d2-9208b2a2ee51](https://escutismo.pt/dirigentes/recursos/oficiais/pag:recursos_oficiais/37bd987f-edc4-4b5d-b4d2-9208b2a2ee51)

Keller, K. L. (1993) 'Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity', *Journal of Marketing*, vol. 57, January, 1–22.

Keller, K. L. (2016). Unlocking the power of integrated marketing communications: How integrated is your IMC program? *Journal of Advertising*, 45(3), 286–301. <https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1204967>

Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum- From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43(2), 207–222. <https://doi.org/10.2307/3090197>

Ki E-J, Oh J. (2018). Determinants of donation amount in nonprofit membership associations. *Int J Nonprofit Volunt Sect Mark.* 23:e1609. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1609>

Ki E-J, Cho M. (2021). What are the predictors of nonprofit association members' supportive behaviors? *Int J Nonprofit Volunt Sect Mark.* 26:e1693. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1693>

Kitchen, P.J. and Burgmann, I. (2015). Integrated marketing communication: making it work at a strategic level. *Journal of Business Strategy*, Vol. 36 No. 4, pp. 34-39. <https://doi.org/10.1108/JBS-05-2014-0052>

Kliatchko (2008) Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct - A revised definition and four pillars. *International Journal of Advertising*. 27. 133-160. [10.1080/02650487.2008.11073043](https://doi.org/10.1080/02650487.2008.11073043).

Kotler, P., Levy, J. (1969) Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, pp. 10–15. 13.

Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3–12. <https://doi.org/10.2307/1249783>

Kotler, P., Andreasen, A. R. (1987). *Strategic marketing for nonprofit organizations*. (Third edition.). Prentice-Hall, Inc.

Kitchen, P.J., & Watson, T. (2010). Reputation Management: Corporate Image and Communication.

Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of Management*, 37(1), 153-184. <https://doi.org/10.1177/0149206310390963>.

Mackenzie, N. & Knipe, S. (2006). Research dilemmas: Paradigms, methods and methodology. *Issues In Educational Research*, 16(2), 193-205. <http://www.iier.org.au/iier16/mackenzie.html>

Mahon, J. F. & Wartick, S. L. (2003) Dealing with stakeholders: How reputation, credibility and framing influence the game. *Corporate Reputation Review* 6 (1), Pp.19-35

Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. John Wiley & Sons. <https://books.google.pt/books?id=tvFICrgcuSIC>

Mete, M. (2018). *Measuring Brand Image: Personification and non-personification methods*. (Tese de Doutoramento). Universidade de Manchester, Manchester.

Miles, S. (2017). Stakeholder theory classification: A theoretical and empirical evaluation of definitions. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 437-459. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2741-y>

Milosevic, D. (2019). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>

Mitchel, G. (2015) . “ The Attributes of Effective NGOs and the Leadership Values Associated with a Reputation for Organizational Effectiveness .” *Nonprofit Management and Leadership* 26 ( 1 ): 39 – 57 .

Mota, M. (2016). *A comunicação e o marketing em organizações sem fins lucrativos: um olhar sobre a Quercus*. (Tese de Mestrado). Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.

Nascimento, J. F. S. B. (2018). *A integração dos objetivos do desenvolvimento sustentável na estratégia de educação do Corpo Nacional de Escutas* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão].

Okuniewski, K. (2021). *Inquérito sobre as atitudes em relação às organizações de escuteiros na Polónia e no estrangeiro*. (Tese de Licenciatura). Universidade de Varsóvia, Varsóvia.

Oliveira-Silva, L. C., & Silva, A. P. S. S. (2015). Florescimento no Trabalho: Interfaces com Comportamentos de Carreira. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 16(2), 197-205. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902015000200010&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902015000200010&lng=pt&tlng=pt)

Orsini A. C., Costa, F. (2018). Marketing para organizações sem fins lucrativos da causa anima- análise da predisposição à doação de dinheiro e tempo. *Revista de Ciências Da Administração : RCA*, 20(50), 110–128. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018v20n50p110>

Money, K., & Hillenbrand, C. (2006). Using reputation measurement to create value: an analysis and integration of existing measures. *Journal of General Management*, 32(1), 1-12. <https://doi.org/10.1177/030630700603200101>

Oliveira, B., & Campomar, M. C. (2007). Marketing positioning revisited . REGE Revista De Gestão, 14(1), 41-52. <https://doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2007.36589>

Orkibi, H., Hamama, L., Gavriel-Fried, B., & Ronen, T. (2018). Pathways to Adolescents' Flourishing: Linking Self-Control Skills and Positivity Ratio Through Social Support. *Youth & Society*, 50(1), 3-25. <https://doi.org/10.1177/0044118X15581171>

Patti, C., Hartley, S., van Dessel, M., & Baack, D. (2015). Improving integrated marketing communications practices: A comparison of objectives and results. *Journal of Marketing Communications*. 23. 1-20. 10.1080/13527266.2015.1027251.

Paulsen, K., (2022) *Integrated Storytelling by Design – Concepts, Principles and Methods for New Narrative Dimensions* , Routledge, London

Pinto, A. P. C. (2016). A importância do voluntariado no desenvolvimento de competências profissionais [Dissertação de mestrado, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa]. Disponível em <http://hdl.handle.net/10071/13014>

Pisicchio, A., & Gomes, P. M. (2022). Os 4 Pilares Da Comunicação Integrada De Marketing- Uma Revisão Conceitual Dos Últimos 10 Anos. *CPMark: Caderno Profissional de Marketing*, 10(5), 68–83.

Porcu, L. & Del Barrio-García, S. & Kitchen, P. (2017). Measuring Integrated Marketing Communication by Taking a Broad Organisational Approach: the Firm-Wide IMC Scale. *European Journal of Marketing*. 51. 692-718. 10.1108/EJM-08-2015-0587.

Porto Editora. (2023). Reputação. In *Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa* [Online]. Porto: Porto Editora. Recuperado de <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/reputacao>

Quesenberry, K. A., & Coolsen, M. K. (2023). *Brand Storytelling: Integrated Marketing Communications for the Digital Media Landscape*. Rowman & Littlefield Publishers. <https://books.google.pt/books?id=KwyqEAAAQBAJ>

Rando, B., Abreu, A. M., & Blanca, M. J. (2023). New evidence on the psychometric properties of the Portuguese version of the Flourishing Scale: measurement invariance across gender. *Current Psychology*, 42(26), 22450-22461. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03325-2>

Rêgo, S. (2018). O papel das Organizações Não-Governamentais em situação de desastre: o caso da Organização Mundial do Movimento Escutista.

Reis, M. (2013). *O Livro dos Escuteiros*. Lisboa: Leya.

Rodrigues, M., Menezes, I., & Ferreira, P. (2015). The organisational and educational contexts of the Portuguese Catholic Scout Association: Their impact on youth participation. *Italian Journal of Sociology of Education*, 7(1), 148-175. Recuperado de <https://core.ac.uk/reader/302961880>

Rush, A., Brown Urban, J., Davis, W. J., & Linver, M. R. (2022). Exploring Pathways to Purpose in Scouts. *Journal of Adolescent Research*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/07435584221091488>

Santini, Z. I., Meilstrup, C., Hinrichsen, C., Nielsen, L., Koyanagi, A., Krokstad, S., Keyes, C. L. M., & Koushede, V. (2019). Formal Volunteer Activity and Psychological Flourishing in Scandinavia: Findings from Two Cross-sectional Rounds of the European Social Survey. *Social Currents*, 6(3), 255-269. <https://doi.org/10.1177/2329496518815868>

Schotanus-Dijkstra, M., Pieterse, M. E., Drossart, C. H. C., Westerhof, G. J., de Graaf, R., ten Have, M., ... Bohlmeijer, E. T. (2015). What factors are associated with flourishing? Results from a large representative national sample. *Journal of Happiness Studies*, 17(4), 1351–1370. doi:10.1007/s10902-015-9647-3

Schultz, D. & Schultz, H. (1998) Transitioning marketing communication into the twenty-first century. *Journal of Marketing Communications*, 4(1), pp.9-26.

Scouts Australia. (2017). *Scouts Australia Brand Manual August 2017*. Recuperado de <https://scouts.com.au/wp-content/uploads/2018/05/Scouts-Australia-Brand-Manual-August-2017.pdf>

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. (pp. xii, 349). Free Press.

Sevin, J. (2011). O Escutismo. Editora Paulinas

Shapiro, C. (1983) Premiums for high-quality products as returns to reputations', *Quarterly Journal of Economics*, 98: 659–681.

Silva, A. J., & Caetano, A. (2013). Validation of the Flourishing Scale and Scale of Positive and Negative Experience in Portugal. *Social Indicators Research*, 110(2), 469–478. doi:10.1007/s11205-011-9938-y

Smith, J. D. (1999). Poor marketing or the decline of altruism? Young people and volunteering in the United Kingdom. *Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark.*, 4: 372-377. <https://doi.org/10.1002/nvsm.89>

Sousa, A. M., Theriaga, A., & Inverno, C. (2013). CNE, Portugal and scouting [CNE, Portugal e escutismo]. (B. Valente, Trad., C. Sousa, Rev.). [Lisboa]: Corpo Nacional de Escutas.

Sung, Y. and Kim, J. (2010), Effects of brand personality on brand trust and brand affect. *Psychology & Marketing*, 27: 639-661. <https://doi.org/10.1002/mar.20349>.

Tenny, S., Brannan, J. M., & Brannan, G. D. (2023). *Qualitative study*. In *StatPearls*. StatPearls Publishing. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/29262162>

Toscano, A. (2009). *A Comunicação Integrada no Marketing Social - Plano de Comunicação para a AFID*. Dissertação de Mestrado, ISCTE.

The Scouts Association. (2011). *Impact Study of Scouting in the Community*. <https://www.telstar.lu/wp-content/uploads/2011/08/Impact-Study-of-Scouting-in-the-Community-Oct-2011.pdf>

The Scouts Association. (2023a). *Community Impact*. In *Scouts Annual Report 2022-23*. <https://www.scouts.org.uk/about-us/our-impacts-and-reports/scouts-annual-report-2022-23/community-impact/>

The Scouts Association. (2023b). *Skills for Life: Our Plan to Prepare Better Futures 2018-2025*. In *Scouts Annual Report 2022-23*. <https://www.scouts.org.uk/about-us/our-impacts-and-reports/scouts-annual-report-2020-21/skills-for-life-our-plan-to-prepare-better-futures-2018-2025/>

The Scouts Association. (2023c). *Scouts Brand Guidelines Feb 2023*. Recuperado de <https://prod-cms.scouts.org.uk/media/20079/scouts-brand-guidelines-feb-2023-final.pdf>

Thompson, J.K., Wartick, S.L. & Smith, H.L. (1991). Integrating corporate Social Performance and Stakeholder management: Implications for a research agenda in small business. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12, 207-230.

Tuneva, M. (2020). Nonprofit Marketing – Does Strategic Planning Help? *Mednarodno inovativno poslovanje; Journal of Innovative Business and Management*, 12(2), 96-104, DOI: 10.32015/JIBM.2020.12.2.10.96-104.

União dos Escoteiros do Brasil. (2020). *Plano de Comunicação 2020-2021*. Recuperado de [https://escoteiros.org.br/wp-content/uploads/2022/04/Plano\\_de\\_Comunicacao\\_20-21-2\\_compressed-compactado.pdf](https://escoteiros.org.br/wp-content/uploads/2022/04/Plano_de_Comunicacao_20-21-2_compressed-compactado.pdf)

União dos Escoteiros do Brasil. (2022). *Plano Estratégico 2022-2025*. Recuperado de [https://escoteiros.org.br/wp-content/uploads/2022/10/Plan\\_Estrategico\\_2022\\_08\\_DIGITAL.pdf](https://escoteiros.org.br/wp-content/uploads/2022/10/Plan_Estrategico_2022_08_DIGITAL.pdf)

Valadas, D. A. (2014). *Social return on investment: The case of a scouts local group in Portugal* [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/9217>

Valdóeiras, I. (2022). *Eficácia das promoções de angariação a favor de organizações sem fins lucrativos, case study - Banco Alimentar Contra a Fome*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/41480/1/203309170.pdf>

VanderWeele T. J. (2017). On the promotion of human flourishing. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 114(31), 8148–8156. <https://doi.org/10.1073/pnas.1702996114>

Van Riel, C. B., & Balmer, J. M. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340-355. <https://doi.org/10.1108/eb060635>

Veh, A., Göbel, M., & Vogel, R. (2019). Corporate reputation in management research: A review of the literature and assessment of the concept. *Business Research*, 12(2), 315–353. <https://doi.org/10.1007/s40685-018-0080-4>.

Vicente, A. C. S. D. (2004). A introdução do Escutismo em Portugal. *Lusitania Sacra*, (16), 203-245. <https://doi.org/10.34632/lusitaniasacra.2004.7073>

von Berlepsch, D., Lemke, F., & Gorton, M. (2022). The Importance of Corporate Reputation for Sustainable Supply Chains: A Systematic Literature Review, Bibliometric Mapping, and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 189(1), 9–34. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05268-x>

Wertz, F. J., Charmaz, K., McMullen, L. M., Josselson, R., Anderson, R., & McSpadden, E. (2011). *Five ways of doing qualitative analysis: Phenomenological psychology, grounded theory, discourse analysis, narrative research, and intuitive inquiry*. Guilford Press.

West, B., Hillenbrand, C., Money, K., Ghobadian, A. and Ireland, R.D. (2016), Exploring the Impact of Social Axioms on Firm Reputation: A Stakeholder Perspective. *Brit J Manage*, 27: 249-270. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12153>

World Organization of the Scout Movement. (s.d.). *Build your social media strategy*. Recuperado de <https://learn.scout.org/resource/build-your-social-media-strategy>

World Organization of the Scout Movement. (2015). *World Scout Youth Programme Policy*. Recuperado de <https://learn.scout.org/resource/world-scout-youth-programme-policy>

World Organization of the Scout Movement. (2016). *Strategy communications and strategic engagements*. Recuperado de <https://learn.scout.org/resource/strategy-communications-and-strategic-engagements>

World Organization of the Scout Movement. (2018). *Communication and strategic engagements*. Recuperado de [https://issuu.com/worldscouting/docs/wosm\\_communication\\_and\\_strategic\\_en](https://issuu.com/worldscouting/docs/wosm_communication_and_strategic_en)

World Organization of the Scout Movement. (2019a). *Measuring Scouting's Impact on the Development of Young People*. Scout.org. <https://learn.scout.org/resource/measuring-scoutings-impact-development-young-people>

World Organization of the Scout Movement. (2019b). *Measuring Scouting's Impact on the Development of Young People: Phase II*. Scout.org. <https://learn.scout.org/resource/measuring-scoutings-impact-development-young-people-phase-ii>

World Organization of the Scout Movement. (2019c). *Growth Toolkit*. Recuperado de [https://issuu.com/worldscouting/docs/growth\\_toolkit\\_en](https://issuu.com/worldscouting/docs/growth_toolkit_en)

World Organization of the Scout Movement. (2020). *The wellness of a Scout leader*. Recuperado de [https://issuu.com/worldscouting/docs/the\\_wellness\\_of\\_a\\_scout\\_leader](https://issuu.com/worldscouting/docs/the_wellness_of_a_scout_leader)

World Organization of the Scout Movement. (2021a). *Representing the Scout Movement*. Learning Zone. <https://learn.scout.org/resource/representing-scout-movement>

World Organization of the Scout Movement. (2021b). *Constitution of the World Organization of the Scout Movement*. [https://wosmlzs3.s3.eu-west-1.amazonaws.com/2023-03/2021\\_WOSM%20Constitution\\_EN.pdf](https://wosmlzs3.s3.eu-west-1.amazonaws.com/2023-03/2021_WOSM%20Constitution_EN.pdf)

World Organization of the Scout Movement. (2022). *Build your social media strategy final*. Recuperado de <https://issuu.com/worldscouting/docs/build>

World Organization of the Scout Movement. (2023a). *World Organization of the Scout Movement*. <https://www.scout.org/who-we-are/world-organization-scout-movement/about>

World Organization of the Scout Movement. (2023b). *Europe Scout Region Annual Report 2022-2023*. Recuperado de <https://learn.scout.org/resource/europe-scout-region-annual-report-2022-2023>

World Organization of the Scout Movement. (2023c). *How to tell the world about Scouting*. Recuperado de <https://wosmlzs3.s3.eu-west-1.amazonaws.com/2023-09/2a.%20How%20to%20tell%20the%20world%20about%20Scouting.pdf>

World Organization of the Scout Movement. (2023d). *Engaging families and our local communities*. Recuperado de <https://wosmlzs3.s3.eu-west-1.amazonaws.com/2023-09/3a.%20Engaging%20families%20and%20our%20local%20communities.pdf>

World Organization of the Scout Movement. (2023e). *Plan how to engage and involve local groups*. Recuperado de <https://wosmlzs3.s3.eu-west-1.amazonaws.com/2023-09/1c.%20Plan%20how%20to%20engage%20and%20involve%20local%20groups.pdf>

World Organization of the Scout Movement. (2023f). WOSM annual report 2021-2022. Recuperado de [https://www.scout.org/sites/default/files/2024-04/wosm\\_annual\\_report\\_2021-2022\\_en.pdf](https://www.scout.org/sites/default/files/2024-04/wosm_annual_report_2021-2022_en.pdf)

World Scout Bureau. (2014). *WOSM Strategy*. Recuperado de [https://wosmlzs3.s3.eu-west-1.amazonaws.com/2023-05/WOSM-Strategy\\_EN.pdf](https://wosmlzs3.s3.eu-west-1.amazonaws.com/2023-05/WOSM-Strategy_EN.pdf)

World Scout Bureau. (2022). *World Triennial Plan 2021-2024*. Recuperado de <https://learn.scout.org/resource/world-triennial-plan-2021-2024>

World Scout Bureau. (2021a). *Recruitment campaign guide*. Recuperado de [https://wosmlzs3.s3.eu-west-1.amazonaws.com/2023-09/1a.%20Recruitment%20campaign%20guide\\_0.pdf](https://wosmlzs3.s3.eu-west-1.amazonaws.com/2023-09/1a.%20Recruitment%20campaign%20guide_0.pdf)

World Scout Bureau. (2021b). *Road to Growth*. Recuperado de <https://learn.scout.org/resource/road-growth>

World Scout Bureau. (2021c). *The key to retention in Scouting*. Recuperado de [https://wosmlzs3.s3.eu-west-1.amazonaws.com/2023-11/The%20key%20to%20retention%20in%20Scouting\\_EN.pdf](https://wosmlzs3.s3.eu-west-1.amazonaws.com/2023-11/The%20key%20to%20retention%20in%20Scouting_EN.pdf)

World Scout Bureau. (2022). *Regional Scout Plan 2022-2025 - English*. Recuperado de <https://wosmlzs3.s3.eu-west-1.amazonaws.com/2023-05/Regional%20Scout%20Plan%202022-2025%20-%20english.pdf>

Wymer, W. (2011). Youth development volunteers: Their motives, how they differ from other volunteers and correlates of involvement intensity. *Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark.*, 3: 321-336. <https://doi.org/10.1002/nvsm.6090030406>

Wymer, W. (2021). Nonprofit marketing research: developing ideas for new studies. *SN Business & Economics*.

Yoon, C. (2024). Factors Affecting the Adoption of Digital Marketing in Non-Profit Organizations: An Empirical Study. *Administrative Sciences (2076-3387)*, 14(1), 10. <https://doi.org/10.3390/admsci14010010>



# Anexos

## Anexo A - Tradução da Escala de Corporate Character

Item em Inglês	Item em Português	Item em Inglês	Item em Português
Daring	Ousada	Imaginative	Imaginativa
Reliable	Fiável	Inward-Looking	Centrada nela própria
Snobby	Snobe	Straightforward	Direta
Honest	Honesta	Exclusive	Exclusiva
Trendy	Na moda	Aggressive	Agressiva
Hardworking	Trabalhadora	Open	Aberta
Masculine	Masculina	Friendly	Amigável
Selfish	Egoísta	Up-to-Date	Actual
Casual	Despretensioso	Refined	Refinada
Exciting	Excitante	Easy-going	Fácil de Lidar
Secure	Segura	Elitist	Elitista
Authoritarian	Autoritária	Achievement Oriented	Orientada para o sucesso
Simple	Simple	Ambitious	Ambiciosa
Charming	Charmosa	Stylish	Com estilo
Tough	Dura	Leading	Dominante
Sincere	Sincera	Prestigious	Com Prestígio
Cool	Fixe	Pleasant	Agradável
Technical	Técnica	Elegant	Elegante
Rugged	Agreste	Trustworthy	De confiança
Controlling	Controladora	Reassuring	Tranquilizadora
Young	Jovem	Supportive	Disponível para ajudar
Corporate	Empresarial	Agreeable	Concordante
Arrogant	Arrogante	Concerned	Interessada
Extrovert	Extrovertida	Socially Responsible	Socialmente Responsável
		Innovative	Inovadora

## Anexo B - Tradução da Escala de Florescimento

Flourishing Scale:

I lead a purposeful and meaningful life  
I am engaged and interested in my daily activities  
I actively contribute to the happiness and well-being of others  
I am competent and capable in the activities that are important to me  
I am a good person and live a good life  
I am optimistic about my future  
People respect me

<b>Item em Inglês</b>	<b>Item em Português</b>
I lead a purposeful and meaningful life	Levo uma vida com propósito e significado
My social relationships are supportive and rewarding	As minhas relações sociais são gratificantes e recompensadoras
I am engaged and interested in my daily activities	Sinto-me envolvido e interessado nas minhas atividades diárias
I actively contribute to the happiness and well-being of others	Contribuo ativamente para a felicidade e bem-estar dos outros.
I am competent and capable in the activities that are important to me	Sou competente e capaz nas atividades que me são importantes
I am a good person and live a good life	Sou boa pessoa e levo um boa vida
I am optimistic about my future	Sou otimista quanto ao meu futuro
People respect me	As pessoas respeitam-me

## **Anexo C - Tradução da Escala de firm-wide IMC - Consistência da Mensagem**

Itens em Inglês:

CONS\_1. My company carefully coordinates all the messages originated by all departments and functions with the aim of maintaining the consistency of its strategic positioning.

CONS\_2. My company maintains consistency in all the visual components of communication.

CONS\_3. My company periodically reviews all its planned messages to determine its level of strategic positioning consistency.

CONS\_4. In my company, it is paramount to maintain the consistency between product messages, that are inferred from, and comprise everything embedded in the organisation's product and service messages, deriving from the experience of dealing with the organisation, its staff, agents and products.

Itens em Português:

1. A organização coordena cuidadosamente todas as publicações com o objetivo de manter a consistência do seu posicionamento estratégico.

2. A organização é coerente em todos os componentes visuais da comunicação.

3. A organização revê periodicamente todas as publicações planeadas para determinar o nível de consistência do seu posicionamento estratégico.

4. Na organização é fundamental manter a coerência entre as publicações, que são inferidas e englobam tudo o que está incorporado nas mensagens de produto e serviço da organização, resultantes da experiência de interação com a organização e seus membros.

## **Anexo D - Tradução da Escala de Lealdade (Ativa)**

Itens em Inglês

1. I would classify myself as a loyal customer of this \_\_\_\_\_.
2. If asked, I would say good things about the \_\_\_\_\_.
3. I would recommend the \_\_\_\_\_ to a friend.

Itens em Português:

1. Considero-me um consumidor leal de \_\_\_\_\_.
2. Se me perguntassem, eu diria coisas boas sobre \_\_\_\_\_.
3. Eu recomendaria \_\_\_\_\_ a um amigo.

## **Anexo E - Tradução da Escala de Word-of-Mouth (Positiva)**

Itens da Escala em Inglês:

1. I "talk up" \_\_\_\_\_ to people I know.
2. I bring up \_\_\_\_\_ in a positive way in conversations I have with friends and acquaintances.
3. In social situations, I often speak favorably about \_\_\_\_\_.

Itens da Escala em Português:

1. Eu enalteço \_\_\_\_\_ perante pessoas que conheço.
2. Eu menciono \_\_\_\_\_ de forma positiva nas conversas que tenho com amigos e conhecidos.
3. Em situações sociais, eu falo de forma favorável sobre \_\_\_\_\_.

## **Anexo F - Guião de Entrevistas a *Stakeholders* do CNE**

Olá,

Primeiramente, gostaria de lhe agradecer a disponibilidade para participar nesta entrevista. Conforme lhe foi descrito anteriormente, a minha dissertação de Mestrado será acerca do Corpo Nacional de Escutas e, por essa razão, gostaria de o/a entrevistar para falar um pouco sobre a sua atividade e sobre as suas perceções sobre a associação.

### **Questões:**

1. Para começar, pode descrever o seu percurso e papel no CNE neste momento?
2. Considera que a entrada de novos associados no CNE é importante para a associação? Porquê?
3. Quais considera serem as razões mais comuns para alguém ingressar na associação?
4. Como é que crê que o CNE é visto entre os seus membros e entre a sociedade portuguesa, em geral?
5. Crê que a perceção externa da reputação da associação pode ter efeito no crescimento do efetivo? Como pensa que a reputação externa da organização a afeta?
6. A proposta educativa de desenvolvimento pessoal baseada nas maravilhas do método que o escutismo faz às crianças e jovens mantém-se atual nos dias de hoje, tendo em conta o centenário da associação? O que poderia melhorar? Pode dar exemplos?
7. Acredita que a proposta educativa de promoção do desenvolvimento dos jovens, ajudando-os a alcançar o seu pleno potencial como cidadãos ativos, pode atrair novas pessoas para a associação? Como? Pode dar exemplos?
8. Acredita que a perceção externa dessa proposta educativa pode atrair novas pessoas para a associação? Como? Pode dar exemplos?
9. Existem no CNE estratégias no âmbito da atração de novos associados? Quais? Pode descrever?
10. Que públicos são, ou podem ser, alvo de estratégias de atração de novos associados?
11. Como é que o CNE pode melhorar a sua comunicação para atrair mais membros?
12. Cada escuteiro pode ter ou tem papel na divulgação e recomendação da associação que possa resultar em novas inscrições? Como? Pode dar exemplos?

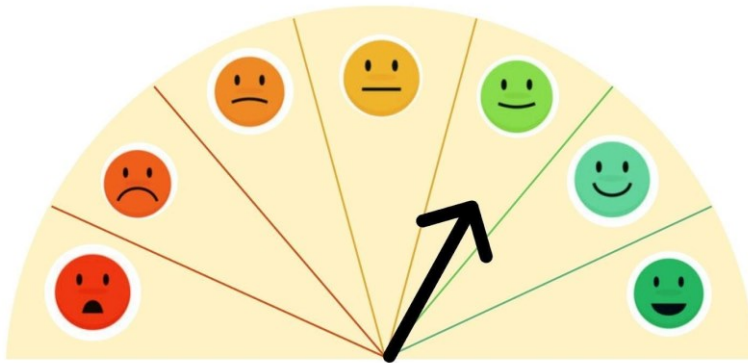
13. Crê que a comunicação e presença digital da associação pode fazer a ponte entre a percepção que se obtém sobre a associação e o ato de, efetivamente, ingressar?
14. Tenho aqui vários pedaços de papel, cada um tem uma palavra escrita (itens da *Corporate Character Scale* (Davies et al., 2004)). Gostaria que os percorresse e selecionasse os pedaços de papel que crê refletem aquilo que o CNE é.
15. Tenho, também, alguns pedaços de papel em branco, onde pode escrever quaisquer outras palavras que não estejam aqui e que sinta que são também importantes na identificação daquilo que o CNE é. Pode selecionar quantas quiser e acrescentar quantas sentir que são necessárias.
16. Tenho aqui um objeto que gostaria que utilizasse para avaliar o seu nível de concordância com cada expressão sobre o contributo do escutismo para uma vida significativa e satisfatória (*Flourishing Scale* (Diener et al., 2010)). Coloque a seta no ponto que considerar mais adequado, de acordo com a sua concordância com cada frase.

Frases:

- 16.1. O escutismo faz com que os indivíduos sintam que a sua vida tem um sentido e um propósito. Como? Pode dar exemplos?
- 16.2. O escutismo cria relações gratificantes. Como? Pode dar exemplos? Como? Pode dar exemplos?
- 16.3. O escutismo faz com que os indivíduos estejam envolvidos e interessados nas suas atividades diárias. Como? Pode dar exemplos?
- 16.4. O escutismo faz com que os indivíduos contribuam para a felicidade e bem-estar dos outros. Como? Pode dar exemplos?
- 16.5 O escutismo faz com que os indivíduos se sintam competentes e capazes nas atividades que lhes são importantes. Como? Pode dar exemplos?
- 16.6. O escutismo faz com que os indivíduos se sintam pessoas boas e honradas. Como? Pode dar exemplos?
- 16.7. O escutismo faz com que os indivíduos se sintam otimistas quanto ao seu futuro. Como? Pode dar exemplos?

16.8. O escutismo faz com que os indivíduos sintam que as pessoas os respeitam. Como? Pode dar exemplos?

(exemplo)



17. Dos seguintes itens, quais crê que jovens que não frequentam o movimento mais têm em falta? Como? Pode dar exemplos?

propósito e significado, relações interpessoais gratificantes, envolvimento e interesse, contribuição para a sociedade, sentimento de competência, autoaceitação, otimismo e autoestima

Por fim, gostaria de fazer algum comentário adicional?

Agradeço-lhe por ter participado nesta entrevista.

Alterações:

Antigo Ministro da Educação

Pergunta 1 por:

Para começar, pode descrever o seu percurso como membro do CNE e o seu papel como Ministro da Educação, de forma breve?

O facto de ser escuteiro no CNE afetou o seu percurso? E afetou a forma como vê a sua missão no âmbito da educação?

Assistente Nacional

Pergunta 1 por:

Para começar, pode descrever, o seu percurso eclesial e o seu papel no CNE neste momento?

Crê que o facto de o CNE ser um movimento da Igreja Católica afeta a forma como é visto? De que forma?

## **Anexo G - Guião de Entrevistas a Membros Associados do CNE**

Olá,

Primeiramente, gostaria de lhe agradecer a disponibilidade para participar nesta entrevista. Conforme lhe foi descrito anteriormente, a minha dissertação de Mestrado será acerca do Corpo Nacional de Escutas e, por essa razão, gostaria de o/a entrevistar para falar um pouco sobre as suas perceções sobre a associação.

### **Questões:**

1. Para começar, pode descrever de forma breve o seu percurso no CNE?
2. Que razões o levaram a entrar no escutismo?
3. Considera que a entrada de novas pessoas no escutismo é importante para a associação? Porquê?
4. Quais considera serem as razões mais comuns para alguém ingressar no escutismo?
5. Como é que crê que o CNE é visto entre os seus membros? E entre a sociedade portuguesa, em geral?
6. No agrupamento em que está há ou já houve alguma estratégia para atrair novas pessoas? Pode exemplificar?
7. Alguma vez presenciou alguma estratégia deste género por parte do CNE? Pode descrever?
8. Qual o papel que cada escuteiro pode ter ou tem papel na divulgação e recomendação da associação que possa resultar em novas inscrições?
9. Acompanha alguma plataforma de comunicação do Corpo Nacional de Escutas? Quais?
10. Tenho aqui vários pedaços de papel, cada um tem uma palavra escrita (itens da *Corporate Character Scale* (Davies et al., 2004)). Gostaria que os percorresse e seleccionasse os pedaços de papel que crê refletem melhor aquilo que o CNE é.
11. Tenho, também, alguns pedaços de papel em branco, onde pode escrever quaisquer outras palavras que não estejam aqui e que sinta que são também importantes na identificação daquilo que o CNE é. Pode seleccionar quantas quiser e acrescentar quantas sentir que são necessárias.
12. Tenho aqui um objeto que gostaria que utilizasse para avaliar o seu nível de concordância com cada expressão sobre o contributo do escutismo para uma vida significativa e satisfatória (*Flourishing Scale* (Diener et al., 2010)). Coloque a seta no ponto que considerar mais adequado, de acordo com a sua concordância com cada frase.

Frases:

O escutismo faz com que os indivíduos sintam que a sua vida tem um sentido e um propósito. Como? Pode dar exemplos?

O escutismo cria relações gratificantes. Como? Pode dar exemplos?

O escutismo faz com que os indivíduos estejam envolvidos e interessados nas suas atividades diárias. Como? Pode dar exemplos?

O escutismo faz com que os indivíduos contribuam para a felicidade e bem-estar dos outros. Como? Pode dar exemplos?

O escutismo faz com que os indivíduos se sintam competentes e capazes nas atividades que lhes são importantes. Como? Pode dar exemplos?

O escutismo faz com que os indivíduos se sintam pessoas boas e honradas. Como? Pode dar exemplos?

O escutismo faz com que os indivíduos se sintam otimistas quanto ao seu futuro. Como? Pode dar exemplos?

O escutismo faz com que os indivíduos sintam que as pessoas os respeitam. Como? Pode dar exemplos?

Por fim, gostaria de fazer algum comentário adicional?

Agradeço-lhe por ter participado nesta entrevista.

## Anexo H - Guião de Entrevistas a Pessoas Não-Associadas ao CNE

Olá,

Primeiramente, gostaria de lhe agradecer a disponibilidade para participar nesta entrevista. Conforme lhe foi descrito anteriormente, a minha dissertação de Mestrado será acerca do Corpo Nacional de Escutas e, por essa razão, gostaria de o/a entrevistar para falar um pouco sobre as suas perceções e opiniões acerca da associação.

Questões:

1. De forma geral, que impressão tem do Corpo Nacional de Escutas e do escutismo?
2. Tem alguma proximidade ao Corpo Nacional de Escutas ou ao escutismo?
3. Existe algum motivo que já o fez considerar ingressar no movimento? Se sim, quais? Se não, porquê?
4. O que considera atrativo no escutismo? Pode exemplificar?
5. E o que é que não o atrai no movimento? Pode exemplificar?
6. Que tipo de iniciativas acha que poderiam atrair mais pessoas para o escutismo?
7. Se alguma vez tivesse interesse em ingressar no movimento, que ações realizaria para o concretizar?
8. Acompanha alguma plataforma de comunicação do Corpo Nacional de Escutas? (redes sociais, revista flor de lis...)
9. Alguma vez observou alguma iniciativa ou campanha de atração de novos associados para o Corpo Nacional de Escutas? Qual?
10. Tenho aqui vários pedaços de papel, cada um tem uma palavra escrita (itens da Corporate Character Scale (Davies et al., 2004)). Gostaria que os percorresse e seleccionasse, segundo a sua perceção, os pedaços de papel que crê refletem aquilo que considera que o CNE é.
11. Tenho aqui um objeto que gostaria que utilizasse para avaliar o seu nível de concordância com cada expressão sobre a perceção sobre si mesmo no âmbito de uma vida satisfatória (*Flourishing Scale* (Diener et al., 2010)). Coloque a seta no ponto que considerar mais adequado, de acordo com a sua concordância com cada frase

Frases:

- Levo uma vida com propósito e significado.
- As minhas relações sociais dão-me suporte e são recompensadoras.

- Estou envolvido e interessado nas minhas atividades diárias.
- Contribuo ativamente para a felicidade e bem-estar dos outros.
- Sou competente e capaz de fazer as atividades que são importantes para mim
- Sou uma boa pessoa e vivo uma boa vida.
- Sou otimista quanto ao futuro.
- As pessoas respeitam-me.

Por fim, gostaria de fazer algum comentário adicional?

Agradeço-lhe por ter participado nesta entrevista.

## **Anexo I - Consentimento Informado**

### CONSENTIMENTO INFORMADO

#### TÍTULO DO ESTUDO

Reputação Organizacional e Atração de Novos Associados: Um Estudo Multistakeholder do Corpo Nacional de Escutas

#### INVESTIGADORA

Maria Leonor Freire Moura

Mestrado em Ciências da Comunicação: Comunicação, Marketing e Publicidade

Universidade Católica Portuguesa

Palma de Cima, Edifício Reitoria, 1649-023, Lisboa

+351 21 721 4000

leonormoura1@gmail.com

#### PROPÓSITO DO ESTUDO

Está a ser convidado para participar num estudo. Antes de decidir participar neste estudo, é importante que compreenda por que razão a investigação está a ser realizada e o que esta decisão envolve. Por favor, leia atentamente as informações seguintes. Questione a investigadora se algo não for claro ou se precisar de mais informações. O objetivo deste estudo é compreender a reputação, a comunicação e o florescimento como impulsionadores de ingresso de novos membros na associação Corpo Nacional de Escutas.

#### PROCEDIMENTOS DO ESTUDO

Este estudo decorre através de uma entrevista. Ser-lhe-ão feitas perguntas sobre reputação organizacional e atração de novos associados no CNE, e ser-lhe-á pedido que responda de forma honesta. A entrevista deverá durar entre 20 a 30 minutos. A entrevista será gravada em áudio através do telemóvel da investigadora e, posteriormente, transcrita para texto, para que os dados possam ser analisados.

## RISCOS

Pode recusar-se a responder a qualquer ou a todas as perguntas e terminar a sua participação nesta entrevista a qualquer momento, se assim o desejar. Não existem riscos associados à sua participação.

## BENEFÍCIOS

Não haverá nenhum benefício direto para si pela sua participação neste estudo. No entanto, esperamos que seja do seu agrado partilhar opiniões e pensamentos sobre este tema e que a informação obtida nesta entrevista possa ajudar nesta investigação.

## CONFIDENCIALIDADE

Para efeitos desta investigação, por ter sido selecionado especificamente por estar diretamente relacionado ao contexto da associação, a função que desempenha e as respostas serão somente utilizadas no contexto deste estudo. Os dados recolhidos serão tratados apenas pela investigadora.

## INFORMAÇÕES DE CONTACTO

Se tiver alguma dúvida sobre este estudo, pode contactar o investigador, cuja informação de contacto se encontra na primeira página.

## PARTICIPAÇÃO VOLUNTÁRIA

A sua participação neste estudo é voluntária. Pode decidir se quer participar ou não. Se decidir participar, será pedido que assine o formulário de consentimento. Após assinar o formulário de consentimento, pode optar por abandonar a qualquer momento sem necessidade de se justificar. Sair deste estudo não afetará a sua relação com a investigadora, se houver alguma. Se decidir retirar-se do estudo antes da conclusão da recolha de dados, estes serão devolvidos ou destruídos.

## CONSENTIMENTO

Li e compreendi as informações fornecidas. Compreendo que a minha participação é voluntária e que posso retirar-me a qualquer momento, sem precisar de me justificar.

Compreendo que receberei uma cópia deste formulário de consentimento. Concordo voluntariamente em participar neste estudo.

Assinatura do Participante \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_\_

Assinatura do Investigador \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_\_

### CONSENTIMENTO INFORMADO (não-membros e membros)

#### TÍTULO DO ESTUDO

Reputação Organizacional e Atração de Novos Associados: Um Estudo Multistakeholder do Corpo Nacional de Escutas

#### INVESTIGADORA

Maria Leonor Freire Moura

Mestrado em Ciências da Comunicação: Comunicação, Marketing e Publicidade

Universidade Católica Portuguesa

Palma de Cima, Edifício Reitoria, 1649-023, Lisboa

+351 21 721 4000

leonormoura1@gmail.com

#### PROPÓSITO DO ESTUDO

Está a ser convidado para participar num estudo. Antes de decidir participar neste estudo, é importante que compreenda por que razão a investigação está a ser realizada e o que esta decisão envolve. Por favor, leia atentamente as informações seguintes. Questione a investigadora se algo não for claro ou se precisar de mais informações. O objetivo deste estudo é compreender a reputação, a comunicação e o florescimento como impulsionadores de ingresso de novos membros na associação Corpo Nacional de Escutas.

#### PROCEDIMENTOS DO ESTUDO

Este estudo decorre através de uma entrevista. Ser-lhe-ão feitas perguntas sobre reputação organizacional e atração de novos associados no CNE, e ser-lhe-á pedido que responda de forma honesta. A entrevista deverá durar entre 10 a 20 minutos. A entrevista será gravada em áudio através do telemóvel da investigadora e, posteriormente, transcrita para texto, para que os dados possam ser analisados.

#### RISCOS

Pode recusar-se a responder a qualquer ou a todas as perguntas e terminar a sua participação nesta entrevista a qualquer momento, se assim o desejar. Não existem riscos associados à sua participação.

## BENEFÍCIOS

Não haverá nenhum benefício direto para si pela sua participação neste estudo. No entanto, esperamos que seja do seu agrado partilhar opiniões e pensamentos sobre este tema e que a informação obtida nesta entrevista possa ajudar nesta investigação.

## CONFIDENCIALIDADE

Para efeitos desta investigação, as respostas serão somente utilizadas no contexto deste estudo. O seu nome será confidencial. Os dados recolhidos serão tratados apenas pela investigadora.

## INFORMAÇÕES DE CONTACTO

Se tiver alguma dúvida sobre este estudo, pode contactar o investigador, cuja informação de contacto se encontra na primeira página.

## PARTICIPAÇÃO VOLUNTÁRIA

A sua participação neste estudo é voluntária. Pode decidir se quer participar ou não. Se decidir participar, será pedido que assine o formulário de consentimento. Após assinar o formulário de consentimento, pode optar por abandonar a qualquer momento sem necessidade de se justificar. Sair deste estudo não afetará a sua relação com a investigadora, se houver alguma. Se decidir retirar-se do estudo antes da conclusão da recolha de dados, estes serão devolvidos ou destruídos.

## CONSENTIMENTO

Li e compreendi as informações fornecidas. Compreendo que a minha participação é voluntária e que posso retirar-me a qualquer momento, sem precisar de me justificar. Compreendo que receberei uma cópia deste formulário de consentimento. Concordo voluntariamente em participar neste estudo.

Assinatura do Participante \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_\_

Assinatura do Investigador \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_\_

## **Anexos**

### **Transcrição das Entrevistas**

## **Anexo J - Transcrição da 1.ª Entrevista - Assistente Nacional do CNE**

Esta 1.ª entrevista foi realizada graças ao atual Assistente Nacional do CNE.

A entrevista foi conduzida em 12 de julho de 2024, em Lisboa, durou 54 minutos, foi gravada em áudio e posteriormente transcrita, conforme se pode ler de seguida:

**- Bem, primeiramente, eu gostaria de lhe agradecer a disponibilidade para participar desta entrevista e neste estudo, e, conforme lhe foi descrito anteriormente, a minha dissertação de mestrado é sobre o Corpo Nacional de Escutas e por essa razão eu gostaria de o entrevistar para falarmos um pouco da sua atividade e perceber as suas perceções sobre a Associação. Ok? Vamos começar? Primeiramente, e para começar, eu gostaria que descrevesse o seu percurso eclesialístico e o seu papel no CNE neste momento.**

*- Sim, então, eu sou padre da diocese de Setúbal há 13 anos e portanto nesse percurso em que fui sendo pároco e estando numa paróquia, porque tinha feito a formação e fiz a promessa de dirigente já enquanto seminarista, portanto, fui sempre já dirigente investido e assistente de agrupamento e, nalguns casos, fui colaborando também, enfim, noutra tipo de funções, por exemplo, na formação na região de Setúbal. Entretanto, os anos foram passando, eu estive fora, estive a estudar fora, mas fui mantendo alguma colaboração e, a dada altura, pediram-me, no ano passado, portanto, ainda sou relativamente “fresco” nestas funções, ainda não passou um ano, relativamente fresco nestas funções, ainda não passou um ano, pediram-me para suceder ao padre Luís Marinho como assistente nacional, e eu aceitei, e aqui estou. E assim, tem sido o meu percurso no escutismo, desde assistente de agrupamento, e agora para assistente nacional. Fui também uns anos assistente regional adjunto e, portanto, também fiz essa experiência na região.*

**- Muito bem. Agora, queria lhe perguntar se considera que a entrada de novos associados no CNE, ou seja, novos jovens ou novos adultos, é importante para a associação? Porquê?**

*- É importante, até de um ponto de vista lógico, pela renovação que é necessária, enfim, de um ponto de vista até mais matemático, quer dizer, há pessoas que depois vão envelhecendo, que vão morrendo e, portanto, é preciso renovar. Mas eu diria que, para uma associação como o CNE é muito importante o ser chamativa, porque isso corresponde à nossa missão, é educar, é formar cidadãos, é propor um caminho de crescimento e de felicidade, de plenitude da pessoa e, portanto, é lógico que queremos que isso chegue cada vez mais a mais pessoas. E, portanto, faz parte do ADN do CNE estar sempre a querer sempre mais, estar sempre à procura de mais gente e não viver como uma espécie de clube fechado que já atingiu o seu número de cláusulas e, portanto, já não aceita mais. Acho que faz parte desta dinâmica se calhar numa linguagem mais cristã, podemos chamar de uma dinâmica também missionária, ir sempre à procura de mais gente, porque acreditamos que o que temos para oferecer é um caminho de bem, um caminho de crescimento e, portanto, como é lógico, o querer ter mais gente nos agrupamentos, o querer, e acho que isso também é um grande desafio, o querer que apareçam mais agrupamentos, em sítio onde não há, onde tem sido difícil estar, onde já houve e deixou de haver... Portanto, acho que esta é uma missão, um objetivo importante para nós.*

**- E Então, quais é que considera que são as razões mais comuns para alguém ingressar na associação?**

*- Não tenho bem a certeza se será assim em todos os sítios do país, enfim, como disse, tenho este cargo nacional há relativamente pouco tempo e, portanto, a realidade que eu conheço melhor é esta, é a de Setúbal, enfim, desta área urbana e suburbana, não sei bem dizer se, por exemplo, nos Açores ou no Norte, coisa exatamente assim. Mas, o que eu vejo é uma grande atratividade, um poder de atração que o escutismo tem, por aquilo que ele oferece de possibilidade de contato pela*

*natureza, portanto uma perspectiva se quisermos mais ecológica, num sentido mais global, isso por um lado, e depois, por outro lado, esta ideia de que as pessoas têm, e sobretudo certas famílias têm, e por isso querem que os filhos tenham isso, de ser um ambiente saudável, de crescimento, esta ideia de que vão aprendendo a fazer coisas, vão aprender-fazendo, isso de facto é uma das nossas tónicas, uma das nossas maravilhas, por assim dizer. Vão aprendendo valores, vão aprendendo a trabalhar em equipa, vão aprendendo a ser mais homenzinhos e mulherzinhas. Depois, no CNE, sendo escutismo católico, e estando nós implementados e muito ligado fisicamente às paróquias, pelas sedes que muitas vezes são em espaços da paróquia, por esta ligação umbilical que temos nas comunidades locais. Depois, enfim, às vezes, digamos, a inserção em igreja, em certos casos, é um ponto positivo. Ou seja, famílias cristãs que querem que também vivam o escutismo nesta perspectiva cristã, mas eu diria que na maior parte dos casos não é por isso, não é por ser na igreja que vão [para o escutismo], há muitos casos onde isso depois, essa pertença à igreja é uma descoberta que é feita depois. Não é esse o fator chamativo. Eu acho que, sobretudo no sul do país, há esta ideia de que o escutismo faz bem aos miúdos porque, e talvez hoje mais do que nunca, diria, quando temos um mundo tão fechado em casa, tão fechado em telemóveis e jogos, não é? Nesta idade, a ideia que o escutismo tem um certo potencial de desenvolvimento e de fazer abrir e desabrochar as crianças e os jovens.*

**- Nesta lógica, como é que crê que o CNE é visto entre os seus membros e entre a sociedade portuguesa em geral?**

*- Começando pelo fim, de como é que é visto pela sociedade portuguesa, eu acho que é uma luz muito positiva, é verdade que há alguns clichés e alguma piadas que se vão fazendo, no sentido dos escuteiros, que são aqueles que andam de calções e pomponzinhos e andam a vender rifas ou calendários, ou a ajudar velhinhas a atravessar a rua, mas acho que isso não é levado propriamente muito a sério, há mais uma perspectiva positiva na sociedade que olha para os escuteiros como gente que está aí, por exemplo, em atividades como bancos alimentares, que são coisas mais visíveis, que está aí em atividades de limpeza da natureza, enfim, acampamentos. Acho que é uma ideia, globalmente, parece-me, bastante positiva do CNE como um instrumento também de ajudar crianças e jovens a fazerem alguma ação cívica. Portanto, esta ideia de intervenção na sociedade. Acho que é algo genericamente visto assim na sociedade.*

**- Como é que o CNE é visto entre os seus membros?**

*- Acho que é visto como, talvez a comparação seja um bocadinho exagerada mas como uma família. Acho que o CNE tem, apesar de, às vezes, haverem experiências más e experiências difíceis, mas quem é membro do CNE durante algum tempo, isso deixa de uma marca afetiva, uma marca, um sentido de pertença muito grande. Isso é para mim muito claro, ver tipos que já não são escuteiros há 20 anos, mas de se sentirem parte, de sentir uma memória positiva. Eu acho que o CNE é peganhento nesse sentido. Deixa uma marca entre os seus. Portanto, é algo forte, é uma experiência forte na vida da maior parte das pessoas que passam por ele.*

**- Muito bem. Agora gostaria de perguntar se a perceção externa que existe desta reputação pode ter algum efeito no crescimento do efetivo? Como é que pensa que esta reputação externa afeta isto?**

*- Acho que afeta claramente no sentido de dar visibilidade, e essa visibilidade provoca questões, questões no sentido de interrogações e curiosidade. Eu acho que essa imagem genericamente positiva, essa imagem de os escuteiros serem gente que faz coisas, dá também uma certa atratividade a quem quer, enfim, por um lado, fazer essas coisas que os escuteiros fazem, e também parece que dá uma imagem de corpo, de alegria, de unidade eu acho que um dos factores que levam os miúdos a querer ser escuteiro é o quanto sentido parece fazer aquilo para os que lá estão. Ou seja, não olham para os escuteiros e vêem um bando de miúdos tristes ou ali obrigados a estar*

*ali, ou enfim, meio perdidos, mas vêm um sentido de grupo e de unidade que pode ser contagiante, e acho que isso é um ponto positivo.*

**- E a proposta educativa de desenvolvimento pessoal, que se baseia nas maravilhas do método, que o escutismo faz às crianças e jovens hoje em dia, mantém-se atual nos dias de hoje, tendo em conta o centenário da associação? O que é que poderia melhorar? Ou poderia dar exemplos?**

*- Eu creio que se mantém muito atual apesar de o contexto de hoje ser completamente diferente do contexto originário. Claro que a forma como também temos explicado e esquematizado o nosso programa educativo não é exatamente a mesma que era há 100 anos atrás, ou há 50 anos atrás, mas todas estas dimensões que basicamente são todas, digamos, que estão todas pelo menos em semente explicitada já para o BP, acho que não perdem a atualidade porque acho que tem muito a ver com uma dinâmica saudável de crescimento. A questão da vida na natureza, a questão de aprender-fazendo, a relação educativa a simbologia, todas essas coisas dizem-se, expressam-se na nossa vida de hoje, século XXI, tão tecnológica, tão modernizada tão cheia de gadgets e tão fácil de comunicar à distância com outros como faziam enfim, naquela sociedade dos inícios do século XX industrializada, com os miúdos a precisar de um ambiente saudável. O nosso contexto é diferente mas a proposta parece-me que ainda é muito actual. Talvez porque corresponda, com um certo sentido, a desejos e aspirações que são de sempre, que são de todos os tempos e de todos os lugares. Eu acho que corresponde muito àquilo que é a nossa humanidade. Mas, quer dizer, o mais claro é esta, a questão da vida da natureza, por exemplo, neste tempo em que temos muitos miúdos a não querer sair de casa, muito fechados em casa, muito super protegidos. Acho que é hoje particularmente importante que os tiremos de casa e que os façamos respirar ar puro e que os ensinemos a, digamos, a irem crescendo em conjunto, também num ambiente mais saudável e mais natural. E se é verdade que no escutismo também já vamos utilizando tecnologias, não temos esta lógica do “não, vamos fazer, vamos acampar exatamente como se acampava há 100 anos atrás”, também há coisas que a tecnologia nos vai ajudando, mas percebemos esta necessidade de sair um bocadinho destas prisões do dia-a-dia para encontrar oportunidades de desenvolvimento aí fora.*

**- E acredita que esta proposta educativa de promoção do desenvolvimento dos jovens, ajudando-os a alcançar o seu pleno potencial como cidadãos ativos, pode atrair novas pessoas para o movimento? De que forma?**

*- Eu acho que sim, que pode atrair. De que forma... para além de haver perspetiva mais, digamos do ponto de vista do marketing, mais eficazes ou menos eficazes, eu diria que quanto mais formos fieis à nossa essência, àquilo que somos, quanto mais fizermos bem aquilo a que somos chamados a fazer, quanto mais seguimos essas maravilhas, quanto mais formos capazes de utilizar bem as ferramentas que temos, quanto mais desempenharmos a nossa missão de uma forma séria e empenhada, mais isso se torna chamativo. Eu percebo que seja importante para qualquer associação e também para ao NE desenvolver estratégias comunicativas eficazes de chamar pessoas, até no mundo digital, até no mundo dos media modernos, mas eu acho que o essencial é sermos fieis àquilo que somos chamados a fazer e, digamos, que esse contágio, que acho que é a ferramenta mais forte que temos, este perceber que temos um caminho significativo, algo que faz bem às pessoas que lá estão, acho que isso é imbatível como ferramenta de chegar mais longe e de atrair mais pessoas.*

**- Seguindo um bocadinho esta lógica, mas, se calhar, um bocadinho o inverso. Existem no CNE, ou sabe se existem estratégias no âmbito desta atração de novos associados? Se sim, quais?**

*- Bem, isso não é propriamente o meu departamento, digamos, estas estratégias, desse ponto de vista, mais de atração dos associados, portanto, não tenho aí grande resposta a dar. Mas há um*

*esforço para estar onde os jovens estão, há um bocadinho disse que é importante sermos fieis àquilo que sabemos fazer bem e àquilo que somos chamados a fazer, e mantenho isso, mas também é importante que não nos fechemos nessa tal bolha, não é, que não nos vejamos como uma espécie de clube restrito, de eleitos, puros, que fazemos as nossas coisas muito bem e os outros que estão lá fora não sabem, acho que é importante também estarmos aí, mostrarmo-nos, não para nos vendermos num sentido pejorativo, mas que consigamos chegar aí onde estão os jovens, onde estão as crianças onde estão os nossos alvos, não é? Esta importância de conseguir chegar aos sítios onde eles, as redes sociais por exemplo são um exemplo importante é a coisa mais importante digamos no nosso sistema, na concepção de fazermos escutismo, de termos muita presença no Instagram por exemplo. Se calhar é neste sentido, se percebermos que aí está muita gente, aí temos que estar nós também. Se há muitos jovens que circulam e que navegam por estes mundos também temos que estar aí, se queremos ser também relevantes e se queremos propor o nosso caminho, portanto, nesse sentido acho que a estratégia tem que ser estar onde estão as pessoas.*

**- E crê que o facto de o CNE ser um movimento da Igreja Católica afeta a forma como é visto? de que forma?**

*- Sim, embora... como referi há pouco, acho que tem uma capacidade diferente de chegar às pessoas. Ou seja, as pessoas, em geral, têm uma ideia sobre os escuteiros que não é necessariamente a mesma ideia que têm sobre a Igreja. Nem sempre as coisas estão ligadas. Muitas vezes estão fora dessa vida de Igreja e via CNE aproximam-se e conhecem este mundo. Mas eu acho que tem vantagens e pode ter desvantagens também na medida em que, sei lá, se pensarmos em crises recentes da Igreja, quer dizer que são crises da sociedade mas mais especificamente da Igreja, com esta história dos abusos no seio da Igreja, talvez o CNE, por ser um membro da Igreja, também apanhe um bocadinho por tabela a nível reputacional. É possível, não sei dizer se já foram feitos estudos sobre isso ou se há essa perceção. Assim como em meios muito católicos, se pensarmos em meios mais tradicionais, onde há um catolicismo, em Portugal já não é muito assim, mas ainda há sítios onde há um catolicismo tradicional muito enraizado e diria que talvez nesses sítios o facto de ser um movimento da igreja também dê um bocadinho mais de boa vontade, de princípio ao movimento. Mas a minha perceção, nos mundos em que eu me movo, digamos, Lisboa e arredores, eu diria que há ainda uma clara separação e distinção destas coisas e por vezes mesmo quando há pessoas que são um bocadinho contra a igreja ou que não têm boa opinião da igreja às vezes podem ter do CNE.*

**- Muito bem agora gostaria de lhe perguntar, outra vez no âmbito da atração de novos associados, que públicos são ou podem ser alvo destas estratégias?**

*- Acho que os alvos das nossas estratégias são as crianças e jovens dos 6 aos 22 anos que queiramos atrair. Eu acho que por um lado são alvos, por exemplo, aqueles que estão próximos dos sítios onde há agrupamentos de escuteiros, e miúdos que estejam na catequese e que não sejam escuteiros, por exemplo, neste sentido. Mas, sobretudo, chegar àqueles que estão fora, àqueles que, sobretudo neste mundo um bocadinho confuso, cheio de ruídos, cheio de propostas. As propostas, no sentido de a gente ver que os miúdos hoje têm muitas coisas, têm muitas hipóteses, têm muitas escolhas entre vários desportos ou atividades extracurriculares e eu acho que o escutismo tem o potencial de não ser só mais uma coisa que os miúdos fazem, mas ser algo que forma e que modela a vida, portanto eu acho que temos também esta capacidade e certamente temos este desejo de oferecer um caminho também a quem anda mais perdido. É verdade que às vezes também falamos e até criticamos um bocadinho esta lógica, que quase parece piada, de miúdos que são mandados para os escuteiros porque são muito irrequietos ou têm certos problemas e o médico manda para os escuteiros para os disciplinar ou para os ajudar. Mas na base há algo que pode ser algo de verdadeiro e perceber que o CNE pode ser uma resposta a quem tem perguntas e a quem tem desejo de fazer um caminho de serviço, de ação cívica, de crescimento*

*em comum, de crescimento em comum, de aprender a trabalhar como outros. Agora, sendo CNE, sendo igreja, portanto, somos para todos. Queremos chegar a todos. Temos este sonho louco de chegar a todos. E, portanto, a todos. É os que estão perto e veem que os escuteiros desde sempre, é aqueles que nunca ouviram falar dos escuteiros, é aqueles que estão afastados. Acho que idealmente devíamos ter estratégias para todos.*

**- E da sua percepção, o que é que pode melhorar em termos de comunicação, a associação, para atrair mais pessoas?**

*- O que é que pode melhorar? Eu acho que a nível do CNE enquanto associação, ter cuidado em comunicar bem, ao estar atento a novas linguagens, te ruma linguagem visual atrativa, clara e acho que é importante talvez quebrar alguns estereótipos e alguns clichês que possam fazer parte de uma certa percepção primária, um bocadinho preconceituosa, no sentido de gente que fala não do conhecimento, mas de ideias feitas, daquilo que é os escuteiros, o que são os escuteiros, e por isso, acho que é comunicar bem, e comunicar o que é importante, acho que são as essenciais.*

**- E cada escuteiro em si pode ter ou tem um papel na divulgação e recomendação da associação que pode resultar em novas pessoas inscreverem-se? De que forma?**

*- Tem um papel absolutamente essencial, este testemunho de amigo para amigo, este testemunho de colegas, este testemunho dos miúdos uns com os outros, este entusiasmo que passa de um para o outro é absolutamente essencial, porque é sobretudo por aí. É verdade que há miúdos que chegam aos escuteiros porque é a família, são os pais que querem, enfim, não sei que percentagem será isso, mas a ideia que eu tenho é que é muito mais esta ideia de que querem ir para os escuteiros porque conhecem os escuteiros e porque se sentem entusiasmados e chamados e desafiados por outros, portanto o papel de cada escuteiro enquanto pólo de atração para o movimento como testemunho, isto é. deve ser um termo pegajoso e é um bocadinho assim, às vezes estas coisas pegam-se, contagiam-se e portanto sim, acho que o estar bem e viver bem no CNE é o que os miúdos queiram trazer outros.*

**- E a comunicação e presença digital da associação pode fazer esta ponte entre a percepção que se tem daquilo que é o CNE e o ato de efetivamente entrar?**

*- Não sei se pode fazer a diferença, mas sei que é relevante. Eu acho que a comunicação tem de... E se queremos chegar onde as pessoas estão, onde os miúdos estão, se queremos comunicar de forma efetiva, claro que temos de saber também utilizar as estratégias e comunicar bem nesse mundo, e é verdade que hoje temos que se calhar falar e comunicar com mensagens curtas, com coisas atrativas e tal, mas o que é importante é que isso depois seja confirmado, seja confirmado com a experiência. Acho que não resultaria se mostrássemos uma imagem num CNE fantástico no Instagram ou noutros meios de comunicação, mas que a realidade fosse uma porcaria. E eu acho que não é isso que acontece, portanto, acho que esta coerência, não tentar vender um produto melhor do que é, mas, enfim, tentar mostrar o que é e algo que seja vivido e experimentado e confirmado pela realidade.*

**- Agora vamos passar para outra parte, no qual eu tenho aqui uma série de adjetivos em vários pedaços de papel, cada um tem uma palavra escrita. Podemos colocá-los assim, de forma mais correta, para ser mais fácil de visualizar. Basicamente, gostaria que os percorresse e seleccionasse os pedaços de papel que crê que refletem que o CNE é. Como se fosse uma pessoa e tivesse características, ok? Pode escolher quantos quiser.**

*- Ok. Coisas boas ou também...*

**- O que achar relevante.**

*- Ok.*

**- Então, quais é que escolheu?**

- *Confiança, direta, interessada, jovem, socialmente responsável, aberta, disponível para ajudar. Umás até como características que vejo outras também como desafio. Por exemplo, jovem acho que é... De facto, trabalhamos com jovens, e os escuteiros são, em bom rigor, os jovens, já os adultos no escutismo já é uma outra coisa, também são os escuteiros, num certo sentido, mas já é uma outra coisa, também são os escuteiros num certo sentido, mas já é uma outra coisa, já é um outro papel. E acho que também também é um desafio, e há bocadinho falava nesta questão de atrair e chamar gente, e quando falamos de chamar para os escuteiros, enfim, os nossos alvos são estes dos 6 aos 22 mas também é verdade que temos de, enfim, temos de conseguir manter ter adultos necessários, ter voluntários adultos necessários suficientes que ajudem a estruturar isto e é importante também esta capacidade de reter alguns e também às vezes, que é essa a realidade, de conseguir chamar muitas outras pessoas para se juntarem como adultos ao movimento. E esta ideia de ser jovem, e portanto termos jovens adultos também como dirigentes é muito importante. Não quer dizer que os mais antigos estejam prontos para o balde do lixo, não temos uma lógica de chegaste a um limite de idade já não serves acho que isso também não nos ajudaria e se calhar esses mais antigos têm também uma outra missão um outro tipo de dons que podem dar à associação. Mas é importante termos esses jovens adultos como dirigentes e é importante, sobretudo, um espírito jovem também nos adultos. Isso é uma coisa muito bonita que eu vejo no CNE, ver tipos mesmo já velhos de idade já com uma idade mais avançada mas muito jovens, para mim é uma coisa que sempre me impressiona às vezes ver homens com 60, com 70 muito jovens com espírito jovem neste sentido, estarem muito abertos à partilha, à ajuda, ao serviço numa relação fantástica às vezes com os mais pequeninos e acho que isso é muito importante.*

- **Ok, agora temos aqui alguns papéis em branco muito semelhantes a estes que nós temos onde pode escrever quaisquer outras palavras que não estejam aqui mas que sinta que são também importantes na identificação daquilo que o CNE é. Pode seleccionar quantos quiser e acrescentar quantos sentir que são necessários**

- *Isto é um bocadinho óbvio, vindo de mim, mas pronto...*

- **Então, o que é que escreveu?**

- *Isto aqui é bastante óbvio, que é católico. Católico porque tem a ver com a identidade católica do CNE, um movimento de igreja, mas também católico no sentido originário da palavra, a palavra católica vem do grego e significa universal, portanto esta ideia, esta dimensão missionária, se quiseres, que eu referi há pouco, esta ideia de que temos uma pertença e temos uma identidade, e sentimo-nos filhos de Deus, filhos de Jesus Cristo, mas somos um corpo e que quer chegar a outros, e por isso ligo a isto também, a esta dimensão de ser atrativo, ser chamativo, que é algo que já faz muito parte do CNE, e acho que temos que continuar a desenvolver. Alguns diriam que são duas dimensões que estão um bocadinho em contraste, mas eu acho que têm de estar ligadas e são ligadas. Depois também digo esta, fiel, ser fiel a si mesmo, ser fiel a sua identidade, ser fiel aos desafios que têm porque às vezes também pode querer haver o risco de, por exemplo, esconder aqui certas partes da nossa identidade de fingir que não somos católicos ou coisa do género mas acho que não temos de ter vergonha do que somos e acho que isso é importante, esta dimensão de fidelidade. Depois seguro, uma dimensão de segurança seja um espaço de segurança em todos os sentidos.*

- **Essa está aqui (faz parte da CCS)**

- *O ser desafiador, ser fonte de desafios e também um bocado ligado a isto que coloquei aqui entre aspas, político também no sentido eu tive longe da palavra estar ligado à polis, à cidade. Não é político no sentido que o CNE se deva meter em políticas partidárias, não é essa a nossa missão, mas ser político no estar envolvido na coisa pública, ou seja, que o estar no CNE e o ser CNE, que os problemas do mundo também sejam aí trabalhados, refletidos, não estamos num mundo à parte, estamos na sociedade portuguesa do século XXI, portanto, se há problemas de desemprego,*

*se há problemas de habitação, se há problemas disto ou daquilo, isso não deveria ser deixado completamente à margem do que é a vida do CNE, quer como temas de debate, de reflexão, por exemplo, entre caminheiros, os Cenáculos, coisas do género, mas também político também neste sentido, se há um grupamento num local onde há muita pobreza, que é um “bairro de lata”, isso também tem que ser fonte de desafios e de envolvimento. Portanto, estar na vida pública, na realidade, estar encarnado na realidade local. E se calhar o agrupamento em Cascais tem que ser diferente de um agrupamento de Rabo de Peixe, porque a realidade social é diferente, tem desafios diferentes, politicamente são diferentes, até pode estar o mesmo partido no poder, não faço ideia, mas é político por estar preocupado com a realidade em que estamos inseridos*

**- Obrigada. Tenho aqui um objeto o qual gostaria que utilizasse para avaliar o seu nível de concordância ou seja, desde não concordo nada até concordo completamente com cada expressão que eu vou referir sobre o contributo de CNE para uma vida significativa e satisfatória. Eu vou referir a frase e você coloca onde achar correto.**

*-Certo.*

**- Como isto está a ser gravado em áudio, eu pedia que referisse as carinhas. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7. Pode ser? [pausa] Então, o escutismo faz com que os indivíduos sintam que a sua vida tem um sentido e um propósito.**

*- Sim, vou aqui para o verde. É o 6.*

**- Como? Pode dar exemplos?**

*- Eu diria... Hesito entre colocar no máximo ou no anterior do máximo, no sentido... Tem essa potencialidade, também essa ambição e essa realidade de ajudar as pessoas a descobrir o seu papel na sociedade, o seu papel no mundo, quem são. Nem sempre consegue isso. Não coloquei no máximo também.. pronto, quer dizer achando eu que o escutismo é “uma receita”, entre aspas, é um caminho fantástico para, potencialmente para todos, há gente que não consegue que não, tem vocação para isso, que não tem, enfim, também não podemos ter a arrogância de pensar que somos resposta para tudo, não é? e que, enfim, mas sim, daria um valor bastante alto nesta.*

**- O escutismo cria relações gratificantes.**

*- Essa coloco aqui no máximo, certamente.*

**- De que forma? Pode dar exemplos?**

*- Esta ideia de que o escutismo deixa uma marca afetiva muito grande na pessoa, mais do que o escutismo como um sítio onde se aprende, onde se vai acampar, onde se aprende a fazer nós, onde se aprende a fazer certas coisas, a trabalhar em equipa, acho que a questão da amizade e da relação é fortíssima sempre nos escuteiros e deixa amizades para a vida em quase todos os casos. E, portanto, a própria vivência e a dinâmica do CNE leva a que fiquem relações fortes mesmo passados muitos anos das pessoas saírem dos escuteiros. Isso é algo muito claro para mim.*

**- Por isso colocou na sétima posição.**

*- Sim.*

**- Agora, o escutismo faz com que os indivíduos estejam envolvidos e interessados nas suas atividades diárias.**

*- Colocaria aqui, na primeira verdinha, portanto, na número 5, porque acho que sim, eu acho que o escutismo também promove um trabalho contínuo.. acho que também dá ferramentas para viver e organizar melhor a vida diária. Sim, portanto, acho que tem coisas boas nesse sentido, embora também requeira algum equilíbrio para que não se caia num extremo de estar tão focado nos escuteiros e nas suas coisas, que se possa descurar a vida quotidiana. Mas, apesar de tudo, eu*

*diria que o escutismo bem vivido ajuda a ter essa estruturação. Eu acho que, se calhar, até vou rever aqui a minha resposta e colocar aqui um grauzinho acima, porque eu lembro-me de alguns casos de pessoas, sei lá, às vezes, agora até como saíram os rankings das escolas, normalmente eu lembro-me às vezes de alguns casos, aí há uns anos, de algumas pessoas, de raparigas que terminam com médias altíssimas e tal, e entram para a medicina com 19 e tal, ou coisa do género, mesmo no outro caso, medicina ou outras coisas, e que são escuteiros, e que se calhar porque são escuteiros, conseguem organizar-se bem, conseguem também ser mais efetivos, mais...enfim, conseguem organizar-se melhor no seu dia-a-dia entre as responsabilidades de estudos de vida dos escuteiros, enfim, toda a sua vida acho que sim.*

**- O escutismo faz com que os indivíduos contribuam para a felicidade e bem-estar dos outros.**

*- Acho que sim, coloco aqui no 7. Eu acho que o escutismo é uma escola de serviço. Eu acho que o escutismo aprende-se quando ele é bem vivido, mas mesmo quando não é, mesmo nos sítios onde não é muito bem vivido, onde possa haver mais problemas, acho que há sempre algo de fazer bem, de ajudar, de estar atento a outros, que é intrínseco ao escutismo, portanto.*

**- O escutismo faz com que os indivíduos se sintam competentes e capazes nas atividades que lhes são importantes.**

*- Sim, eu colocaria também aqui no 6, eu acho que o escutismo desenvolve muito o que é trabalho em equipa e o que é empenhar-se em fazer coisas, acho que isso também pode contribuir um bocadinho para a autoestima ou para combater esses problemas de baixa autoestima e também ajudar a perceber, aprender a fazer mais coisas, mas também ajudar-se a estar mais confortável com aquilo que sabe fazer.*

**- A pergunta seguinte é, o escutismo faz com que os indivíduos se sintam pessoas boas e honradas.**

*- Talvez coloque aqui também neste mesmo nível, o 6. O escutismo não serve para uma espécie de auto-satisfação, eu acho que estaremos mal se o escutismo for para nos sentirmos nós muito bons. Mas, dito isto, acho que toda a forma que se vai vivendo enquanto escuteiros a trabalhar estas questões da autoestima, da bondade, da verdade, isso acho que é um instrumento também muito importante nesta dimensão. “A honra do escuta inspira confiança”, é o primeiro mandamento da lei. Portanto, acho que o escutismo é vivido, e não numa lógica de procura de auto-satisfação, mas nesta lógica, enfim, muito evangélica de que somos tão mais ricos quanto mais damos. Tem esse efeito. Não pode isso ser procurado, ou seja, eu vou ser escuteiro porque eu sou muito bom, ou porque era... Isso seria uma perspetiva deturpada.*

**- O escutismo faz com que os indivíduos se sintam otimistas quanto ao seu futuro.**

*- Aqui... no 6.*

**- O escutismo faz com que os indivíduos sintam que as pessoas os respeitam.**

*- Sim.. que carinho que eu meto aqui? Eu colocava aqui no 7, porque ligado também a esta dimensão da amizade, que eu referi, e o escutismo como uma escola de amizades em que os afetos são também muito importantes, acho que o trabalhar em conjunto, a lógica de sistema de patrulha ajuda-nos a encontrar o nosso lugar em grupo, saber a trabalhar em conjunto, saber a trabalhar com outros. E acho que isso é muito fecundo em sabermos aceitar o outro como ele é, com as limitações que ele tem, mas também ajudando-o a crescer nisso, eu acho.*

**- Ok e agora com a rodinha já acabámos e vamos a uma última pergunta, que é, dos seguintes itens que eu vou referir, quais é que crê que os jovens que não frequentam o movimento mais têm falta? Propósito e significado, relações interpessoais gratificantes, envolvimento e interesse, contribuição para a sociedade, sentimento de competência, auto aceitação, otimismo e autoestima.**

- *Tenho que escolher um?*

- **Os que quiser.**

- *Eu destacaria a contribuição para a sociedade. É todos, em certa medida, mas eu gostaria de selecionar a contribuição para a sociedade e propósito significado.*

- **Podes explicar, por favor?**

- *Sim, contribuição para a sociedade enquanto, enfim, reconhecimento de uma certa escola cívica que é o escutismo. O alheamento do que se passa na sociedade é infelizmente uma característica notória no nosso mundo de hoje. Isso por um lado. Depois, a questão do propósito e significado, enquanto uma proposta de caminho que o CNE tem e de significado enquanto também descoberta também de vocação, enquanto descoberta de amizades, enquanto descoberta de novos caminhos, de novas possibilidades de crescimento. Eu acho que tudo isso o CNE dá e são coisas que na juventude de hoje é mais difícil de ter, a questão de um propósito e de uma objetivo de vida, isto é um bocadinho genérico e talvez um bocadinho injusto, mas enfim, falar sempre da juventude é sempre um bocadinho, falam um bocadinho nas ideias que tenho, da juventude que conheço. Mas sim, acho que falta muito propósito e inserção, em algo maior do que nós, aos juventude de hoje, acho que isso é algo que pode ser e deve ser encontrado no CNE.*

- **Por fim, gostaria de fazer algum comentário adicional que ache relevante.**

- *Não... acho que já disse tudo.*

- **Então, muito obrigada pela sua participação.**

## **Anexo K - Transcrição da 2.<sup>a</sup> Entrevista - Coordenadora de Comunicação do CNE**

Esta 2.<sup>a</sup> entrevista foi realizada graças à atual Coordenadora de Comunicação do CNE.

A entrevista foi conduzida em 16 de julho de 2024, em Lisboa, durou 69 minutos, foi gravada em áudio e posteriormente transcrita, conforme se pode ler de seguida:

**- Olá! Primeiramente gostaria de te agradecer a disponibilidade para participar nesta entrevista. E conforme foi descrito, a minha dissertação tem a ver com o CNE e por essa razão estou a entrevistar-te para falarmos um pouco da tua atividade e percebermos algumas perceções sobre a associação. Ok?**

*- Ok, combinado.*

**- Então, para começar, eu gostava que descrevesse um pouco do teu percurso e o teu papel no CNE neste momento.**

*- Eu neste momento já sou uma das pessoas mais antigas de profissional cá na “casa” porque, entretanto, as mais antigas algumas foram saindo, até por pela idade, outras por novos desafios e tudo mais. Eu entrei aqui para o CNE em 97 e vim logo na altura, vim logo para a área da comunicação. Pronto, eu estava a estudar também dentro desta área e quis, havia aqui uma pessoa conhecida e, portanto, queria ocupar também já o meu tempo, começar a fazer alguma coisa na área, adquirir também aqui alguma prática, experiência etc. Portanto, fui sempre estudando e a fazer o part-time ao mesmo tempo. Não sei se queres fale agora só no percurso e depois falo a nível de trabalho em si ou queres que vá tendo um bocadinho perceção de como é que era a comunicação na altura ou...*

**- Podes falar um bocadinho do teu percurso e de qual é que é o teu papel neste momento.**

*- Na altura, havia um gabinete de comunicação, uma coisa assim ainda muito inicial. Naquela altura, começou-se a perceber que era importante alguém para produzir press releases, que era necessário alguém para fazer um bocadinho de triagem do que é que se falava de nós fora, mas era assim um grupo muito pequenino que estava a começar a dar os primeiros passos. A associação começou a perceber que isto era uma área que precisava de muita, muita atenção, a nível efetivo também estava a haver assim uma evolução grande. Portanto, houve aquele clique para se perceber que se tinha que se investir um bocadinho nesta área ainda sem, quer dizer, como profissional na altura existia tipo um apoio do IPDJ, portanto, as pessoas que cá estavam algumas a dar apoio em part-time eram pagas diretamente por este programa de Juventude para o CNE não ter um encargo maior. Mas a grande base, que isso acho que se mantém ainda hoje, é o voluntariado, a base de voluntariado que vai vivendo os departamentos da casa. Pronto fiz esse percurso ali, depois houve uma oportunidade de ir para a revista, porque também houve saídas de algumas pessoas da revista e passei para a revista, para a Flor-de-Lis. Depois, passado para aí uns 2 anos, fizeram-me o convite se queria ficar como chefe de redação, porque também começou-se a ver, não é, porque mesmo sendo voluntários, as equipas começam a ser grandes, é preciso orientar, é preciso definir ali planeamentos, gostavam também de alguém que já tivesse um bocadinho mais dentro da área. Pronto isto tudo quando eu acabei a faculdade, obviamente era preciso aquele estágio, entretanto, como já tinha aqui alguns anos, consegui colocar e, portanto, fui ficando. Foram aparecendo outros projetos pelo meio que fui fazendo, como freelancer, mas mantive-me sempre aqui. Portanto passei, entretanto, quando acabei, houve a oportunidade de passar do part-time para tempo inteiro. Ainda estive bastantes anos na, aliás, na revista, o cargo que ocupo atualmente de coordenadora de comunicação do CNE só se deu na altura da pandemia para a frente. Foi nessa altura, a pessoa que estava nesse cargo foi-se embora. Foi uma altura muito complicada para todos e também para o CNE, também se teve que reinventar*

*aqui em muito, mas acho que conseguimos fazer um trabalho que nos honra muito e que nos deixa muito orgulhosos do que conseguimos fazer. Eu acho que um bocadinho da base desse trabalho que foi desenvolvido veio o convite se queria, portanto, assumir aqui a parte da comunicação e ficar, portanto, com estas áreas todas que engloba a comunicação. A comunicação do CNE...também posso... não sei se tens interesse, queres que explique um bocadinho o que é que faz parte?*

**- Podes explicar, sim.**

*- Até há um tempo as coisas estavam um bocadinho divididas, ou seja, não estava tudo englobado na mesma área, porque a Flor-de-Lis acabava por estar um bocadinho mais à parte. O gabinete de imprensa, gabinetes de crise, portanto, estava, até com chefias diferentes e chegou-se a uma altura que se percebeu que ganhávamos muito mais estarmos a trabalhar todos num mesmo departamento porque há aqui muita coisa obviamente em comum. E, portanto, englobou-se tudo neste neste grande “cogumelo” que é a comunicação. Portanto, na comunicação nós temos, obviamente, a Flor-De-Lis que é nosso órgão oficial, de há uns quantos anos para cá, portanto, isto depois engloba a parte também obviamente das redes, porque o CNE no seu percurso pode ir dando passinhos às vezes mais pequenos mas eu acho que tem conseguido sempre acompanhar a evolução das coisas, aos poucos, ir conseguindo estar nos sítios, onde eles percebem que faz todo o sentido lá estarmos porque e às vezes nem sempre ou seja, os associados. às vezes nem sempre vê isto... ou pelo menos o primeiro impacto, nem sempre é o mais positivo porque, como é óbvio, tendo uma associação tão diversificada, mesmo a nível de idades faz com que mesmo que assim não fosse, não é, as pessoas têm ideias e comportamentos diferentes, mas isto para dizer o quê, por vezes, nós também queremos às vezes a decisão “olha surgiu este novo meio, ‘bora lá vamos experimentar, vamos ver se funciona”. Portanto, eu acho que isso é muito positivo e queria muito realçar que tem-se feito um percurso, desde aquele momento em que houve aquela clara intenção de apostar na área, foi-se tentando sempre acompanhar e perceber onde é que os miúdos estão, onde é que o consumidor, o que é que gosta, os tipos e foi-se mudando ao longo dos tempos. Portanto, falei na revista, a área das redes, porque pronto, obviamente, quisemos também estar aí, faz todo o sentido estar, estávamos fechadinhos numa bolha. Depois temos o gabinete de imprensa, o gabinete de crise, temos a área do design, vídeo e fotografos, pronto. Ainda há uma parte, mas que não está bem dentro da comunicação, por vezes há aqui coisas que se tocam, que tem a ver com os jovens porta-vozes, mas não é um trabalho tão intenso. Não posso assumir que aquela equipa está, pontualmente há coisas que também vamos fazendo em comum. Eu falei há pouco a base grande de trabalho pode-se dizer, para o bem e para o mal, base de trabalho é de voluntariado, porque somos poucos profissionais. Também posso dizer que de há uns anos para cá. Têm existido um reforço muito grande e um trabalho muito intenso de quem cá está de comprovar que é necessário, ir apresentar e também de apresentar resultados e por aí verem que há necessidade realmente uma aposta grande nesta área que há coisas. Por mais que os voluntários façam brilhantemente, o tempo que às vezes é necessário dispor, pode não ajudar depois a que o produto, pelo menos essa continuidade de qualidade se mantenha. E isto é o grande desafio todos os dias, não é? Porque também a própria associação, apesar de a base de profissionais da casa que vai se mantendo, ou seja, ela não muda conforme a mudança das equipas, mas sendo uma associação onde de 4 em 4 anos, a mudança estrutural da equipa, da equipa de junta central, quem vem de novo, obviamente, e quem fica com esta área, a maior parte deles vieram até agora com o ponto de partida de se está bem feito, vamos dar continuidade ao trabalho. Mas, e eu acho que é normal, cada um também quer deixar, quer fazer alguma coisa de novo, porque a nível histórico e da sua passagem por aqui, também querem deixar algum cunho de alguma coisa que fizeram de diferente. E, portanto, há esta adaptação, às vezes que se tem que fazer, portanto há coisas que estão a decorrer, mas, internamente e mesmo as próprias equipas, às vezes de voluntários, também se vão movimentando porque as novas equipas da junta também,*

*obviamente, que trazem às vezes com elas...ou pessoas que conhecem ou que já trabalharam em outras em outras bases da associação... portanto, há sempre esta dinâmica que tem tanto lado de positivo, porque é bom, não é? Trazermos pessoas novas, ideias novas, fresquinhas e prontas...mas depois também, às vezes a nível de continuidade, pode haver aqui potenciar alguns retrocessos, como também podes obviamente noutras coisas, alguns avanços. Diz-me lá mais coisas para falar?*

**- Bem, creio que já conseguiste descrever o teu papel e o teu percurso no CNE neste momento. Por isso, se calhar avançamos para a próxima questão que é se consideras que a entrada de novos associados no CNE é algo importante para a associação? Porquê?**

*- Considero claro, eu acho que se não houver entrada de novos associados...eu acho que isso é a prova da vitalidade da associação. E isto... nós todos os anos há, aliás, a própria equipa da Junta central tem uma estratégia, não é, deles de trabalho, eles quando apresentam o seu o seu plano de candidatura por ano está definido qual é que é a estratégia, qual é que é o seu foco a nível de comunicação. Nós obviamente tentamos ir de encontro a isso, mas essa parte dessa estratégia tem sempre que passar. Obviamente que nós, sendo e conseguindo manter há tantos anos a maior associação de juventude em Portugal contra as maiores mudanças que todos nós vivemos e a própria juventude e os hábitos, eu acho que isso está super vincado, se calhar na última década é assim, uma mudança de hábitos, de gostos, de maneiras de estar, de vivenciar as coisas. E eu acho que o que acaba por ser que eu tenho que realçar é que de alguma forma, o escutismo, eles encontram no escutismo ainda alguma coisa desafiante. Nós tivemos uma quebra grande, normalíssima, que eu acho que temos que assumir como normal derivado a tantos fatores na altura do covid, obviamente, mas neste momento e nós agora ainda há pouco tempo tivemos a fazer esse estudo dos censos, estamos a conseguir voltar aos números anteriores ao covid. E isto pode ser avaliado de muitas maneiras. Portanto, indo de encontro ao que tu me estavas a dizer, eu acho que em todas as estratégias que se tenha, essa tem que estar sempre no num dos topos, que é o mantermos ou aumentar o efetivo, porque para mim esse é um significado, tanto da vitalidade da própria associação, como de que estamos a fazer um bom papel, como do que oferecemos é desafiante para quem cá está e porque temos perfeita noção, até porque é uma área que temos muito contacto com os miúdos e tudo mais que fazemos uma diferença brutal e temos exemplos que são maravilhosos de como é que conseguimos transformar certos percursos de vida e que de alguma forma, o escutismo contribuiu em muito para esta mudança.*

**- E quais é que consideras que são assim as razões mais comuns para alguém ingressar nos escuteiros?**

*- Primeiro, ter alguém conhecido, eu acho que é aquele bichinho que...eu acho que é uma dificuldade grande e eu já fiz uma vez esse trabalho e é uma dificuldade enorme quando tu perguntas a uns a uns escuteiro assim, “explica-me o que é que é isto de ser escuteiro?” Porque do outro lado, eu tenho noção, é que é tanta coisa que tudo o que os tu disseres é pouco para descrever. E eu acho que muita das vezes é a melhor publicidade que podemos ter e que muitos agrupamentos sei que o fazem que é abrir portas ao “venham experimentar!”. Porque tudo o que dissermos, e também tenho noção que não é daquele dia em que preparam uma data de coisas pequeninas que tentam ir bater às às montagens de tendas, ao cozinhar ou fazer nós ou os jogos, a autonomia, isto e aquilo, não chega, mas eu acho que fica lá o bichinho de que foi uma tarde bem passada, isto é espectacular, isto é completamente fora que eu estou habituado a fazer, portanto, eu acho que o primeiro impulso é os amigos, é ter alguém em comum lá que os levam, ou os amigos falarem tanto de coisas tão espetaculares que fazem que fica a vontade de ir lá experimentar. Depois há um outro lado, menos bom, mas que temos noção, menos bom que depois pode-se transformar numa coisa espectacular que é muito o encaminhamento médico, que continua ainda a ter uma percentagem muito grande. Porque percebem que pode fazer a diferença ali numa*

*data de coisas, de características ou nos problemas que surgiram e que, se calhar, pode desmontar ali muita coisa e acho que tem feito e por isso há esta continuidade. Depois a parte familiar, não é? Isso é. É, acho que é dos sítios onde tu encontras mais famílias inteiras, vai passa do avô, para o pai, o filho, o neto, vem por aí as gerações todas. Acho que esses são, para aí, os três principais. Assim, para mim estão no topo, sim.*

**- E como é que crês que o CNE é visto não só entre os seus membros, como também pela sociedade portuguesa em geral?**

*- Acho que de uns anos para cá, começando pela parte externa, conseguimos desmontar, ou seja, o CNE durante muitos anos era visto com os aqueles meninos que andam com aqueles pompons, portanto, é aquela farda que tem uns adereços um bocado esquisitos, a que estão associados a Igreja, que vendem coisas, que ajudam a velhinha a passar na passadeira. Havia muitos isto enraizado e... isto é importante, mas acho que há uma parte ainda mais importante que tem a ver com toda parte do pedagógica e, que também o é, isto que eu disse, mas depois há toda aquela parte do próprio programa educativo e da sua própria evolução e progresso que era completamente desconhecido. E eu acho que de há uns anos para cá temos vindo aos poucos a começar a desmontar um bocadinho, isto e a dar um conhecimento um bocadinho maior e acho que isso também passa muito pelo trabalho que tem sido feito, tanto na comunicação como em coisas que nos fomos envolvendo. No caso, por exemplo recente da JMJ... porque são eventos de um tão grande e de um contato tão grande com com pessoas diferenciadas na sociedade que dá para ali...apesar de ali na Jmj o teu contributo...mas pelo menos o falares sobre a tua experiência e mesmo trabalho que desenvolves de compromisso, não é? Faz muita diferença, portanto acho que aos poucos a sociedade, obviamente que no geral quando falam em escuteiros, não têm uma má opinião, pelo contrário, acho que é sempre muito positivo e muito ligada à parte do voluntariado do prestar qualquer coisa em prol do outro. Internamente, acho que varia muito, no tipo, eu acho que se faz escutismo, há coisas muito incomum de norte a sul e ilhas, mas depois há coisas muito diferentes. E eu acho que essa diferença depois faz um bocadinho também tu encontrares escuteiros com um bocadinho de perspetivas diferentes e modos um bocadinho diferentes de agir. Apesar dos princípios estarem lá, serem comuns e valores, mas depois há aqui uns derivados que eu acho que supostamente tem muito a ver com a parte cultural. Tem muito a ver com a herança dos próprios chefes e do agrupamento onde está inserido. Acho que isso é fundamental. Há, mas há uma diferença muito grande, apesar de que acho que no geral, pronto têm uma ideia muito positiva da associação.*

**- E crês que a perceção externa que existe da reputação da associação pode ter efeito no crescimento do efetivo? Como é que pensas que a reputação externa da organização a afeta?**

*- Pode afetar e muito... nós tivemos agora há pouco tempo um trabalho em mãos, trabalho, porque houve um trabalho muito grande aqui, lá está, mais ao nível do gabinete de imprensa e do gabinete de crise, que foi do conhecimento de todos, e nós ao ter este cunho de proximidade da Igreja, fizemos, obviamente, ter aqui um problema, sim, posso dizer problema, porque teve a ver, obviamente, com a questão dos abusos, não é? Uma coisa ligada à Igreja, onde quem é de fora mistura tudo, não é? Há a tendência e nós sabemos que quem consome consome as coisas muito pela rama não, muitas vezes não vai ali aprimorar, não desenvolve e um título, pode dizer tudo e pode não dizer nada e pode completamente, aliás, eu acho que h oje em dia, tu podes construir um império e de um momento para o outro a ele desmorona-se. Com apenas um episódio que não foi bem gerido a nível de conflito, a nível mesmo de gestão de crise e eu estou a falar nesto em específico, porque foi, foi uma coisa recente e que se teve que fazer um trabalho muito grande internamente, teve que se dar muito a conhecer, não só a mais valia de alguns trabalhos que são desenvolvidos e que temos internamente que combatem isso, que estamos alerta para isso, que não nos revemos nisso, e isto foi necessário... alguns meios vieram até nós, mas outros foi necessário nós apresentarmos*

*trabalho e posso dar o exemplo, fizemos chegar alguns comunicados, estivemos envolvidos nas comissões do dar voz ao silêncio, noutras onde o próprio CNE foi chamado para participar naquele grupo. Portanto, também tivemos ali uma palavra a dizer, a parte do Escutismo: Movimento Seguro dos nossos adultos, eu posso dizer que eu acho que actualmente, e foi muito isto que quisemos também passar para o exterior de um pai que está na dúvida e que fica reticente, obviamente ouvir estas notícias e algumas que... envolveu, é verdade, também escuteiros... que fica com medo, eu entendo, também sou mãe e também entendo perfeitamente esse medo e tu queres, acima de tudo, tu vais pôr o teu filho numa coisa, mas o ambiente que seja o mais seguro possível, até porque tu entregas a tua criança e é de corpo e alma, não é? E, portanto, foi necessário apresentar e dizer que, além de todos os nossos adultos terem formação para, esta própria formação também é gerida e há formas de desbloquear e de perceber se alguma coisa não está bem... também é comprovado que quando não está bem, atuamos como está como tal e também de existir um método que se alguém quiser fazer denúncia, temos um suporte por trás que dê apoio. Pronto, e só por falar num caso específico de alguma coisa que possa correr mal externamente e que eu acho que é fundamental, é tu atuares, sendo uma coisa transparente, ou o esconder debaixo do tapete é pior coisa que há porque nós sabemos que actualmente, para já, a velocidade com que as informações chegam com que derivam a própria a própria informação, às vezes do nada, eles conseguem fazer dias e dias e dias de artigos, directos disto e daquilo sem sumo nenhum, não é? Só por uma base e se todos desmontares e se tu lhes apresentares perante um problema, se a coisa for mais clara possível, se tu tiveres uma declaração, tiveres uma posição a nível de associação eu acho que desmontas tudo isto e passa-se à frente e tu saís mais positivo desta situação.*

**- Agora passando aqui a outro tema, a proposta educativa de desenvolvimento pessoal que se baseia nas maravilhas do método que o escutismo faz hoje às crianças e jovens mantém-se atual nos dias de hoje, tendo em conta o centenário da associação?**

*- Sim, acho que sim, acho que... porque eu acho que o importante é tu tens... de há uns anos... isto obviamente que nós, enquanto CNE, também não somos nós definimos, não é, estas coisas, isto vem das diretrizes que vêm da WOSM, não é? E tu, obviamente, depois fazes o teu trabalho de desenvolver dentro da associação. Nós sabemos que há uns anos foi necessário passar-se das 7 maravilhas para as 8 porque percebeu-se que todo o trabalho que se faz no envolvimento da Comunidade não se conseguia, quer dizer, ele podia tocar ali em algumas das outras, mas que era fundamental acrescentar isto. Porque isto é um trabalho muito, muito valioso e que também faz a diferença. Agora isto fica definido... estes pilares e depois o tipo de trabalho e a forma como tu desenvolves, aí é que está o grande desafio. É de manteres essa forma atual, de trabalhares isso com os miúdos? Ficou aquilo definido, obviamente, olha, vamos trabalhar isto desta forma, os miúdos, o progresso deles, vão ter que fazer... porque obviamente internamente é a forma que facilita até para tu perceberes o desenvolvimento da criança. Isto não quer dizer que seja uma coisa estanque e que daqui a uns anos não se venha a acrescentar. Mas eu acho que sim, que continuam a ser atuais. Eu acho que temos que ter sempre em mente que a forma como se trabalha, como se envolve isto com os miúdos é que temos que ter sempre o ponto de partida da mudança, obviamente, de estarem atuais, serem inspiradores, serem desafiantes para os miúdos fazerem.*

**- E o que é que poderia melhorar?**

*- Eu acho que há certas...pode haver alguns entraves, eu acho que tem muito a ver às vezes na forma como se explica o processo. Se calhar desmontar um bocadinho, ou seja, torná-lo mais simplista, porque quem olha às vezes à partida, os próprios dirigentes “epá, fogo, isto é complicado para desenvolver”, ou seja, o processo tem que ser, mas em tudo, não é, o mais claro e simples de entendimento para conseguir desmontar isto, não é, e para ir para que seja um processo que decorra com normalidade. Obviamente que nós temos noção de que continua a*

*existir dentro das maravilhas, uma ou outra que é necessário um trabalho mais, se calhar, exaustivo, feito de outra forma e do caso da parte da fé..eu acho que, mas também tem muito a ver com a forma... eu acho que tem tem várias condicionantes. Obviamente que o tipo de relação que o próprio agrupamento tem com a Igreja e vice-versa, porque os assistentes... temos muitos assistentes que acabam por serem assistentes por mero papel quase obrigatório, não é, mas interagem muito pouco. Depois também a forma como o próprio dirigente trabalha estas matérias que sabemos que às vezes não são fáceis e que às vezes há algumas resistências. Mas lá está, eu acho que passa tudo muito por esta forma de trabalhar e deste trabalho conjunto.*

**- E esta proposta educativa de promoção do desenvolvimento dos jovens, ajudando-os a alcançar o seu pleno potencial como cidadãos ativos pode atrair pessoas para a associação. De que forma?**

*- O que eu te digo é... eu acho que é a tal coisa Às vezes é explicar um bocadinho... O cne tem uma coisa que não abona assim, para quem está a falar para o exterior, existem muitos termos técnicos, não é? E isso acontece, por exemplo, quando estamos a escrever um comunicado, não é, nós temos que pensar pelo outro lado, há uma probabilidade grande de termos um escuteiro, mas também... mas ele próprio está a escrever também está a escrever para um público geral. E eu acho que aqui o fundamental, isto na parte quando estás a comunicar para externo, que é muito o desmontar tudo o que é desta linguagem muito técnica, porque é a mesma coisa de alguém da área da ciência ou da informática... se tiver... e obviamente o CNE também, o escutismo tem uma linguagem muito única e para quem é de fora Eu, eu lembro-me, vou dar um exemplo, mesmo a questão das nomenclaturas, das coisas, a forma como tu interages com os outros... de facto, para quem é de fora, isso não lhes diz nada, nem reflete o que é que isso, a nível de trabalho, o que é que isso significa. Portanto, eu acho que o importante aqui é em cada uma das coisas, e isso também vai sendo feito quando tu comunicas, estás a comunicar atividades que desenvolves nos vários âmbitos, o importante estás a comunicar para fora... um encontro nacional de guias, não é, por exemplo, se vais fazer um comunicado, não te interessa dizer que ali estão reunidos os... tens que explicar o que é que são isto dos guias, que importância é que isto tem. Pronto, eu acho que passa muito por aí, e falar um bocadinho da linguagem que toda a gente compreenda porque é a forma melhor de fazer chegar o trabalho que é desenvolvido.*

**- E esta proposta educativa que existe no CNE pode atrair novas pessoas?**

*- Pode. Acho que é a forma como tu a apresentas, não é, se apresentarem nisto como um método monótono, chato, difícil, que é só para uma elite, que só... depende da forma como tu a apresentas.*

**- E existem no CNE estratégias no âmbito da atração de novos associados?**

*- Estamos a fazer...ao longo dos anos foi-se fazendo alguns trabalhos.*

**- Podes dar exemplos?**

*- Sim, foram feitos alguns tipo... questionários de coisas específicas dentro daqui de algumas áreas, também para perceber um bocadinho a perceção do exterior e pediu se a alguns escuteiros ou famílias, pessoas chegadas também, para termos a perceção de como é que somos vistos. E depois, obviamente todo o contacto que vamos tendo com a parte política e porque também, lá está, temos este interesse... nós conseguirmos estar em vários âmbitos também... que nos faz transmitir um bocadinho o trabalho que nós fazemos. A questão de pertencermos ao CNJ, a questão do IPDJ, a questão disto dos jovens conselheiros, de poderem estar um bocadinho envolvidos nesta vida política. Ou seja, a nossa participação em vários âmbitos da sociedade é o que faz, não é, nós termos lá a nossa voz de podermos explicar, não é? E é o que eu te digo é, é a melhor publicidade... obviamente que há todo um trabalho grande comunicação que tem que ser feito. Mas eu acredito que também não houve assim... houve, lá está, com este decréscimo do covid, houve necessidade ali de fazer aqui algumas apostas e percebeu-se, se calhar a nível das*

*redes vamos ter que comunicar aqui um outro tipo de coisas, vamos ter que ir fora e não estar só fechados em coisas que nós, 'bora lá ver coisas que são giras e que os miúdos... mantendo, obviamente nós sabemos que há aqui pilares que não podemos ultrapassar, mas 'bora abriremos um bocadinho também ao ao que está de fora e o que é que o pessoal gosta, como também tentar manter aqui alguns contactos preferenciais com a parte da comunicação social, ter aqui um núcleo quase de contato, porque... de alguns projectos queremos fazer chegar, lá está a parte da sociedade, portanto, é um trabalho que se foi fazendo. Houve esta necessidade, como eu estava a dizer do pós-covid com o decréscimo de ainda estar ali a tentar perceber se isto era uma coisa que tinha a ver, obviamente com o que se estava a viver e percebeu-se rapidamente que a coisa foi assumindo.. foi vindo o efectivo por si. Obviamente que isto às vezes é cíclico, não é? Tu tens... depois também tens que olhar para o efectivo numa forma obviamente de progresso e de continuidade, se começa a uma certa altura a não entrar tantos lobitos ou exploradores, comesças a ver ok, mas para haver continuidade da coisa, não é? E depois há estas apostas e que, se calhar, depois internamente a própria secretaria, seja pedagógica, nós, se calhar temos que haver aqui um foco maior sejam atividades ou propostas, ou dar aqui um apoio maior para... e tentar perceber o porquê porque lá está isto culturalmente também varia muito os porquês das desistências. Aí há uns anos havia assim uma coisa muito típica que era a partir do momento em que a malta entrava para a faculdade, havia um fosso brutal, acabou, desapareciam. Houve necessidade de criar os clãs universitários, porque a malta de alguma forma queria manter contato com o escutismo, era uma maneira de manterem-se no ativo e ter ali algum algum trabalho. Isto hoje em dia nem sempre poderá ser, mas não é se calhar o factor principal. Eu acho que é uma avaliação constante que tu vais fazendo. E depois em função disso, obviamente, que vais aplicando algumas estratégias.*

**- E que públicos são ou podem ser alvo de uma estratégia de atração de novos associados para o CNE?**

*- Como... públicos externos, tipo de públicos de tipo faixas etárias..?*

**- O que considerares relevante, que públicos é que são ou podem ser alvos de uma estratégia destas de atração de novos associados.**

*- Eu acho que a camada mais jovem é sempre... e não, não estou, obviamente a desprimorar os mais... porque é um pilar fundamental para que a coisa funcione. Mas acho que o foco tem que ser sempre ali na camada jovem, não é? E mostrar que isto é uma coisa... nós queremos passar muito que, lá está, a malta aqui acaba por desmontar um bocadinho tudo o que não conseguem encontrar nas outras actividades extra escolares e de mostrar que há aqui muita coisa que eles conseguem fazer. E que, por exemplo, se calhar tu tens a malta da grande cidade que o contato com o campo, o desenvolver coisas em meios em que eles são meios totalmente novos para eles. A questão de ter autonomia, de trabalhar em equipa são certas coisas... eu acho que é ir buscar exatamente o que diferencia de tudo o resto que existe porque existe uma panóplia tão grande de propostas que tu tens que ir, pelo que tu tens diferente dos outros todos. E é o que faz... mas para mim, obviamente o foco tem que ser nas camadas mais jovens. Lá está, não desprimorando obviamente o trabalho em pioneiros, em caminheiros, porque depois também tem que se manter aqui alguma sustentabilidade nisto, não é, porque não se não passamos, não é, a ideia obviamente não é só ter lobitos e exploradores, não é, porque é preciso tudo o resto, complementam-se. Mas, claro, lá está, eu acho que aqui, um dos focos maiores é nesta camadinha mais jovem, de meter o "bicho", depois acho que o resto o próprio escutismo faz por si.*

**- E como é que achas que o CNE pode melhorar a sua comunicação para atrair mais pessoas?**

*- Acho que há aqui uma grande continuidade de trabalho a fazer, conseguirmos ter um trabalho ainda mais consistente mesmo com este público externo. A nível das equipas, obviamente que há uma intenção muito grande em fazer mais e melhor, mas por vezes, voltando ao início, ter só uma*

*base voluntária não ajuda nessa continuidade de trabalho. E, portanto, acho que há aqui tem que haver aqui um suporte, seja de recursos humanos maior...a estratégia... temos que estar constantemente... não te consigo dizer neste momento do género, porque eu acho que nesta área nós temos que estar em constante. atenção com o exterior e não é numa de ir de modas, percebes? Não é porque está na moda aquilo... nós podemos correr o risco, não é, de se calhar, não estar a fazer a coisa mais espetacular do mundo, mas também por aí é que somos diferentes dos outros, não é? Mas, se calhar, aqui há certas apostas de perceber “epa, espetacular, eu este ano... o meu foco vai ser uma das áreas primordiais dos escutismo. Vou prestar na parte da sustentabilidade, do envolvimento com o meio ambiente, do que é que é isto, o que é que os miúdos conseguem fazer diferente, percebes, este tipo de coisas, portanto, nunca pode ser uma visão muito alargada, é uma coisa em constante mutação, mas o estar atento ao que se vai vivendo externamente e mesmo internacionalmente é muito importante.*

**- E cada escuteiro pode ter ou tem um papel importante nesta divulgação e nesta recomendação da associação para os outros, que pode resultar na entrada de novas pessoas?**

*- Eles são, eu acho, a melhor campanha de publicidade que tu podes ter, não é? Se tiveres miúdos que dizem mal, primeiro, alguma coisa está mal porque ainda continua a andar cá, não é? Mas são, o nosso efetivo é nossa... eu continuo a achar, apesar que percebo que as redes [sociais] também estão no topo, mas o passa a palavra é uma das melhores publicidades que tu tens, portanto, se tiveres miúdos motivados que adoram andar cá, que continuam a achar que isto é desafiante para eles, está a correr tudo bem.*

**- E a comunicação e a presença digital que o CNE tem pode também fazer esta ponte entre a perceção externa que existe e o ato de efetivamente ingressar?**

*- Sim, sim, pode facilitar, até porque nós sabemos que, actualmente, tu quando estás interessado em alguma coisa, obviamente, mesmo que tu tenhas claro que acho que esta proximidade tens alguém conhecido ou familiar. Já está no meio, não é? Se forem aquela família, tu, se for necessário, já cresces lá dentro do agrupamento, portanto, aquilo não há assim, é uma cena natural, não é? É continuidade da coisa. Se tu tens um amigo, tu vais vivenciar e tudo mais, mas tu tens noção de que se tu o que comunicas e a forma como comunicas, não é, e tu obviamente tens a curiosidade de ou ir pesquisar ou de saber o que é que há, portanto, tudo o que tu disponibilizas para fora pode influenciar, pela positiva ou pela negativa, e isto obviamente tens que ter em conta quando estás a fazer este trabalho. Acho que é fundamental, sim.*

**- Então, passando aqui para outra parte em que tenho aqui vários pedaços de papel em que cada um tem uma palavra escrita e gostaria que os percorresses e que seleccionasses os pedaços de papel que crês que refletem aquilo que o CNE é. Como se fosse uma pessoa com uma personalidade.**

*- Quantos?*

**- Quantos quiseres.**

*- Ai meu Deus, mas tenho assim um máximo e um mínimo?*

**- Não, podes tirar os que quiseres.**

*- Bem. Então o CNE...*

**- Então, quais é que escolheste?**

*- Escolhi Dura, pelos anos, não sei se tem a ver com isto, tem a ver com durabilidade?*

**- É a tradução de tough...**

*- Forte, resistente..?*

**- Exatamente sim.**

*- Também pode ser, pronto ok, também por todo o percurso, não é, queres que explique cada um?*

**- Podes comentar de forma breve, sim.**

*- Pronto pela durabilidade, porque se mantém aqui alguma estrutura que se mantém fiel desde da sua origem, não é. Depois, fiável, por coisas que eu, entretanto já fui falando e que também passa por este trabalho de comunicação que tem sido feito que eu acho que as pessoas de fora têm muito esta ideia que é fiável, que é um sítio onde facilmente entregam entrega, uma criança. Eu acho que esta característica tem que estar. A nível da técnica, eu acho que sabemos trabalhar muito bem este requisito, vá lá, não só com os miúdos, como também aqui internamente. Acho que mesmo a nível de desenvolvimento de equipas e tudo mais. Inovador, porque eu também já falei de queremos o inovador e o atual, se calhar juntar aqui... andamos sempre à procura de tentar estar mais atualizados possíveis, ver que onde é que se encontram a às vezes... onde é que a malta procura mais o conhecimento? Portanto, tentamos sempre esta actualidade e a inovação de tentar fazer algumas coisas novas dentro destes meios. A parte do prestígio também, até pelas coisas que temos vindo a receber até através do Governo e quando vamos aqui para dentro, também algumas coisas, lá está, esta mensagem que vamos recebendo de gratidão para com o trabalho que tem sido feito. Socialmente responsável, claro, até por esta ligação grande que temos com a comunidade, com a sociedade, acho que esta então, acho que é daquelas coisas que se calhar vem logo em primeiro lugar... quando perguntas a alguém fora da própria associação. Acho que fiz todas, não é..? Fixe porque acho, acho que sim. Acho que transmitimos, pelo menos queremos muito e é uma das coisas que temos muito na cabeça até quando passamos para trabalhos de malta, então para fotografos, é muito a imagem que queremos passar para fora e nestas últimas campanhas é muito em função disto... que é, os miúdos aqui vão se divertir muito e de mostrar malta feliz a fazer coisas giras e que acima de tudo, se veja a ação, que não se veja aquela coisa que se quer muito desmontar, obviamente que é dos miúdos atrás de um computador ou de um telefone ou de estar isolados, aquele isolamento sozinhos a brincar, esta coisa de poderem fazer coisas espetaculares e super fixes e ter aqui um grupo de amigos. Pode chegar aos 70000, não é, se incluir todos. O ambicioso é de ambição. Obviamente, se queremos aumentar o nosso efetivo, queremos manter, obviamente, a qualidade, queremos apresentar sempre coisas novas. Eu acho que toca muito aqui em outras coisas da inovação, da atualidade.*

**- Agora tenho aqui alguns pedaços de papel em branco. Tens aqui os que precisares e podes escrever quaisquer outras palavras que não estejam aqui, mas que sintas que também são importantes a identificar a CNE é. Podes acrescentar todas as que forem necessárias.**

*- Já puseste tantas... Já tens simples, não tens?*

**- Aqui.**

*- Desafiante, não tens, pois não?*

**- Não.**

*- Divertido tens.*

**- Não.**

*- (...) Queria muito esta questão de criar laços... pronto.*

**- Então, o que é que escreveste?**

*- Desafiante, Divertido, Motivante e Corajoso.*

**- Queres comentar?**

- *Desafiante, porque lá está, passa muito pelo desafio de sempre que estamos a desenvolver coisas, pode-se fazer sempre de uma forma atrativa e porque se trabalha com faixas etárias diferentes, miúdos diferentes culturalmente, portanto, tudo o que se pensa a nível de trabalho externo, acho que é desafiante pensar nestas misturas todas e nesta diversidade. Divertido porque eu acho que verdadeiramente os miúdos divertem-se horrores aqui. Motivante porque dá espaço aos miúdos, se calhar, terem um papel que muita das vezes não têm lá fora. Às vezes ser o destaque, não é a questão de enaltecer, mas os miúdos conseguem eles próprios terem a visão das coisas, a sua voz, a sua opinião e mesmo o trabalho que fazem com a sua própria equipa de sentirem valorizados e de perceberem que a minha opinião conta, a minha maneira de estar também faz a diferença. Corajoso porque eu acho que tem que haver aqui alguma parte de coragem às vezes em trabalhar determinadas temáticas, como experimentar diferentes formas de interagir com os miúdos e de perceber se... eu acho que é fundamental... esta coragem passa pela motivação de fazer e de não teres medo, mas também não achares que às vezes o ter que voltar atrás é uma perda de tempo, assumires aquilo como uma coisa bastante positiva e que, de alguma forma, aquilo te fez enriquecer e que fez... aqueles dois passos atrás, aquela conversa que, não é, do costume, às vezes depois dá se não sei quantos à frente e às vezes isso é preciso e não assumir isso como uma derrota, vá lá.*

- **Agora, vamos passar a outra parte em que eu tenho aqui um objeto que eu gostava que utilizasse para avaliar o teu nível de concordância com cada frase que eu vou dizer sobre o contributo do escutismo para uma vida significativa e satisfatória.**

- *Ok.*

- **O que vai acontecer é eu vou referir a frase e tu vais colocar a seta...**

- *Para uma vida.. repete lá?*

- **Significativa e satisfatória. Isto basicamente é o teu nível de concordância, ou seja, de discordo totalmente a concordo totalmente. Como a entrevista está a ser gravada em áudio, pedia que colocasses...**

- *E dissesse a cor ou o boneco?*

- **Diria que fosse cada um o 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7.**

- *Pode ser.*

- **Então vamos lá começar. O escutismo faz com que os indivíduos sintam que a sua vida tem um sentido e um propósito.**

- *Vou por aqui no 6.*

- **Queres comentar?**

- *Porque acho que sim, lá está, eu acho que há muita gente aqui, não todos, mas alguns conseguem no escutismo encontrar aqui, aliás, até serem surpreendidos com coisas que que não sabiam que que poderiam desenvolver ou mesmo formas de sentir as coisas ou de trabalhar como desenvolver outras coisas que se calhar dentro, se não fosse aqui, não conseguiriam, portanto, acho que dá um contributo muito positivo.*

- **Então, a segunda frase é o escutismo, cria relações gratificantes.**

- *Sim. Vou pôr aqui no 7, acho que sim, sem dúvida. Acho que há... eu acredito pelo feedback e pelo contato que tenho muito e que acaba por ser uma segunda família, percebes? Acho que as pessoas têm... a questão que se fala muito, o irmão escuta... é muito, eu acho que vivem muito como... não quero chamar de irmandade, não é essa a ideia, nas é aquela... é uma segunda família. Portanto, sem dúvida.*

**- E agora passando a terceira frase, que é o escutismo, faz com que os indivíduos estejam envolvidos e interessados nas suas atividades diárias.**

*- As suas atividades diárias do seu dia a dia?*

**- Sim.**

*- Vou pôr aqui aqui nesta no 6, acho que sim, eu acho que faz motivar até outro tipo de... acho que se vê muito quando tu tens empresas a valorizar muito o dar emprego a escuteiros e isso passa por coisas muito concretas, não é, porque sabem que são à partida, pessoas metódicas que sabem trabalhar em equipa que têm autonomia. Por tudo isto, coloco aqui.*

**- O escutismo faz com que os indivíduos contribuam para a felicidade e bem-estar dos outros.**

*- Mantenho aqui.*

**- No 6?**

*- Sim. Porque acho que fazemos a diferença em muitos em muitos sítios. Obviamente que isto é um conjunto, não é, pelo nosso contributo, se calhar, em certas em certas coisas, tiveram uma percentagem até muito elevada de sucesso. E depois há um conjunto de coisas que potencializam isto. Mas acho que, sem dúvida, nós temos várias áreas da sociedade onde estivemos envolvidos e onde demos o nosso apoio. Fizemos uma diferença brutal, até porque temos um efetivo que potencializa muito, isso não é. E eu acho que há um envolvimento muito grande, acho que no geral... e também não quero... estamos aqui a falar no caso do escutismo em específico, mas no geral, como portugueses, eu acho que as pessoas conseguem se mobilizar para coisas, às vezes menos boas, rapidamente e consegue se ter aqui resultados maravilhosos. E obviamente que com os escuteiros nós vemos, tivemos agora há pouco tempo a questão das cheias do Brasil, onde facilmente se vê um exemplo, e mesmo outro tipo de coisas onde facilmente... mesmo fraternidade mundial, percebes? Porque depois, quando acontece este tipo de coisas, há um envolvimento tão grande que estão todos lá para e mesmo ao nível da própria comunidade, tu tens alguns sítios em que o trabalho que os escuteiros fazem é um trabalho de louvar e que faz uma diferença grande e se eles não existissem... mesmo na própria vida em igreja.*

**- A frase seguinte é o escutismo faz com que os indivíduos se sintam competentes e capazes nas atividades que lhes são importantes.**

*- Algumas vezes, sim, mas sim eu vou pôr aqui no 5. Depende da forma depois do indivíduo. Eu acho que isto tem muito a ver com a tua maneira de estar na vida e a forma como tu agarras, não, é as ferramentas que te dão, não é? Tu podes ter lá as ferramentas todas, e não utilizares. Portanto, aqui nós fazemos a nossa parte e obviamente que... mas eu acho que grande parte das pessoas aproveitam estas ferramentas e aplicam. Eu acho que é uma percentagem a nível da média. Portanto. Até agora é tudo positivo!*

**- O escutismo faz com que os indivíduos se sintam pessoas boas e honradas.**

*- Pelo menos esse... vou pôr aqui no 6, porque esse é o trabalho que temos que... com isto não quer dizer que só temos pessoas boas e honradas, mas pelo menos é esse o nosso trabalho, para que sim, é ter e fazer também fazer dos escuteiros, pessoas boas e honradas. Portanto.*

**- E o escutismo faz com que os indivíduos se sintam otimistas quanto ao seu futuro.**

*- Sim, vou pôr aqui também, no 6, e por quê? Por algumas coisas que já disse antes, eu acho que dá ferramentas que contribuem para tu teres um bocadinho mais de auto-estima e de garantia que consegues desenvolver bem algum trabalho, algumas coisas que tu tens noção de que estás mais à vontade para desenvolver. Portanto, acho que sim, que dá aqui um contributo muito positivo.*

**- E agora, por último, o escutismo faz com que os indivíduos sintam que as pessoas os respeitam.**

*- Acho que há um misto. Se calhar, vou por aqui no 5. Acho que...era o que eu te disse há pouco, eu acho que a dificuldade, e por isso, também a nossa parte também é desmontar isto. Há uma dificuldade grande e, eu acho que há aquela coisa às vezes, principalmente com os adultos do género "ainda andas nos escuteiros, andas fardado e tens paciência, tens não sei quê e tens tempo, etc". Vêm logo uma data de coisas menos boas, depois quando tu... por outro lado, às vezes vem a admiração e isso acontece muito até do tempo que tu despendes da tua vida em família, da tua vida pessoal, muitas vezes profissional e que tu dás ao escutismo. É o dar sem pensar ou sem...pelo menos ter aquela ideia de ter alguma coisa em troca, e isso é a parte positiva, portanto escolhi isto.*

**- Agora avançamos para a última pergunta que é dos seguintes itens, quais é que crês que os jovens que não frequentam o movimento mais têm falta? Propósito e significado, relações interpessoais gratificantes, envolvimento e interesse, contribuição para a sociedade, sentimento de competência, auto aceitação, otimismo e auto-estima.**

*- Posso escolher quantas?*

**- Os que quiseres.**

*- Envolvimento e interesse, sem dívida, as relações interpessoais gratificantes... aqui, a contribuição para a sociedade e se calhar punha aqui este sentimento de competência.*

**- Podes comentar?**

*- Posso. Relações interpessoais, porque obviamente mesmo quem é mais ou introvertido ou que não se relacione muito, consegue, obrigatoriamente, até pelo método em si, obrigatoriamente... obviamente, o escutismo potencia as pessoas interagirem umas com as outras, com pessoas de outras culturas, de outros países de, portanto, e gratificantes porque tem-se noção de que isso contribui muito depois para a evolução de cada um. Envolvimento e interesse, porque, obrigatoriamente, eles têm que se envolver e demonstrarem interesse para concretizarem coisas, e eu acho que isso depois fica lá muito e é a maneira depois de estarem um bocadinho na sociedade, por isso, depois a parte do contributo para a sociedade. E depois este sentimento de competência. Eu acho que é muito importante, que tu acabas por estar envolto muitas vezes na tua vida adulta, às vezes, estás envolvido em partes de um processo. E nem sempre estas do princípio ao fim, e eu acho que os miúdos aqui, uma das coisas também que se valoriza é conseguirem estar num processo inteiro. E passa, por exemplo, deles fazerem uma proposta de uma atividade ,eles próprios a idealizarem-na pensarem como é que a vão desenvolver, como é que vão arranjar dinheiro. E isto tudo é depois, concretiza-se naquele sentimento, além de competência para desenvolver coisas ou competências que tu dizes assim, olha, eu sou muito bom a fazer isto, ou sou melhor a fazer aqui ou em grupo, cada um... vamos juntar aqui as competências todas e somos espetaculares. Portanto, ter escolhido isto.*

**- Ok, muito bem, gostarias de fazer algum comentário adicional.**

*- Não. Gostei só... lha, espero que este trabalho... estou muito curiosa para ver o trabalho final e acho que é muito importante um bocadinho esta esta avaliação e também um bocadinho visão de que te... acredito que com este trabalho de perceber um bocadinho como é que as coisas às vezes se desenvolvem, como é que se concretizam. E para nós, acho que temos tudo a ganhar, que é uma forma de percebermos, lá está, mais uma vez de fazer uma avaliação do que é que estamos a fazer mal, o que é que podemos melhorar, portanto, quero te agradecer por este trabalho que estás a desenvolver.*

**- Eu é que tenho a agradecer pelo tempo, pela disponibilidade e obrigada!**

*- Obrigada Leonor, bom trabalho.*

## **Anexo L - Transcrição da 3.ª Entrevista - Chefe Nacional do CNE**

Esta 3.ª entrevista foi realizada graças ao atual Chefe Nacional do CNE

A entrevista foi conduzida em 18 de julho de 2024, por video-chamada, durou 51 minutos, foi gravada em áudio e posteriormente transcrita, conforme se pode ler de seguida:

**- Olá! Gostaria muito de te agradecer a disponibilidade para participares nesta entrevista. Como já foi referido, estou a fazer um Mestrado em Marketing e estou a estudar o Corpo Nacional de Escutas e gostaria de perceber um bocadinho as tuas perceções e opiniões, ok? Assim, para começar, gostaria que descrevesse de forma breve o teu percurso e o teu papel no CNE neste momento.**

*- Então, o meu percurso... eu entrei para os escuteiros em 1979, para lobito, com seis anos, no agrupamento 291, Calendário, centro do universo, núcleo de Famalicão, região de Braga, e já estive a trabalhar como dirigente, estive a trabalhar com os caminheiros, fui chefe de agrupamento, trabalhei com equipas do nosso núcleo de Famalicão, fui secretário regional em Braga, fui chefe regional e agora sou chefe nacional, mais um aninho e meio.*

**- E consideras que a entrada de novos associados no CNE é importante para a associação?**

*- É fundamental não só para renovarmos em termos de membros a associação... a associação tem um propósito de propor um percurso finito aos nossos associados lobitos, exploradores, pioneiros e caminheiros, mas também é muito importante que, continuamente, também entrem novos dirigentes para podermos rejuvenescer aquilo que são os nossos voluntários que todos os dias acompanham as crianças e os jovens. Portanto, é fundamental todos os dias termos novos membros.*

**- E quais é que consideras que são as razões mais comuns para alguém ingressar no Corpo Nacional de Escutas?**

*- Ora, depende, para escuteiros eu diria que há naturalmente um fator influência dos pais nos mais novos ou que já foram escuteiros ou que de alguma maneira viram alguma comunicação nossa e acham que vale a pena colocar... propor aos filhos este caminho. Há influência de amigos que são escuteiros e que atraem outros. Eu acho que esse é um dos fatores principais de atração e eu diria que também há em menor escala alguma atração pelos próprios que ou vêem atividades nossas ou cruzam-se com os escuteiros ou conhecem alguém que não é necessariamente um amigo mas que o vêem em alguma coisa, em alguma atividade comunitária ou de serviço e que querem entrar. No caso dos dirigentes, nós temos cada vez mais dirigentes a entrar de fora, portanto aspirantes, em termos de peso relativo, versus aqueles que concluem o caminho do percurso educativo da IV e depois de fazerem a sua partida continuam e fazem o percurso para dirigentes. Eu acho que aí o que mais motiva nós termos novos escuteiros a entrar directamente para dirigentes ou é mais uma vez porque têm familiares, às vezes filhos, no movimento, outras vezes é porque são desafiados por outros dirigentes a poder juntar-se a nós, a poderem estar nesta missão.*

**- E como é que crês que o CNE é visto pelos seus membros e entre a sociedade portuguesa em geral?**

*- Olha, pelos membros eu acho que de uma forma geral o escutismo, o CNE em particular, são vistos como quase uma atividade, uma associação que nos prende, que nos vicia. É muito frequente falares com pessoas que vão evoluindo e quando concluem o percurso educativo e depois continuam no percurso para dirigentes, dizem que sentem o apelo de dar, de devolver ou de retribuir aquilo que receberam ao longo da sua vida enquanto escuteiros, de lobito até caminheiro. Eu acho que nos escuteiros que não os dirigentes, nota-se isso, mas também se nota uma cada vez maior rotação e menor tempo de permanência no movimento, o que já não é, por um lado, assim, tão positivo, significa que nós não estamos a ter a capacidade de reter os nossos escuteiros, como*

*aconteciam antes. Hoje há, se calhar, muitas outras atividades que, entre aspas, concorrem, competem connosco. Isto por um aspecto menos positivo, mas pela positiva sim, exatamente as mesmas razões significam que hoje existem outras soluções, outras ofertas que se calhar há uns anos atrás não existiam e hoje ajudam o jovem a encontrar um caminho que o faz na mesma ser feliz, seja na atividade desportiva ou noutra atividade lúdica ou recreativa e eu acho que o escutismo só tem que ficar contente se os nossos jovens forem capazes de encontrar o seu caminho independentemente do caminho ser cá ou de ser noutra qualquer organização. Na sociedade, o que noto é que o nível de confiança que a sociedade coloca em nós é crescente. Notou-se muito isso durante a pandemia e no pós-pandemia. Os nossos números começaram rapidamente a crescer e o número de ingressos cresceu de forma estonteante a seguir ao ano de 2022. Pese embora algumas situações que afetem a nossa imagem, porque existem situações de abusos ou situações reportadas no relatório da Igreja, eu acho que a sociedade valoriza o trabalho que nós fazemos e a sociedade reconhece que nós fazemos efetivamente um esforço por criar um ambiente seguro para as crianças e para os jovens e que usamos de uma transparência bastante grande, não escondendo as situações menos positivas que por cá acontecem mas procurando documentá-las e aprender com os erros e cada vez mais melhorar para que haja menos e menos situações que colocam em risco esta segurança dos nossos jovens.*

**- Seguindo então esta lógica, crê que a reputação externa que a associação tem pode ter efeito no crescimento do efetivo?**

*- A reputação pode ter muito efeito na evolução do efetivo. Nós não estamos muito habituados a olhar para o escutismo desse ponto de vista, nós estamos habituados a olhar para aquilo que vamos fazendo, muito a pensar em nós cá fazermos o nosso caminho e, portanto, se agradamos ou não agradamos externamente, não é esse o objetivo. Mas acho que, nos dias que correm, é claro que a imagem que nós transmitimos, quer para podermos captar mais jovens, quer para captarmos mais voluntários, quer para que os voluntários se sintam motivados tem que haver algum reconhecimento tem que haver reputação, como é lógico, ninguém gosta de trabalhar numa associação que é mal vista. E isso é de facto cada vez mais importante, porque também é dessa reputação que nós somos capazes de viver década após década, de fazer 100 anos, quer aqui em Portugal, quer no estrangeiro, no mundo inteiro. O escutismo, parece-me, costumo dizer isto, foi a primeira associação a nível mundial a trabalhar as alterações climáticas e o amor pela natureza e a necessidade de cuidarmos dela. Foi a primeira associação a nível mundial a querer trabalhar a paz, integrando isso naquilo que é a educação, que nós procuramos que os nossos jovens se vão construindo a si próprios e uns aos outros. O escutismo foi pioneiro na educação não formal, em ter o jovem no centro da sua ação e ser capaz de desenvolver o seu percurso, o seu caminho e com isso crescer. Tantas coisas que nós fomos capazes de trazer, quer na educação, quer na área do ambiente, quer na área social, todo o trabalho e voluntariado comunitário que é feito, não pelos nossos dirigentes que o fazem, mas por milhares e milhares de jovens que todos os dias se dedicam a ajudar o próximo e que eu gosto muito de dizer que tem duas vantagens gigantes: uma é a ajuda que se dá, claro que sim, aos outros, mas eu acho que, não menos importante, é a ajuda que isso traz para o próprio jovem que fez aquela ação, que participou naquela atividade. Ele, sem querer, ou num ambiente descontraído de jogo e também de trabalho, desenvolve uma consciência comunitária social, política, também, que o ajuda a estar cada vez melhor preparado para o futuro. Nós queremos jovens que pensem, que digam o que acham, que digam o que não concordam, nós não queremos jovens amorfos e morninhos, queremos pessoal com calor, com vontade de desafiar e de dizer “não é isso que a gente quer, queremos outra coisa”, é isso que nós queremos.*

**- Seguindo um bocadinho esta lógica, a proposta educativa de desenvolvimento pessoal que se baseia nas maravilhas do método que o escutismo faz hoje às crianças e jovens, mantém-se atual nos dias de hoje, tendo em conta o centenário da associação?**

- Há coisas que sim, há outras que vamos sentindo a necessidade de haver renovação. Nós trabalhamos com aquilo que nos parecem ser os desenvolvimentos mais recentes da ciência, do ponto de vista das ciências da educação. Foi por isso que, quando o escutismo foi criado há tantos anos atrás, Baden-Powell, na altura, teve a enorme visão de poder contactar, conviver com aqueles que eram os cientistas da educação do século XIX, do final do século XIX. E ao longo destas décadas todas, eu acho que esse caminho foi sendo continuado.

Foi por isso que nós começamos a trabalhar não apenas com provas e começamos a trabalhar com objetivos educativos. Foi por isso que nós decidimos autonomizar, porque tem tanta importância como os outros a área afetiva do desenvolvimento humano, tantas outras coisas que nós fomos trabalhando. É claro que nós não podemos estar nunca sossegados a achar que agora atingimos um patamar espetacular de desenvolvimento e que já não é preciso fazer mais nada. Nós temos que ter sempre aquele desassossego de pensar, epá, aqueles pioneiros que foram embora, porque é que saíram? Porquê que não entraram outros para o lugar deles? E nós estamos, de facto, nessa idade de 14-18, a perder efetivo, e isso preocupa-nos. E sem sabermos ainda muito bem a totalidade das razões, não há de ser uma, vão ser muitas, que justificam esta, como dizia há bocadinho, menor permanência e esta saída. Claro que uma delas, que não podemos colocar de lado é será que o nosso programa continua relevante para os jovens? Será que continua atual? Será que lhes diz alguma coisa? Será que os jovens hoje precisam de algo que os desafie de outra maneira? E isso leva-nos sempre constantemente a questionar o que é que temos que fazer diferente, para também ter resultados diferentes.

E, portanto, o programa educativo, eu acho que se mantém atual de uma forma geral com a necessidade de estar constantemente a ser revisto, atualizado e, mais do que isso, ainda adaptado ao contexto local onde os jovens estão. Eu não acredito que haja um programa único, universal e que seja aplicado como se fosse uma chapa de uma fotocópia. Eu acho que o programa tem que ser adaptado, o programa tem que ser treinado e os voluntários também têm que ir aprimorando o seu próprio trabalho. E isso tudo faz com que o programa esteja em constante evolução.

**- E esta proposta educativa da promoção do desenvolvimento integral das crianças e jovens, ajudando-as a alcançar o seu pleno potencial, pode atrair novas pessoas para a associação? De que forma?**

- Pode e atrai, porque nós todas as semanas, quando vemos os nossos jovens saírem em atividade, e eu acho que aqui há um campo de melhoria que nós também temos que trabalhar, as nossas atividades estão a ficar cada vez mais, em muitos locais, atividades, por um lado, como eu costumo dizer, muito troca e fuge. Nós temos menos tempo, hoje em dia, para estarmos com os jovens e os jovens estarem uns com os outros. Os nossos programas de fim de semana estão cada vez mais compactados e os jovens também estão, porque eles têm mais atividades, têm mais coisas que os prendem, por um lado. Por outro, eu sinto é que esta necessidade de sairmos dos espaços fechados, irmos para o espaço aberto, que é o ar-livre, a montanha, que é a praia, mas que também é a comunidade, que é a freguesia, que é a praça, que é a cidade, do espaço exterior, eu acho que isso faz com que continuemos a ser capazes de dinamizar o jovem, porque vê os outros a empenharem-se, a construírem coisas que eles sozinhos não fazem, não têm essa dinâmica pessoal ou com os seus grupos de amigos. Eu acho que isso é que faz com que o escutismo continue a ser atrativo e há um aspecto extra que eu acho que também atrai hoje em dia, que é este sentido de trabalharmos em grupo por uma coisa que não é bem um desporto, mas é uma atividade ao ar livre de montar coisas, de construir coisas, de jogar, de nos rirmos uns com os outros. E se calhar se a gente desmontasse isto aos bocadinhos, cada uma destas coisas, um jovem consegue obter em várias atividades. É como quando a gente pega numa refeição que está aqui à nossa frente e diz assim, ah, estas batatas, eu já vi umas batatas assadas melhores do que estas. Também já vi um arroz de forno melhor do que este. E também já comi um frango mais saboroso. E já comi uma salada melhor temperada. Agora, tudo isto combinado como aqui foi, já não é assim tão fácil nós encontrarmos isto que nos foi agora apresentado, com esta combinação de ar livre, com alguma

atividade física, mas com a necessidade de pensarmos, de tomar decisões, de trabalhar em equipa. O escutismo nesse aspecto eu acho que é único. Os elementos que compõem o nosso método escutista são verdadeiramente aquilo que ao longo de 100 anos em Portugal e 120, quase, no mundo inteiro, tantos jovens atraí, e eu tenho a certeza que vão continuar a atrair sem perder de vista esta necessidade que há bocado falávamos, que temos de renovar as coisas, de começarmos a desafiar e dizermos que o que o BP escreveu também não é nenhum escrito sagrado, não foi escrito em tábuas de pedra ou tábuas de madeira, foi escrito em folhas de papel para a gente poder riscar e escrever por cima e traçar caminhos diferentes. Eu acho que às vezes encontramos também essa dificuldade nos nossos dirigentes de acharem que aquilo que foi escrito ou dito pelo fundador é imutável. Não é. Ele próprio também nos escreveu isso a dizer, “ai de vocês...”, agora sou eu que estou a inventar, mas “...ai de vocês se seguirem à risca aquilo que eu escrevi há 120 anos atrás e se acharem que os miúdos hoje em dia têm que saber fazer nós e construções e meter paus e cordas e já está”. Isso é absolutamente ridículo olhar hoje e acharmos que a tecnologia que era de paus e de cordas há 100 anos atrás hoje não é de telemóveis e de computadores e de outras coisas e, também, de paus e cordas, mas que evolui, porque os tempos evoluem e os jovens hoje têm um potencial à frente deles, que se calhar há 10 anos não era o mesmo, não vou dizer que era mais ou menos, mas era diferente, e que há 20 ainda era mais diferente, e que há 30 ainda era mais diferente, e o escutismo ainda cá está, está porque somos capazes de renovar aquilo que fazemos também e a forma como trabalhamos.

**- E existem no CNE estratégias no âmbito da atração de novos associados?**

- Sem dúvida. Nós temos um projeto que iniciámos há algum tempo, só para dar um exemplo, que se chama Projeto Bolota. E o Projeto Bolota nasceu de duas constatações. Uma imagem, mais uma vez, que veio do nosso fundador, de até a mais pequena das bolotas, um dia se consegue transformar num frondoso carvalho, essa imagem deste crescimento, desta construção, e por outro lado de um livro fantástico do Jean Giono, que se chama O Homem que Plantava Árvores, e que eram bolotas, de facto, e um senhor, conforme a história conta, ao fim de algumas décadas, conseguiu transformar uma zona inóspita num frondoso campo florestal com mais de 10 quilómetros, em França, porque ele todos os dias metia 100 bolotas no chão, umas pegavam, outras não. E essa foi a imagem que nos impeliu a desenvolvermos um projeto que, de facto, ajuda a que nós possamos pensar e ter ferramentas, quer para pensar, quer para depois desenvolver e executar estratégias de desenvolvimento do escutismo nas nossas comunidades, procurando, por um lado, motivar a comunidade e os jovens e os seus pais para confiarem e virem para o escutismo, para podermos atrair também dirigentes, voluntários, para os podermos motivar, para podermos ter uma presença ativa na comunidade e podermos ter ferramentas que nos permitam falar, discutir assuntos de interesse da comunidade com a linguagem da comunidade e não com a linguagem escutista. Ninguém vai a uma escola falar com o diretor da escola e dizer que nós queremos trabalhar o “Escuta é amigo das plantas e dos animais” ou “devemos praticar diariamente uma boa ação”, isso é a linguagem escutista, ou o “aprender-fazendo”, mas se a gente for a uma escola e dissermos que queremos trabalhar a sustentabilidade e que, dentro da sustentabilidade, queremos trabalhar a parte do cuidar da terra e cuidar da vida marinha e da água, se calhar a escola já entende o que nós estamos a dizer. Nós estamos a dizer exatamente a mesma coisa, só que estamos a usar a linguagem da sociedade e não necessariamente a linguagem escutista. É muito a isto que o Projeto Bolota apela, de nós podermos olhar para a realidade e confrontá-la com aquilo que nós fazemos e com tantas coisas que nós fazemos de bem e como é que nós podemos aproveitar recursos que estão desenvolvidos e criados por tantas atividades feitas por agrupamentos locais, muitas vezes. A mim nunca mais me esquece, uma vez que fomos a uma atividade nossa de pioneiros, de jovens de 14 aos 18 anos, e aproveitamos para nos perguntar, assim em modo mais descontraído, se eles quando vão embora das atividades, na segunda-feira falam com os amigos sobre aquilo que fizeram no escutismo. E a resposta foi falamos, muitas vezes. E a pergunta seguinte foi, então os vossos amigos não gostam,

*porque é que eles não querem vir para os escuteiros? E a resposta que mais vezes apareceu foi porque eles acham que se reza muito no escutismo católico português. E nós perguntámos, e vocês concordam com essa avaliação? Eles disseram não, é verdade, somos um movimento de matriz religiosa, católica, é essa a nossa identidade, mas não vivemos enfiados na igreja, nem rezamos assim tantas vezes. E quando lhes perguntamos, então o que é que vocês fazem para desmistificar isso? Foi brilhante a resposta que alguns deram que foi, nós todos os anos organizamos uma atividade em que movimentamos a nossa comunidade, o grupo dos pioneiros, e cada um tem de trazer dois ou três amigos para viver uma atividade típica nossa de acampamento, com raid, com construções, com cozinha, selvagem ou não, com jogos, fogos de conselho e com os nossos amigos. E eu percebi. E ainda por cima fazem isto com muito mais afinco porque estão a convidar os amigos deles, não querem ficar mal. Sabes como é que funciona! Eles disseram, 'pá, no fim, passado dois meses ou três, destes 20 ou 30 que vieram, 10 ou 15 ficaram. A melhor forma de tu captares clientes para a nossa "empresa", digamos assim, é tu usares os nossos clientes atuais para arranjam outros clientes. Eu é o boca-a-boca, olha isto é espetacular, anda a ver como..!*

**- E que públicos são ou podem ser alvo destas estratégias de atração de novos associados?**

*- Olha, eu acho que de forma relativamente abrangente temos vários blocos de público. Logo à cabeça temos as famílias, temos aqueles, principalmente as famílias dos não escuteiros, é relativamente mais fácil de recrutar escuteiros ou dirigentes se houver estes contactos familiares. Já tens uma pessoa que tu conheces, que gostas, que anda nos escuteiros, às vezes temos dificuldade em explicar o que é que a gente faz a uma pessoa que não é cliente nem é relacionado, não conhece ninguém cá. Depois, dentro deste grupo, que é grande, temos um grupo de pessoas que não estão tão conectadas com aquilo que é a nossa componente religiosa. Não são católicos, não são cristãos. O escutismo tem que ser um movimento evangelizador, senão não estamos a cumprir a nossa missão. E evangelizar tem duas partes. Uma é evangelizar dentro dos que já estão convertidos. E a outra parte, que eu acho que é a mais bonita, é nós conseguirmos evangelizar junto do grupo dos que não são como nós. E que aceitam vir cá, experimentar a tal atividade, e depois experimentar uns meses, uns anos, e olha, se encontrarem um caminho que os faça felizes, se esse caminho for um caminho que anda ao lado do nosso, do ponto de vista religioso, espetacular. Se não for, espetacular na mesma e esse é um grupo amplo onde nós também devemos operar. Depois temos o grupo mais institucional, outras associações, juntas de freguesias, empresas, tantos grupos, tantas sociedades em que o escutismo às vezes pensa que não precisa e porque não precisa, porque não quer captar apoio, às vezes confunde-se o apoio financeiro com a ajuda institucional, às vezes fugimos de estar nesses sítios. Eu acho que é fundamental nós também estarmos aí.*

*É fundamental nós afirmarmos aquilo que fazemos, não porque temos um grande orgulho naquilo que fazemos, mas temos, mas porque é com esta cooperação que nós também damos testemunho na comunidade daquilo que somos capazes de fazer e, na verdade, é isso que nós queremos que os nossos jovens façam. Ainda ontem falava com um amigo dirigente que aproveitou este tempo de férias e levou uma parte da expedição de exploradores a uma escola e os exploradores...e estava tudo combinado...organizaram oito oficinas para miúdos dessa escola, que não eram escuteiros. Coisas tão simples que os nossos exploradores fazem todos os fins de semana de montar uma tenda, de fazer uma pequena construção, de separar o lixo, de fazer coisas que tu no dia-a-dia vês acontecerem nas nossas atividades. E aquilo não só enriqueceu de forma muito substancial os exploradores que foram fazer essa ação, sentiram-se mais do que sentirem-se importantes, sentiram que aquilo que eu faço, afinal, é útil. E eu, afinal, consigo animar o workshop, aquele dirigente estava babado de orgulho quando disse, eu só estava a vê-los trabalhar e eles estavam ali sem grande orientação a fazer aquilo tudo e por outro lado consegues através deste contacto institucional chegar precisamente àqueles que hoje não estão, mas amanhã vão ser os nossos futuros escuteiros, os nossos futuros líderes, na associação ou na nossa comunidade. E isso é muito importante. E eu diria que finalmente tens um mundo político. Hoje em dia a política está*

*de tal maneira deteriorada em termos de reputação que parece quase que toda a gente quer fugir da política. Eu acho que, pelo contrário, o escutismo, o CNE, temos que criar nos nossos jovens um sentimento político de eu quero ter intervenção na minha comunidade, quero ter uma palavra a dizer sobre o futuro que nos afeta a todos. Ser político é uma coisa boa. Eu ter uma filiação partidária é bom. O CNE não pode ter, mas os associados podem e devem ter. É isso que faz também a nossa cidadania ativa, é sermos capazes de trabalhar, discutir, refletir, debater e construir uma sociedade diferente através também dos lugares onde se tomam as decisões. E isso é política. Portanto, isto é importante.*

**- E como é que o CNE pode melhorar a sua comunicação neste âmbito de atrair novos associados?**

*- Pode melhorar muito. Nós temos sempre muitas lacunas que, às vezes, não são fáceis de identificar naquilo que é a nossa comunicação. Primeiro, temos, às vezes, esta incapacidade de descobrir que nós precisamos mesmo de comunicar. Não basta fazermos as coisas bem feitas, também é preciso que os outros vejam o que a gente está a fazer. Não pelo tal orgulho que eu dizia há bocado, mas porque isso para nós é crítico, para continuarmos, para sobrevivermos, para fazermos os nossos grupos, os nossos agrupamentos crescerem e manterem-se ativos. Depois, acho que a comunicação que a gente faz, o conteúdo comunicativo, o formato e onde nós estamos, às vezes são fracos. Nós não somos propriamente...porque os nossos recursos são muitas vezes, quase sempre, recursos voluntários, porque não são profissionais, porque não temos formação específica na comunicação. Às vezes comunicamos mal, usamos uma mensagem que as outras pessoas não entendem, falamos “escuteirês” em vez de falar uma linguagem corrente, usamos... vamos todos fardadinhos com aqueles lenços e aquelas camisas bonitas e tal, e os calções e os pompons, como eles dizem fora, isso não atrai ninguém, se calhar, não é? Não é essa a melhor linguagem gráfica para a gente atrair novos jovens. E nós temos outras fardas, não temos só aquela. Depois, às vezes, escolhemos o meio errado. A gente quer falar e faz um vídeo que demora 5 minutos. Ninguém vê um vídeo com mais de 35, 40 segundos. Depois publicamos mensagens que nunca mais acabam em redes sociais onde os jovens já não estão. Isto acontece muito, também. Há muitas coisas que a gente faz e que nos gastam recursos, tempo, dedicação, e às vezes aquilo não colhe muito porque nós usamos o canal errado, nós usamos a mensagem errada, nós usamos um formato que não era o adequado e às vezes esta formação, esta disponibilização de recursos, olha isto já foi bem feito e está aqui um exemplo, dois ou vinte, se quiseres usar, como existe na plataforma do Bolota, ainda não chega onde tinha que chegar e às vezes deitamos horas e horas a fundo a reinventar coisas que já estão feitas e que com uma pequena adaptação serviam para aquilo que nós precisávamos. Eu acho que esse é o problema que nós temos. Pronto, há muitas coisas que têm que ser melhoradas.*

**- E seguindo aqui um bocadinho a lógica de algo que já referiste, tenho uma questão que é cada escuteiro pode ter ou tem um papel nesta divulgação e recomendação da associação que pode resultar em novas inscrições. Concordas com isto? De que forma é que isto funciona?**

*- Eu acho que o principal motor do nosso crescimento, do nosso desenvolvimento do ponto de vista comunicacional para angariar jovens novos, dirigentes também, mas estou a pensar mais nos novos associados, são os próprios membros atuais, são as melhores pessoas, são os nossos melhores embaixadores para poderem, de alguma maneira, explicar, vender, se quiséssemos, aquilo que nós no dia-a-dia somos capazes de proporcionar, aquilo que eles são capazes de proporcionar no seu desenvolvimento e crescimento. Portanto, são os nossos melhores angariadores de novos membros, são os que já cá estão. E esse é um poder gigante que nós temos. Nós trabalhamos numa associação que tem quase 70 mil pessoas. Nós costumamos dizer na brincadeira que se cada escuteiro trouxer mais um por ano, e admitindo que alguns saem, nós em pouco tempo seríamos 100, 150, 200 mil. Basta que isto aconteça assim. E se cada um não trouxer outro, mas em cada patrulha vierem mais dois, nós este ano, por exemplo, entraram 14 mil escuteiros novos para o CNE. Também saíram 6 ou 7 mil. E, portanto, esta rotação que é elevada,*

*se nós conseguirmos mais do que diminuí-la, que eu acho que isso também é importante percebermos se devemos ou não colocar recursos nisso, como dizia há bocadinho, o escuteiro descobrir outras coisas que o motivam, que o fazem feliz, e que não é aqui dentro, também é bom. Mas se nós conseguirmos que esta renovação seja cada vez mais intensificada não vejo mal nenhum em termos de escuteiros da nossa associação que estão cá um ano ou dois ou três e depois uns continuam e outros não, isso é excelente e portanto um escuteiro que está no ativo é o nosso melhor embaixador, mas isso de longe.*

**- E crê que a comunicação e a presença digital que a associação tem pode fazer esta ponte entre a percepção que se obtém e depois efetivamente o ato das pessoas se inscreverem?**

*- Sim. Eu acho que a comunicação digital que se faz com uma estratégia com um plano, com o público-alvo bem definido, com tempos de comunicação faz sentido, colhe frutos. Nós fazemos isso bastante, na minha forma de ver, com alguma profissionalização ou proficiência, se calhar, no nível nacional. Nos níveis intermédios e locais, não. Não o fazemos da mesma forma e tenho muitas vezes a impressão de que, não querendo e não podendo, porque também não queremos, mais uma vez, cortar a capacidade dos nossos grupos locais poderem eles próprios fazer esta divulgação, até porque se calhar têm um sucesso na capilaridade com que eles estão a trabalhar maior do que nós quando fazemos coisas de nível nacional, mas infelizmente às vezes vemos também coisas publicadas de que não temos assim um enorme orgulho, tipo, este vídeo não está bom, estas fotos são fracas, esta mensagem não é clara, é confusa, às vezes errada. Mas eu diria que o que nos tem mantido também nesta construção de tantos e tantos milhares e milhares de escuteiros que temos todos os anos, também é fruto desta proximidade local. Seria, se calhar, um erro grande querermos colocar as coisas de tal forma pensadas, refletidas, unificadas e com uma imagem unitária, colheríamos, se calhar, enormes frutos do ponto de vista da técnica comunicacional, mas não sei se teríamos o mesmo sucesso do ponto de vista do resultado prático. O escutismo não se faz num agrupamento nacional, faz-se nas nossas comunidades locais, onde vivem pessoas, nas ruas, nos bairros, quando estamos a falar em cidades ou nos lugares, quando falamos aqui nas aldeias. E isso é uma comunicação que tem que ser, obviamente, adaptada àquilo que é o jeito daquela comunidade e não apenas uma comunicação mais profissional de nível nacional, que faz falta, que institucionalmente é fundamental mas que não é necessariamente aquela que mais colhe.*

**- Muito obrigada, agora vamos passar para outra parte em que vou aqui mostrar o meu ecrã e agora vamos fazer uma coisa que é, tenho aqui várias palavras e gostava que as percorresses e que selecionasses aquelas que crês que refletem aquilo que o CNE é, como se fosse traços de carácter ou traços de personalidade. Podes escolher aquelas que quiseres**

*- Ok. Mas é assim já para começar a debitar ou para pensar um bocadinho?*

**- Como preferires.**

*- Começo logo pela primeira, acho que é ousado, que é fiável, acho que é seguro, é simples, não vou repetir alguns porque eu acho que traduzem algum significado próximo daqueles que acabei de dizer, ou queres que repita?*

**- Conforme preferires.**

*- Pronto, ok. Acho que é essencialmente jovem também, sim. Disponível para ajudar, de certeza absoluta, acho que é agradável, acho que é imaginativo, amigável, fácil de lidar, não é charmoso, por essa parte não posso entrar no que não são. Acho que nos dirigentes ainda tem uma componente masculina, mas no resto já tem uma componente feminina dominante.*

*Não só em número, como o que isso depois representa no dia-a-dia das ações e das atividades que nós estamos desenvolvendo. Acho que é um movimento extrovertido, muito virado de facto para o exterior, para o contacto, quer entre os membros, quer entre os membros e os que ainda não são. Acho que é uma atividade muito direta e aberta.*

*E eu acho que com isto já definimos mais ou menos da minha forma de ver.*

**- E se agora eu te entregasse assim, uns papelinhos em branco, onde pudesses escrever características que achas que o CNE é, mas que não estão aqui? O que é que escreverias?**

- *Eu escreveria, eu acho que é um movimento apaixonante, romântico até, porque a gente vive isto de uma forma quase poética, no sentido de não há minutos que a gente dispense no nosso tempo quando é preciso fazer alguma coisa pelo desenvolvimento da patrulha, da equipa, da secção, do agrupamento, depende da idade e daquilo que estamos a fazer, acho que é viciante como qualquer relação ou qualquer relação baseada na paixão isto vicia, e o que mais? São estes, sensacionalmente.*

- **Então agora vamos para outra parte. Em que eu tenho isto feito em papel para as pessoas poderem usar, mas como estamos assim [online] vai ser assim. Basicamente eu vou ler várias frases e consoante cada frase tu vais-te posicionar aqui neste espectro. Como isto está a ser gravado, vou-te dizer assim, a partir do mais vermelhinho para o mais verdinho, isto são sete. Por isso, o mais vermelho é o um, o mais verdinho é o sete, ok? E então, basicamente, isto é o teu nível de concordância com as frases que eu vou dizer, ok? Então, vou começar. O escutismo faz com que os indivíduos sintam que a sua vida tem um sentido e um propósito.**

- *Seis.*

- **Queres comentar?**

- *Acho que a construção do caminho que se faz leva-nos cada vez mais a perceber que nós temos um espaço, que temos uma missão, que temos um caminho a percorrer e que esse caminho tem um sentido, tem um objetivo, ou vários, e eu acho que o escutismo ajuda de facto a descobrir isso nos nossos jovens e também quando já somos mais velhos.*

- **Ok, segunda frase, o escutismo cria relações gratificantes.**

- *Sim, a esse dava um 7 mesmo. Eu acho que no escutismo tu crias amizades para a vida toda. E isso é extremamente gratificante. Olha, eu sou filho único, por exemplo, foi no escutismo que eu encontrei a minha segunda família. Foi aqui que eu encontrei os irmãos que em casa não tinha. E as irmãs também.*

- **Terceira frase, o escutismo faz com que os indivíduos estejam envolvidos e interessados nas suas atividades diárias.**

- *Cinco. Aqui já não estou tão entusiasmado com a frase, porque se é verdade que nos ajuda a encontrar um rumo para nós próprios, às vezes o escutismo pode não estar a ser a ferramenta que faz com que nos nossos jovens ou nos nossos adultos nós estejamos tão comprometidos com aquilo que é externo à nossa vivência dentro da nossa associação. Eu acho que vai havendo, na nossa sociedade, se calhar, depois teríamos que comentar até que ponto é que o escutismo ajuda a diminuir isto. Mas eu acho que o nível de engagement que nós vamos tendo com as coisas que são causas da nossa comunidade ou da nossa sociedade está a baixar. Ou seja, há cada vez mais engagement de menor duração e intensidade. E o escutismo tem-me levado a perceber que isso aqui não é diferente. Não noto um padrão completamente diferente nos nossos jovens em relação àquilo que eu estaria à espera que eles fossem se não fossem escuteiros. E aqui é um campo onde eu acho que nós temos um caminho para fazer, para melhorar também.*

- **A próxima frase é... O escutismo faz com que os indivíduos contribuam para a felicidade e bem-estar dos outros.**

- *Sem dúvida, sim. Eu acho que isso é algo que preocupa todos os escuteiros.*

- **Onde é que te posicionarias?**

- *Ah, posicionava-me no 6. Eu acho que o escutismo ajuda os jovens a perceberem que vivemos em função do outro. Vivemos em função da felicidade dos outros, também, porque isso nos faz felizes a nós. Acredito mesmo nisso.*

- **E o escutismo faz com que os indivíduos se sintam competentes e capazes nas atividades que lhes são importantes?**

- *Cinco, acho que sim, mas acho também que o escutismo não é exclusivamente aquilo que faz com que a tua vida leve uma transformação grande. Uma parte daquilo que tu vais construindo também é teu, és tu que dás, não é tudo o escutismo que te dá a ti, tu também dás coisas tuas a ti própria e ao escutismo e, portanto, acho que aqui há um caminho que não é de sentido único.*

- **A frase seguinte é o escutismo faz com que os indivíduos se sintam pessoas boas e honradas.**
- *Cinco, também. Parte é verdade, mas parte, eu acho que o escutismo também ajuda-te mais até a tu descobrires-te a ti própria e a seres mais autêntica com aquilo que tu fazes e com aquilo que tu és e a forma como exprimes o que sentes. E nós não somos 100% bons.*
- Nós não somos sempre aquela pessoa que só faz as coisas acertadas. Também somos dotados da capacidade livre de cometermos erros e de fazermos escolhas que amanhã se calhar olhamos para trás e achamos que não foram as melhores. Isso é algo que o escutismo nos ajuda e nesse sentido faz de nós melhores, mas não quer dizer que faz de nós pessoas que só fazem as coisas bem feitas.*
- **Agora, o escutismo faz com que os indivíduos se sintam otimistas quanto ao seu futuro?**
- *Seis. De uma forma geral, sim. Eu acho que o escutismo nos leva a perceber que o amanhã vai ser melhor do que foi ontem e há de ser melhor ou igual que o que foi hoje porque contamos uns com os outros, porque contamos connosco próprios também no nosso caso do CNE contamos também com Deus, como é lógico, portanto eu acho que sim, dá-te uma confiança extra naquilo que amanhã há de vir.*
- **Agora a última frase que é o escutismo faz com que os indivíduos sintam que as pessoas os respeitam.**
- *Cinco. Por um lado, sim. Da confiança que nós vamos construindo na sociedade, eu acho que há, em modo mediano, um sentimento de respeito, mas por outro lado também há muitas pessoas que acham que somos escuteiros, somos ingénuos, que não somos pessoas que sejam capazes de perceber aquilo que é a malícia que às vezes acontece, aquilo que é as intenções que não são sempre as melhores. E isso já não é, por um lado, não é tão verdade, por outro lado, traduz em certa medida a negação daquilo que tu disseste. Portanto, eu aqui não consigo dar uma pontuação muito alta, porque acho que existem vários movimentos em sentidos diferentes em relação à frase.*
- **E agora a última pergunta de todas, que é, dos seguintes itens que temos aqui, quais é que crês que os jovens que não frequentam o movimento mais têm em falta?**
- *Eu diria o envolvimento e interesse, o primeiro, propósito e significado, o sermos capazes de viver uma vida e de percebermos que temos um caminho para trilhar e diria que... estou na dúvida entre a autoaceitação e a autoestima, eu iria mais para a autoestima, porque a autoestima também inclui, na minha forma de ver, a autoaceitação, o nós sermos capazes de perceber que há coisas que nós somos e que temos e que não são fáceis de mudar mas que ainda assim eu tenho que viver com elas. Depois há outras que eu consigo mexer e há outras que eu já tenho e que são boas e eu acho que é mais a autoestima do que a autoaceitação*
- **Ok, muito bem. Gostarias de fazer algum comentário adicional?**
- *Não, agradecer-te a entrevista foi muito boa, ajuda também a gente pensar um bocadinho sobre todas estas coisas. Como é que está a ser a experiência para ti?*
- **Está a ser muito interessante, queria-te agradecer também e quando a minha dissertação estiver concluída, irei entregar também a vocês de alguma forma também em forma de serviço para que também vos seja útil para o desenvolvimento da associação naquilo que acharem melhor. Mas tem sido muito interessante estudar o escutismo.**
- *Ótimo, fico contente.*
- **Pronto, muito obrigada pelo teu tempo, pela tua disponibilidade e é tudo, obrigada.**
- *Boa sorte. Adeus, obrigada.*

## **Anexo M - Transcrição da 4.<sup>a</sup> Entrevista - Antigo Ministro da Educação (XXIII Governo Constitucional) e Dirigente do CNE**

Esta 4.<sup>a</sup> entrevista foi realizada graças ao anterior Ministro da Educação e também Dirigente do CNE

A entrevista foi conduzida em 19 de julho de 2024, em Lisboa, durou 51 minutos, foi gravada em áudio e posteriormente transcrita, conforme se pode ler de seguida:

**- Então vamos lá começar. Primeiramente gostaria muito de agradecer a disponibilidade para participar nesta entrevista, como já foi referido, estou a fazer o meu mestrado em Marketing e estou a estudar o CNE assim, na vertente mais da reputação, da atração de novos associados e gostaria de perceber um bocadinho as tuas perceções e as tuas opiniões sobre isso, ok?**

*- Ok, vamos a isto.*

**- Então, para começar, gostaria que me descrevesse um bocadinho o teu percurso como membro do CNE e também o teu papel como Ministro da Educação assim de forma breve.**

*- Então, no CNE entro aos 9 anos, para explorador logo, porque a alcateia estava cheia no meu agrupamento, já tinha tido uma passagem breve por um agrupamento mas o agrupamento estava um bocado caótico, a gente ia lá e ninguém abria a porta e depois acabei por não entrar nesse agrupamento e fui mais tarde... aquela coisa de ir com amigos e assim, por um certo fascínio que tinha pelo escutismo e depois fui ficando, fui dirigente muito novo, com 18 anos, a fazer os 19, era uma altura de grande falta de dirigentes no meu agrupamento, e o meu chefe de agrupamento... na altura já estava com os lobitos, desde os pioneiros que eu trabalhava com a alcateia. E depois, trabalhei com lobitos praticamente sempre, para aí 20 anos seguidos, fui chefe de agrupamento, também relativamente novo, vários anos, 12 anos seguidos de chefe de agrupamento. Depois comecei a colaborar como formador na região e depois a nível nacional, fui para a junta regional como secretário regional dos recursos adultos e depois, mais tarde, fui chefe regional, trabalhei em várias equipas nacionais na área da formação, da renovação do sistema pedagógico e deixo essas lides quando fui para o Governo, em 2015, em que fui convidado para ser a Secretário de Estado da Educação, depois mais tarde Ministro as responsabilidades e as dificuldades eram maiores. Foi muito na área pedagógica, na área curricular. Liderei uma reforma curricular, integrei as dimensões da cidadania no currículo, trabalhei muito sobre as questões da equidade, da inclusão, basicamente isto.*

**- E o facto de ser escuteiro do CNE, influenciou o seu percurso? Ou influenciou a forma como vê a sua missão no âmbito da educação?**

*- Sim, claramente, quer dizer, eu costumo dizer muitas vezes que tenho uma dívida de gratidão para com o escutismo, em termos do que o escutismo me deu em muitas dimensões da minha vida, muitas mas muito naquelas óbvias de apresentar novos desafios, superar-me fazer coisas que não fazia. Eu era aquele miúdo gordinho de óculos que estava sempre a ler e atividade física não era comigo, quando aparecem os raids, era aquele que ficava sempre para trás. Foi no escutismo que aprendi a cozinhar. Muitas competências de liderança que sei que tenho, vêm daí, de gestão de pessoas, de gestão de recursos humanos, também vem do escutismo. E deu-me, desde cedo, a parte da minha formação académica, também com muitas pontes entre a linguística e a educação, deu-me muitos conhecimentos sobre educação, sobre a forma de desenvolvimento dos programas educativos, a importância de dar voz aos jovens nos processos educativos, esta visão de um desenvolvimento integral e essas pontes entre os movimentos de educação formal, os sistemas educativos formais e os movimentos de educação não formal, neste momento estão muito*

*interrelacionadas, portanto, claramente, eu trouxe do escutismo para as minhas funções governativas muito conhecimento e também algumas competências em matérias diferentes.*

**- E considera que a entrada de novos associados no CNE é importante para a associação?**

*- Sim, claro, nenhuma organização vive sem membros, nenhum movimento vive sem membros portanto, claro que sim, tem que haver uma capacidade do CNE atrair crianças e jovens, falar com as famílias para se mostrar a mais valia do escutismo. O CNE comunicar-se bem, eu acho que o CNE se comunica mal. As pessoas... quem não passa pelo escutismo, conhece mal o que o escutismo faz. Eu disse isso em várias reuniões e conversas em que participei. Acho que acabamos por ter a imagem dos miúdos que vendem rifas e estão sempre a pedinchar coisas e que acampam, pronto, vá lá, e não se conhece bem todo o valor educativo do escutismo, acho que faz falta comunicar isso melhor.*

**- E quais é que considera que são as razões, em si, mais comuns para alguém entrar no movimento?**

*- Eu acho que há muito passa-palavra, seja, muito o miúdo na escola que fala com os amigos e conta o que faz e por essa via, aparece. Acho que os pais vêem uma oportunidade de um tipo de atividade diferente. A questão do acampamento, a questão do grupo, a questão da socialização, acho que esse reconhecimento existe. E acho que é muito por aí. Eu tive, todos os anos que estive no meu agrupamento, quer na alcateia, quer como chefe de agrupamento, recebia sempre os pais que iam lá pôr os miúdos e via que muitas vezes as pessoas não sabiam bem ao que iam. E eu fazia sempre uma conversa bastante longa com os pais, a explicar o que é o movimento, o que é que fazemos, não sei o quê. E as pessoas ficavam surpreendidas no fundo, estava à procura do quê, de uma ocupação de tempos livres para os filhos, que é absolutamente legítimo e normal e, portanto, era um bocadinho por aí.*

**- E como é que crê que o CNE é visto pelos seus membros e também pela sociedade portuguesa em geral?**

*- Eu acho que pelos seus membros, é uma coisa que eu acho muita piada no CNE, é um movimento muito afetivo. Ou seja, nós estabelecemos relações de amizade muito fortes, de uma maneira até um bocado estranha, que é, vamos a um fim de semana fazer um curso de formação com dirigentes de todo o país, estamos ali só um fim de semana juntos, ficamos amigos para o resto da vida, há relações muito fortes que se estabelecem. É um movimento muito exigente para os adultos, agora estou a pensar nos adultos, muito exigente, eu acho que é exigente demais, pede demais dos adultos, e isso gera problemas de auto-satisfação, de compatibilidade entre a vida familiar, profissional e aquilo que o CNE exige. Há muito aqueles chavões, isto é uma forma de vida, acho um bocadinho exagerado isto, mas mostra este lado afetivo que os adultos têm com o escutismo. Para os miúdos, eu acho que é um espaço de muita alegria, é um espaço de muita alegria, é um espaço também de relações muito fortes, de muitos desafios. A sociedade em geral, eu acho, era o que eu dizia há bocado, acho que conhece pouco o escutismo, sabe que existe, há muitas representações erradas, que vão de muita coisa, não é? Desde... tem um pouco a ver com a face visível do escutismo, não é? Muitas vezes os escuteiros aparecem na procissão. E então, para uns, é que lá há um movimento de “beatinhos” que andam a ajudar às posições. Aparecemos também onde? A vender calendários e rifas e não sei o quê. Portanto, são os miúdos que a gente vê no escuteiros e já foge porque eles já vêm cravar qualquer coisa. Há muito a noção do serviço. Isso eu acho que há. Da boa ação, do serviço, a noção do acampamento, mas eu acho que em termos de programa educativo, que é o centro do escutismo, acho que é muito pouco conhecido. Acho que é muito pouco conhecido.*

**- Esta perceção externa da reputação que existe da associação pode ter algum efeito no crescimento do efetivo?**

- *Eu acho que pode ter porque as famílias hoje são mais exigentes nas coisas em que querem pôr os seus filhos e portanto um melhor conhecimento podia ser mais interessante, para em termos de... há uma campanha que o CNE fez há uns tempos, que era não sei quantas razões, para pôr os filhos nos escuteiros, que eu acho que foi bem conseguida, que é o escutismo dá autonomia, o escutismo dá isto, o escutismo dá aquilo, mas depois são campanhas muito internas, que não têm uma visibilidade externa muito grande. Depois há um aspecto que acho que é preciso uma reflexão, nós temos escutismo católico e escutismo não católico, temos um país com um decréscimo de prática religiosa e eu acho que o CNE ainda dá uma vivência da fé e da igreja muito viva, muito ativa que não bate certo com uma igreja mais clericalista, mais ritualista e essa dimensão tem que ser também comunicada de forma mais eficaz porque isso pode ser às vezes uma coisa que cria uma barreira mental para quem está de fora e não sabe exatamente o que nós fazemos.*

**- Agora indo pela lógica do programa educativo, esta proposta de desenvolvimento integral da criança e do jovem através das maravilhas do método mantém-se atual nos dias de hoje tendo em conta o centenário da associação?**

- *Sim, completamente, completamente e tem tido renovação, não é? Há traços que estão na base da fundação do escutismo, em 1907, e no começo do CNE, mas tem havido uma evolução muito interessante, quer dizer dizer, houve fases, houve fases do escutismo, um bocadinho, no meu ver, muito pouco interessante, quase paramilitar, que era uma coisa má, no meu entender. Mas quando nós olhamos até nos debates a nível global, a nível mundial sobre educação, e nós hoje vemos os países, as políticas educativas, os grandes debates a valorizarem competências como a autonomia, a capacidade de trabalhar em equipa, a resolução de problemas, a criatividade, o pensamento crítico, nós vemos que algumas destas competências já estão há muitos, muitos anos na base do programa educativo do CNE. Portanto, a atualidade até, eu diria, é maior neste momento, não porque as competências sejam mais necessárias do que eram, mas por haver uma consciência de que também os sistemas educativos formais têm de desenvolver este tipo de competências nos jovens. E a mesma coisa com a metodologia. Nós já sabemos que os sistemas educativos que são baseados apenas em métodos expositivos não chegam a todos, falham. Portanto, as metodologias ativas, que não são uma especificidade do escutismo, quer dizer, o Baden-Powell cria isto, ele é mais um pedagogo no movimento do início do século XX, final do século XIX, movimento da escola nova, das metodologias ativas, etc., e que também tem os seus altos e baixos, e hoje há uma grande consciência da necessidade de diversificar nos sistemas formais, metodologias e, portanto, há também inspirações que se podem ir buscar. O trabalho de projeto, por exemplo, é muito claramente uma grande forma de aprender e que hoje nos sistemas educativos formais está a ser muito valorizado.*

**- E esta proposta educativa pode atrair novas pessoas para a associação?**

- *Eu acho que sim, se for bem comunicada. Por exemplo, eu digo muitas vezes, o escutismo, o método escutista, quando é bem implementado, é um bocadinho um laboratório da sociedade e até um laboratório das democracias. Ou seja, a ideia de que são os miúdos, desde a Alcateia, que elegem o guia e o subguia, são eles que votam, que cada um tem uma função e que o todo não funciona se cada um não cumprir a sua função. Isso é a base das sociedades democráticas. E esta é uma dimensão que não é conhecida. Não é conhecida fora do escutismo. E às vezes é mal implementada dentro do escutismo. As próprias funções, os cargos, tirando o guia e o subguia, aquilo depois às vezes uma coisa um bocadinho flutuante, às vezes é só um distintivo na camisa e não se converte em nada muito prático e portanto se isto for bem conhecido, se isto for bem trabalhado eu acho que há um potencial de atração de novos, mas de novo acho que é mal comunicado.*

**- E sabe se existem algumas estratégias de atração de novos associados no CNE?**

- *Eu acho que existem a nível local, a nível dos agrupamentos, vejo muitas vezes iniciativas de ir às escolas, de fazer exposições, mostras no meio da cidade, daquilo que se faz. Não vejo tanto, mas estou um bocadinho distante, portanto posso estar a ser injusto, não vejo tanto a nível do movimento, da associação, ou seja não vejo... gostava de ver uns outdoors aqui e ali, a dizer vem para os escuteiros porque os escuteiros te dão isto, acho que isso falta.*

**- E que públicos é que são ou que podem ser alvos de uma estratégia destas?**

- *Acho que são essencialmente dois, os próprios miúdos e os pais, as famílias. Acho que são essencialmente esses dois.*

**- E agora indo um bocadinho na lógica daquilo que se estava a falar, como é que o CNE pode melhorar a sua comunicação para atrair mais pessoas?**

- *Eu acho que tem que haver publicidade, publicidade institucional, tem que haver aí coisas na rua que a gente vê e acho que tem de haver, que é difícil e tendo passado por uma experiência governativa, sei muito bem o que é a relação com a comunicação social, acho que tem que haver tentativas de haver boas reportagens na televisão, nos grandes jornais, nas revistas, que mostrem aquilo que o escutismo faz. Eu lembro-me de muito poucas, com 40 anos de escuteiro, lembro-me de muito poucas que sejam assim mesmo interessantes. Há a noticiazinha, acampamento nacional, junta não sei quantos mil escuteiros. Tanto vale para isso como para o Nos Alive, festival de música, junta, não sei quantas pessoas.*

**- E cada escuteiro pode ter ou tem um papel nesta divulgação e recomendação da associação que possa resultar em novos ingressos?**

- *Eu acho que sim, porque o efeito passa-palavra existe. Acho que os dirigentes têm uma responsabilidade acrescida nos seus locais de trabalho, de falarem do que é e não só dizerem ah, este fim de semana fui acampar e foi tão giro, faltam outras coisas giras que se fazem mas portanto este passo a palavra tem que estar nos adultos associado a esta boa comunicação do que é de facto o programa educativo, aquilo que se faz, o dar exemplos. Hoje a comunicação vive muito de narrativas, histórias de vida, não é? Dar exemplos, usar pessoas como eu, que foram escuteiras e têm alguma visibilidade pública, para nós dizermos... eu muitas vezes, e agora sobretudo desde que saí no governo tenho ido a um ou outro podcast que às vezes me convida, que gostam de saber o que é que os ex-governantes andam a fazer e muitas vezes falam-me sobre o escutismo e eu foco muito aquilo que digo naquilo que o escutismo me deu, no que eu era e naquilo em que me tornei graças ao escutismo e é preciso ir buscar estas pessoas, às vezes vai-se, mas muito... sei lá, a Margarida Pinto Correia muitas vezes fala da sua experiência de escuteira, mas faz falta isto de uma forma estruturada, haver uma publicação em que o CNE faz cem testemunhos de figuras públicas que foram escuteiras e somos imensos e a maior parte tem uma experiência positiva. Ali no Conselho de Ministros havia 4 ou 5 ministros que tinham passado pelo escutismo e tinham boas recordações, uns menos tempo, outros mais, uns nas guias, outros na AEP, mas havia ali vários que tínhamos tido essa experiência e com muito boas memórias, e não se sabe isto.*

**- E crê que a comunicação e a presença digital da associação pode fazer esta ponte entre a perceção que se tem até ao efetivamente ingressar?**

- *Sim, quer dizer, muita da comunicação hoje é nas redes sociais, é nesses sítios, que são máquinas difíceis, são máquinas difíceis, muito poluídas, há muito lixo, muita violência. Como sou velho, só uso o Facebook, mas às vezes vou espreitar o Twitter. Ainda há pouco tempo, numa entrevista disse que o Twitter é um esgoto a céu aberto e aquilo é o lugar do racismo, do ódio, de tudo e mais alguma coisa mas é preciso saber estar aí porque infelizmente as pessoas hoje leem mais essas porcarias do que leem os jornais e vivem muito presos aí portanto é preciso saber comunicar aí. E aquilo que eu vejo, por vezes, é que mesmo na presença no digital, o CNE comunica mais para dentro do que para fora. Nós temos uma linguagem decríptica, dizer assim, vai acontecer um*

*Rover do não sei do quê, ninguém sabe o que isto é, ninguém sabe... portanto é preciso perceber que se quer comunicar para fora. Tem-se que também adaptar a linguagem a quem está fora.*

**- Então agora passamos aqui para outra parte que é, tenho aqui uma data de palavrinhas. Eu gostava que as percorresses e que selecionasse, assim, aquelas que crê que descrevem aquilo que o CNE é. Como se fossem, assim, traços de personalidade. Pode escolher o que quiser.**

*- Vamos lá. Apesar de tudo o que eu disse, acho que é um prestígio. Aqui que só... hesitante entre duas mais mais duras eu acho que é um bocadinho elitista...*

**- Então, o que é que escolheu?**

*- Portanto, imaginativa porque eu acho que há todo um potencial de fomento da criatividade que o CNE potencia e faz. É um espaço seguro, aqui também é um bocadinho a minha história pessoal, eu senti-me sempre muito seguro e miúdo no escutismo, na relação com os adultos, é um espaço e isto relaciona-se com o ser de confiança, que também escolhi. Os pais deixam os miúdos nos escuteiros de uma forma muito confiante, quer dizer, mandar um miúdo para uma atividade de oito dias no meio do mato e dizer “vai”, é sinal que as pessoas confiam, não é? É jovem, é um movimento de juventude. Apesar de eu ter dito que é pouco conhecido, tem prestígio e isso está muito relacionado com a confiança, e se não tivesse esse prestígio, não sobrevivia 100 anos. Dá trabalho, existe trabalho e trabalha às vezes eu acho que até demais porque é um movimento assente no voluntariado. É atual, pelas razões que falámos, em termos da atualidade da proposta educativa. Escolhi ali com hesitação o elitista, muito relacionado com, como é que eu hei de explicar isto, com... às vezes ainda algum fechamento que existe, fechamento ao mundo exterior e muito relacionado com uma auto-perceção que é “só o CNE faz estas coisas” não, há outros movimentos educativos que fazem que também trabalham as mesmas competências portanto, acho que às vezes há assim um complexo de superioridade no CNE que também não ajuda a comunicar.*

**- Agora, tenho aqui alguns pedaços de papel em branco, onde gostaria que acrescentasses características que não estão aqui, mas que acha que também são relevantes para explicar aquilo que o CNE é, para o caracterizar. Quantos quiseres.**

*- É difícil... a palavra que falta aqui, educadora, um movimento educador e educativo. Acho que é um movimento de fé viva, ou seja, há uma relação com a fé que é muito fomentada na relação com a natureza, na relação com o serviço, na relação com o outro que eu acho que falta atualmente à Igreja enquanto instituição. Como eu já disse várias vezes, é um movimento exigente. Exigente para os adultos, exigente em termos de dedicação e aquilo que eu disse no início que acho que é a principal característica é um movimento de afetos, muito afetivo.*

**- Agora tenho aqui um objeto, uma escala onde gostaria que classificasses a tua concordância ou seja, discordo por completo, concordo por completo sobre algumas frases que eu vou dizer, sobre o contributo do escutismo para uma vida significativa e satisfatória.**

*- Ok.*

**- Como estamos a gravar isto, eu diria para onde colocar a sua seta, classificar por um número, ou seja, um, dois, três, até o sete.**

*- Ok.*

**- Então vamos começar: O escutismo faz com que os indivíduos sintam que a sua vida tem um sentido e um propósito.**

*- 5.*

**- Quer comentar?**

- *Sim, acho que contribui, mas não faz com que. Ou seja, contribui, constroi, ajuda, dá alicerces, mas não é a condição necessária e suficiente para que a vida tenha um propósito. Há muitas outras variáveis que interagem ali.*

**- O escutismo cria relações gratificantes.**

-7. *São as amizades das nossas vidas. Ficam para sempre. É muito intenso. São amizades muito intensas.*

**- O escutismo faz com que os indivíduos estejam envolvidos e interessados nas suas atividades diárias.**

- *Aqui é meio. Quatro. Não necessariamente, eu tenho miúdos no escutismo que acham que a escola é um peso nas suas vidas, que passam também as fases normais da adolescência, aquelas fases negras, de achar que nada serve para nada, portanto, pode ajudar, pode ajudar, mas é apenas pode, ou seja, não é assim tão determinante.*

**- Agora, o escutismo faz com que os indivíduos contribuam para a felicidade e bem-estar dos outros**

- *5, acho que sim, acho que sim mas porque é de muitos afetos é também às, vezes um espaço de conflito, e há sempre muita resolução de conflitos a fazer no escutismo, mais entre os adultos do que entre os jovens, e portanto é... assim a meio, entre o 5 e o 6. Acho que no geral sim, pela dimensão afetiva, pela dimensão das amizades que se estabelecem, sim. Mas pode ser injusto, por vezes.*

**- E agora, o escutismo faz com que os indivíduos sejam competentes e capazes nas atividades que lhes são importantes?**

- *6, sim, globalmente, sim.*

**- O escutismo faz com que os indivíduos sintam pessoas boas e honradas?**

- *Sim, também 6, sentem-se, não quer dizer que sejam, mas sentem-se boas e honradas.*

**- O escutismo faz com que os indivíduos se sintam otimistas quanto ao seu futuro?**

- *Isso é difícil Vou aqui para o meio outra vez porque... Ou seja, quatro, acho que também aí há muitas variáveis muitas experiências familiares que pesam aí, muitas, sei lá, se uma criança tem um determinado tipo de trauma, em criança o escutismo pode ser um grande alívio na relação desse trauma, mas não quer dizer que resolva problemas mais de fundo. Portanto, meto aqui a meio porque pode ser uma grande ferramenta, mas de novo, não é condição suficiente para que isso aconteça.*

**- O escutismo faz com que os indivíduos sintam que as pessoas os respeitam.**

- *Sei lá. Vou aqui mais para baixo, para o três, no sentido em que não acho que seja uma característica do escutismo, isso, e até pode acontecer o contrário, aquela coisa do, aquele é anormal até a escuteirinho, a quantidades de vezes que eu ouvi.*

**- Agora, última pergunta, dos seguintes itens, quais é que crê que jovens que não frequentam o movimento mais podem ter em falta? Como isto são algumas, eu vou aqui dar. Estas aqui: Propósito e significado relações interpessoais gratificantes...**

- *Propósito e significado, sobretudo na adolescência, acho que nessas idades pode acontecer e acho que o escutismo pode dar pode dar significado. Estou aqui para, de novo, com uma boa aplicação do método. Ou seja, por exemplo, a vivência dos cargos e funções é muito importante para isto. Se eu sou o cozinheiro da minha equipa eu sei que para os outros estarem bem eu tenho que cozinhar bem. Se eu sou o tesoureiro, eu sei que para a atividade acontecer, para o*

*empreendimento acontecer, eu tenho que fazer uma boa planificação. Relações interpessoais gratificantes. Sem dúvida, este fechamento que há muito, estar agarrado ao telemóvel, há um grande isolamento, sobretudo nas cidades em que os miúdos não saem acho que, por esta dimensão, potencia a relação e por esta dimensão do gratificante, ou seja, quando eu digo aquelas amizades que se estabelecem para o resto da vida isto não é por acaso é porque partilhar a tenda comer um arroz queimado juntos, andar à chuva num raid, etc., isto faz criar laços muito fortes, a interajuda, e isso só acontece por exemplo, eu sempre disse, os anos que estive em alcateia, a minha alcateia acampava sempre, uma vez por mês, e na quinzena diferente estávamos um sábado inteiro no campo. Porque não há escutismo sem campo. Nada disto se constroi sem acampamento. Sem acampamento constante. Envolvimento e interesse. Vamos lá ver, depende também do que estes que não frequentam também fazem, não é? O miúdo pode estar, pode jogar basquete e estar envolvidíssimo, pode estar num grupo de teatro e estar envolvidíssimo, portanto, depende, se não tiverem mais nada, sim, se tiverem outro tipo de atividades, podem encontrar isto de outras formas. Contribuição para a sociedade. Acho que sim, na medida em que o espírito de serviço que é fomentado no escutismo e, se houver atividades regulares de serviço, isso pode ser uma experiência de trabalho para o bem comum que muitos miúdos não têm. Sentimento de competência, eu gostava mais que isto fosse sentimento de superação, ou seja, há muitas muitas coisas que nós nunca perceberíamos que somos capazes de fazer sem uma experiência como a do escutismo, o chegar ao fim da caminhada, o conseguir cozinhar sem gás, no fogão a lenha, aquele desenrascanço que nós ganhamos, eu acho que está ligada esta competência com a superação. Autoaceitação. Não acho que dependa do escutismo. Portanto, pode ajudar, mas pode... E devia ajudar mais, mas acho que nem sempre acontece. Otimismo e autoestima. Sim, sim, um bocadinho associado a este sentimento de superação, não é? Quando nós percebemos que conseguimos fazer uma coisa, ficamos mais otimistas. Afinal, é possível aquela coisa de dar o pontapé no “Im” [de Impossível], não é? Acho que acontece. E a superação dá-nos autoestima. Afinal, eu sou capaz e acho que isso é muito bonito. E que falta muito... Quando os jovens vivem muito isolados, muito fechados em casa, é mais fácil... perderem um bocadinho o propósito, porque estão fechados, estão sozinhos consigo próprios e eu penso isto muito na fase da adolescência, pré-adolescência, adolescência, acho que ali na idade de lobito as coisas são um bocadinho mais fáceis também porque os miúdos...miúdos, classe média estão muito hiperestimulados. Acho que faz falta o escutismo chegar mesmo... E por isso é que eu pus ali o elitista... chegar aos mais pobres. Estava a ver as perguntas, se tinha algum comentário adicional e... é caro ser escuteiro, para as famílias e os miúdos que mais precisariam do escutismo, isto está na base do projeto do Baden-Powell... é chegar àqueles miúdos dos bairros, aos ciganos, a isto aquilo àquilo, que não têm em outras possibilidades acho que o escutismo deve fazer um esforço muito maior por... e aí não são os pais que vão procurar, temos que ser nós aí com eles. Acho que isso faz falta.*

**- Muito bem, muito obrigada.**

*- De nada. Espero ter cumprido com lealdade a missão que me foi confiada, como se diz na promessa de Dirigente.*

## **Anexo N - Transcrição da 1.ª Entrevista Complementar a um Associado do CNE**

Esta é a 1.ª entrevista complementar a um associado do CNE.

A entrevista foi conduzida a 10 de julho de 2024, em Almada, durou 25 minutos, foi gravada em áudio e posteriormente transcrita, conforme se pode ler de seguida:

**- Olá, primeiramente gostaria de lhe agradecer a disponibilidade para participar nesta entrevista. Conforme lhe foi descrito anteriormente, a minha Dissertação de Mestrado será acerca do Corpo Nacional de Escutas e por essa razão gostaria de a entrevistar para falar um pouco sobre as suas perceções sobre a associação. Primeiramente e para começar, pode escrever de forma breve o seu percurso no CNE?**

*- Ok, então, eu entrei para o movimento há seis anos atrás, entrei na secção dos pioneiros, fiz três anos enquanto pioneira e estou nos caminheiros há três anos, neste momento ingresso para o último ano enquanto caminheira e o último ano em formação e no movimento pedagógico da parte do escutismo e não como recurso adulto. Os meus anos de aprendizagem até agora têm sido cheios de diversidade, digamos, já fiz muitas atividades, tanto a nível regional como nacional, já fiz muitas atividades até dentro da minha própria secção e considero que o meu percurso tenha sido muito rico em termos de experiências e aprendizagens. Já ocupei diversos cargos, tanto numa secção como na outra, e já me envolvi em projetos regionais e nacionais, possivelmente. Pronto, acho que é assim um bocadinho isso que foi o meu percurso até agora.*

**- Ok, muito bem. E que razões é que te levaram a entrar no escutismo?**

*- Ok, eu já era católica e já andava na catequese e eu ia para o décimo ano, ou seja, o ano em que se faz o crisma, e os meus companheiros de catequese eram praticamente todos escuteiros e nesse último ano iam separar a catequese dos escuteiros e dos não escuteiros e para mim não fazia sentido acabar este percurso com pessoas com quem eu não tinha feito aqueles 10 anos e eu decidi que então ia integrar no movimento para acabar esse ano e que também era uma coisa que sempre convivi de perto, ou seja, via-os sempre lá de perto e achei que não ia fazer mossa, digamos, na minha vida juntar-me ao movimento e juntei-me e acabei por gostar de ficar mais tempo.*

**- Ok, então, Consideras que a entrada de novas pessoas para o escutismo é importante para a associação?**

*- Sim.*

**- Porquê?**

*- Porque eu acho que, principalmente nas idades mais velhas, quando as pessoas entram vêm com uma visão muito diferente daquilo que é passado para fora. E acho que é muito importante quem está dentro, de vez em quando, ter uma opinião diferente daquilo que nós passamos e do que é que as pessoas acham que nós efetivamente fazemos e o que é que são as nossas atividades e que se calhar não é só ir acampar ou não é só fazer nós e muitas coisas que as pessoas têm essas perceções e perceber que nós efetivamente trabalhamos e moldamos adultos e isso é muito importante e eu acho que essa parte às vezes não passa para fora, as pessoas não têm essa perceção.*

**- E por isso consideras que é importante entrarem novas pessoas para o movimento?**

*- Sim de qualquer idade, até mesmo para apenas chefe*

**- Porquê?**

*- Lá está, porque uma pessoa que não tenha sido escuteira, ido para chefe, ou seja, não tenha passado pelo percurso de lobito, explorador, pioneiro, caminheiro, vai com uma perspetiva*

*diferente e se calhar até pode trazer muitas ideias novas para atividades para os miúdos e como é que, se calhar, podemos adequar certas coisas com o que acontece lá fora e assim, acho que é sempre uma mais-valia se as pessoas vierem com vontade de trabalhar e efetivamente melhorar aquilo que já é o Corpo Nacional de Escutas, acho que é sempre bem-vindo uma cara nova.*

**- Que razões é que consideras serem as mais comuns para alguém entrar nos escuteiros?**

*- Eu diria que nas fases mais novas é a questão também da catequese da questão de já que somos católicos, há aqui um agrupamento de escoteiros ao lado pronto, vai-te lá divertir, e normalmente muitas das crianças que entram nessa fase estão em desportos etc, é mais um extra curricular e acaba também por ser um espaço para eles estarem fora de casa ao fim de semana e terem novas perspetivas. Outra que eu acho que também acontece muito que é a questão da tradição, ou seja, por exemplo se nas famílias os pais já tiverem sido escuteiros, muito provavelmente os filhos serão escuteiros e por aí em diante e é uma coisa que passa muito por geração, e se vê-se nos agrupamentos, normalmente os chefes são pais de não sei quem, que foram [escuteiros] e os próprios chefes foram escuteiros nesse agrupamento, e é assim um ciclo. Nas idades mais velhas eu acho que é questão da curiosidade e é porque tem um amigo que é, e vai passando boca em boca e se tiverem mas de muita vontade, vão, experimentam e se calhar até gostam e ficam. Acho que são assim as razões.*

**- E como é que crês que o CNE é visto pelos seus membros?**

*- Dentro do próprio movimento?*

**- Sim.**

*- Depende do nível do CNE de que estamos a falar, eu acho. Se estivermos a falar do movimento como um todo, eu acho que toda a gente ou grande parte das pessoas que estão dentro do próprio movimento têm uma boa perceção sobre o mesmo, porque senão também não continuavam aqui, não havia pessoas a querer trabalhar para nem a montar atividades e essas coisas todas. Mas há muitas pessoas que também estão dentro do movimento mesmo porque querem fazer a mudança e porque acreditam que se calhar há coisas que ainda são um bocado retrógradas para os dias que vivemos hoje, há algumas perceções que o próprio movimento, até por ser católico, depois acaba por ter com as questões da homossexualidade, da transsexualidade, essas questões todas ainda são muito tabu, digamos, no CNE. E há muitas pessoas, principalmente os mais novos, chefes mais novos e caminheiros mais velhos que já vieram tentar marcar um bocadinho da diferença por aí já há projetos como o Entrelinhas ou os Escutismo: Movimento Seguro que são projetos que vieram ajudar a tentar fazer com que o Corpo Nacional de Escutas pareça mais inclusivo e tentar que seja efetivamente mais inclusivo do que é mas acho que ainda é um trabalho pela frente. Acho é que muitas pessoas estão contentes e descontentes ao mesmo tempo mas depende do ramo que estamos a falar, acho que o movimento é assim que funciona, há é partes dentro do mesmo que têm muito trabalho ainda a ser feito.*

**- E entre a sociedade portuguesa em geral, como é que acreditas que as pessoas da sociedade olham para o CNE e para os seus membros?**

*- Depende da faixa etária, mas eu acho que em geral não é uma boa perceção. Ou pelo menos o primeiro comentário não é positivo. É sempre, os escuteiros vêm vender coisas, os escuteiros estão sempre a vender coisas, os escuteiros só fazem fogueiras, nós e acampam, e acho que, ou seja, passa muito pouco a questão educativa e a questão dos projetos que existem e que são, por exemplo, montes de projetos que saem de Earth Tribes e coisas afins para ter impacto na sustentabilidade e essas coisas não passam lá para fora e até são divulgadas, mas ninguém procura saber, é questão de ver escuteiros a passar, já vão eles venderem qualquer coisa. E depois tem uma conotação muito negativa associada ao movimento, eu acho que é por aí, mas acho que ninguém olha para os escuteiros e pensa que é uma coisa que é má para as pessoas, eu acho que*

*ninguém tem esta percepção assim, mas ninguém diz que é uma coisa que forma pessoas e que ajuda no seu próprio desenvolvimento. Acho que ninguém tem assim esta percepção também.*

**- No agrupamento em que estás, há ou já houve alguma estratégia para atrair novas pessoas para o agrupamento?**

*- Não.*

**- Pode explicar?**

*- Eu estou no agrupamento há 6 anos e eu não vejo nenhuma medida a tentar querer pessoas, não há o “chamem os vossos amigos”, um dia aberto para as pessoas irem experimentar, não há um site de agrupamento, não há uma rede social bem cuidada do agrupamento, portanto eu não acho que haja preocupação em que entrem pessoas novas.*

**- E alguma vez presenciaste alguma estratégia deste género por parte do CNE, no geral?**

*- Eu acho que já havia um ou outro post no escutismo a tentar atrair novas pessoas, mas não tenho a certeza.*

**- Ok. Consegues descrever ou lembras-te alguma coisa?**

*- Ai, não. Não sei.*

**- Qual o papel que cada escuteiro pode ter ou tem na divulgação e recomendação da associação que pode resultar em novas inscrições?**

*- Os escuteiros que ainda estão em secções, é a questão do boca-a-boca, do chamar os amigos, do divulgar, os miúdos vão para a escola dizer “olha, os escuteiros são bem fixes, anda experimentar, não sei o quê. Mostrar na turma, “olha, eu fiz isto este fim de semana nos escuteiros, fui para um sítio bem giro, acampeí, olha, vocês também deviam experimentar, olha, venham, é bué giro”. Acho que passa um bocado por aí. Em questão dos adultos, depende, depois, lá está, dentro do agrupamento, se querem criar uma equipa que se designa a isso, por exemplo, com a comunicação, um site, posters, flyers, redes sociais atrativas e não sei quê, na própria comunidade para atrair pessoas, acho que poderia ser um meio, mas acho que é por aí, não vejo outra forma.*

**- Acompanha alguma plataforma de comunicação do Corpo Nacional de Escutas?**

*- Acompanho, sim.*

**- Quais?**

*- Acompanho o Instagram, acompanho o TikTok e de vez em quando dou um pulinho no site oficial.*

**- Agora, tenho neste envelope vários papéis que são características, ok?**

*- Ok.*

**- Cada papel tem uma palavra escrita. Gostava que os percorresses e que seleccionasses os pedaços de papel que crês que refletem melhor aquilo que o CNE é. Como se o CNE fosse uma pessoa.**

*- Na minha opinião?*

**- Na tua opinião.**

*- Quantos?*

**- Os que quiseres.**

*- Acho que está.*

**- Ok. Podes ler?**

- Então, eu escolhi imaginativa, jovem, disponível para ajudar, socialmente responsável, segura, masculina, trabalhadora e amigável.

- Agora tenho aqui mais pedaços de papel em branco, onde podes escrever características que aches relevantes e que não estejam aí, mas que consideres que também façam sentido. Pode escrever esta caneta aqui. Escreve os que quiseres.

- Não tenho mais, só tenho duas.

- Quais é que escreveste?

- Líder e altruísta.

- Muito bem então agora vamos passar para outro exercício. Então, tenho aqui um objeto que gostaria que utilizasses para avaliar o nível de concordância com cada expressão ou frase que eu vou dizer sobre o contributo do escutismo para uma vida significativa e satisfatória, ok? E para percebes a escala, que é do não concordas e que é o que concordas plenamente. Vamos lá.

- O escutismo faz com que os indivíduos sintam que a sua vida tem um sentido e um propósito.

\* coloca o ponteiro na 5.ª posição, ou seja, concordo ligeiramente\*

- Porquê?

- Porque eu acho que se for bem aproveitado e bem dinamizado, as pessoas podem efetivamente retirar ferramentas muito importantes para a sua vida pessoal. E isso pode ter um contributo muito positivo na própria vida do indivíduo e com quem ele comunica e acaba por ter relações, tanto a nível pessoal como do trabalho.

- Podes dar exemplos?

- Do meu caso?

- Sim, podes.

- Por exemplo, eu descobri o mestrado que queria fazer através dos escuteiros porque integrei uma equipa que era da área da minha licenciatura e acabei por descobrir a área que eu gostava de trabalhar num futuro e daí investir aí em mestrado.

- Passando então para a segunda frase: o escutismo cria relações gratificantes

- Eu escolhi 7 porque eu acho que no escutismo, em princípio as pessoas que estão no movimento acabam por ter o mesmo gosto ou muito parecido pelo movimento como eu neste caso e eu acabei por experiência pessoal, acabei por encontrar os meus pares aqui, são pessoas com os mesmos interesses, que acreditam nas mesmas coisas que eu, que dedicam o mesmo tempo ao projeto que eu e acaba por ser um nicho de pessoas com os mesmos objetivos e interesses e acho que acaba por ser sempre mais fácil para nos relacionarmos e há um monte de atividades que até dá para fomentar este tipo de relações e trabalhá-las com dinâmicas muito interessantes, eu acho que acaba, ou seja, uma pessoa que dedica muito tempo ao movimento acaba sempre por se relacionar mais com pessoas que dedicam o tempo igual. E os que não dedicam tanto tempo acabam, se calhar, por não ter tantas relações tão intensas dentro do movimento por causa desse motivo.

- Terceira frase: O escutismo faz com que os indivíduos estejam envolvidos e interessados nas suas atividades diárias.

- Diárias, o quê?

- Tipo, na tua vida quotidiana.

- Ok. Eu vou para o 5 outra vez. Porque eu acho que lá está, depende do compromisso de pessoa para pessoa. Acho que difere muito do quão nós queremos aproveitar aquilo que o movimento nos tem para oferecer e que nós próprios queremos explorar as hipóteses que o movimento tem para oferecer mas eu acho que em princípio acaba por nos tornar mais conscientes, seja nos miúdos por aprenderem a reciclagem e pela questão do voluntariado e fazerem mais voluntariado nem que seja uma ou duas vezes ao ano acabam por fazer algo diferente e acabam por se tornar mais conscientes do mundo que os rodeia.

**- Frase 4, o escutismo faz com que os indivíduos contribuam para a felicidade e bem-estar dos outros**

- Estou no 4. Porque, ou seja, nós fazemos serviço e fazemos voluntariado neste caso muitas vezes e claro que isso contribui muito para a felicidade dos outros mas não é bem esse o propósito do serviço em si ou seja, a nossa felicidade, é dos outros ou seja, eu percebi a pergunta mas é tipo eu acho que causa se bem intencionado, se mal intencionado pode não causar mas em princípio deveria sempre causar mas acho que às vezes pode não ser bem aplicado acho que é isso.

**- O escutismo faz com que os indivíduos se sintam contentes e capazes nas atividades que lhes são importantes.**

- 6. O escutismo tem uma coisa que é o sistema de patrulhas que acaba por ser muito eficiente a explicar os vários níveis de liderança que existem. O que pode ser muito útil para a vida lá fora, tanto em cargos de trabalho como dentro da própria casa, no meio familiar e acaba por preparar, porque nem toda a gente nasce para ser líder mas se calhar há outros que são muito bons trabalhadores mas que não sabem liderar, há outros que são muito bons a delegar as coisas e as tarefas e acaba por impulsionar isto. O facto de haver cargos diferentes dentro do escutismo e que têm de exercer, faz com que eles também explorem as diversas áreas dentro desses cargos, se calhar, eu vou para o cargo de cozinheira e eu percebo que nem gosto tanto disto, mas se calhar eu no cargo de tesoureira vou ser muito competente e vou explorar essa vertente e vou gostar muito dessa responsabilidade. Pois cada cargo tem uma responsabilidade e acaba por dar. Isto desde novos bem inculcido e bem trabalhado pode ser muito bom e acaba por trazer para a vida cá fora e para a vida em casa a questão da responsabilidade e a questão das ferramentas que eles podem utilizar. E estão mais bem preparados nesse aspecto da questão de trabalho em equipa, de às vezes temos de fazer cargos que não gostamos ou que não somos tão bons, mas que temos de os fazer bem na mesma porque são importantes, a questão que há pessoas que lideram e outras que não e acho que é assim que os preparam para a vida.

**- O escutismo faz com que os indivíduos se sintam pessoas boas e honradas?**

- Cinco. Eu acho que sim. Eu acho que é... Eu sinto-me bem ao fazer o bem. Se eu tiver a... ou seja, se eu gosto daquilo que eu faço e se eu estou rodeada de pessoas que gostam daquilo que eu faço, eu vou me sentir bem. Honrado, já vai partir para a outra questão de não fazermos isto pelo reconhecimento, fazermos isto pela questão do servir e do estar disposto a ajudar o outro e o próximo e a questão de estarmos integrados numa comunidade. Mas acaba sempre por vir a honra de cima se fizermos algo que gostamos.

**- O escutismo faz com que os indivíduos se sintam otimistas quanto ao seu futuro.**

- Três. Acho que se calhar muito poucas pessoas percebem o seu futuro dentro dos escuteiros. Acho que às vezes os escuteiros, ou o CNE, neste caso, às vezes, na medida errada, pode ser prejudicial na vida pessoal e de trabalho, porque às vezes se a divisão de tempo não for bem feita pode prejudicar a vida, digamos, lá fora do movimento. E poucas, se calhar, são as pessoas que conseguem conciliar corretamente a questão de estar no movimento, servir o movimento, aproveitar o movimento e ter uma boa vida pessoal e profissional.

**- Última pergunta. O escutismo faz com que os indivíduos sintam que as pessoas os respeitam.**

*- 1. Não, não respeitam. Da minha experiência pessoal, não respeitam. Não percebem o que isto é, não percebem o porquê das pessoas dedicarem tanto tempo quando o dedicam, não percebem o que é passar um fim de semana a acampar e chegar uma segunda-feira ao trabalho com cara de sono, mas estar lá e isso não é valorizado, porque foram “brincar” aos acampamentos. Acho que não há esse tipo de percepção por parte de quem não sabe mesmo o que é, nunca conviveu e quando convive pela primeira vez, muito poucos são os que percebem que têm empatia por isso.*

**- Ok. Por fim, gostarias de fazer algum comentário adicional?**

*- Não.*

**- Então, agradeço-te por teres participado desta entrevista.**

## **Anexo O - Transcrição da 2.ª Entrevista Complementar a um Associado do CNE**

Esta é a 2.ª entrevista complementar a um associado do CNE.

A entrevista foi conduzida a 17 de julho de 2024, no Barreiro, durou 22 minutos, foi gravada em áudio e posteriormente transcrita, conforme se pode ler de seguida:

**- Olá, primeiramente gostaria de agradecer a disponibilidade para participar nesta entrevista. Conforme lhe foi descrito anteriormente, a minha dissertação de Mestrado será acerca do Corpo Nacional de Escutas e, por essa razão, gostaria de a entrevistar para falar um pouco sobre as suas perceções sobre a associação.**

*- Muito bem.*

**- Para começar, pode descrever de forma breve o seu percurso no CNE?**

*- Sim, entrei quando tinha 7 anos, fui lobita, fui exploradora também. No último ano de exploradores, pronto, estava envolvida em mais projetos... não é bem projetos, tinha algumas atividades extra-curriculares então não conseguia conciliar tudo e acabei por sair. E por motivação e entusiasmo por parte de uma pessoa que era da minha escola, acabei por voltar naquele que seria o início do meu terceiro ano de pioneira e desde aí, pronto, fiz os meus dois anos de pioneira, fiz os quatro... cinco de caminheira e agora estou como candidata a dirigente.*

**- E que razões o levaram a entrar no escutismo?**

*- Inicialmente foi só porque tínhamos uns amigos em comum que tinham sido escuteiros e que os pais deles...os avós, pronto, os pais dos amigos do meu pai e os avós dos meus amigos, que eram pais e filhos, também estavam envolvidos na igreja, os filhos deles foram para os escuteiros e eu acabei por ir também com os meus amigos.*

**- E na segunda vez que entraste... quando voltaste a entrar?**

*- Pronto, havia um rapaz que era da minha idade e que fez os lobitos e exploradores comigo e tinha um rapaz que tinha aulas ao pé de mim na escola e sempre que me via perguntava “quando é que voltas para os escuteiros?”, depois de um ano de perguntas acabei por assumir, ok, vou voltar para os escuteiros e voltei.*

**- E consideras que a entrada de novas pessoas no escutismo é importante para a associação? Porquê?**

*- Sim, sem dúvida. Principalmente se forem mais novos. Por mais adultos que haja no CNE, são os novos que fazem com que a associação faça verdadeiramente valer a pena. E um agrupamento, ou até a associação em si, sem crianças, não é nada. Isto é tudo por elas, não é por nós [adultos]. Portanto, sim, eu diria que tem tudo a ver.*

**- E quais é que consideras que são as razões mais comuns para alguém entrar nos escuteiros?**

*- Os amigos. Acho que continua a ser bastante comum, mas não é o mais comum de todos, acho que é muito relacionado também à fé e a famílias católicas e cristãs, é uma forma de entusiasmar e meter as crianças mais envolvidas na igreja. E também pode ser porque os pais achavam que seria uma boa ideia os miúdos irem no início, tipo, quando eram mais novos e depois começaram a gostar e mantiveram-se, acho que se calhar são assim os três, as três maiores razões pelas quais os miúdos vão.*

**- E como é que crês que o CNE é visto pelos seus membros e também pela sociedade portuguesa em geral?**

*- Dos mais novos... é onde fazem amigos, aprendem, onde se divertem, os mais velhos, também um pouco disso, o poder aproveitar um pouco do... como é que eu ia te explicar? Para os adultos, poder também divertir-nos, estar com outras pessoas, estar com crianças, que para muitos de nós não é uma realidade no dia a dia, e ao mesmo tempo divertir-nos, isso tudo enquanto fazemos algo em prol das crianças, dar a elas aquilo que na maioria nos deram a nós, alguns não, que não*

*foram lobitos, exploradores, pioneiros, caminheiros, mas no meu caso, acho que é bastante interessante poder dar aquilo aos miúdos que um dia me deram a mim e que me fizeram ainda estar lá hoje em dia mesmo que as atividades não sejam propriamente para mim.*

**- E entre a sociedade portuguesa em geral, como é que crees que olham para o CNE?**

*- Eu acho que há, diria que se calhar duas vertentes, mas acho que em geral é uma opinião bastante positiva. Somos todos muito simpáticos, gostam bastante de nós, olham, quando eu estou fardada olham para mim sempre de forma bastante diferente. Às vezes até quando faço alguma coisa que faria, que fardada ou não, eles olham para mim e dizem, ah, claro que fizeste isto, és escuteira. Fazem de mim como se fosse uma pessoa melhor por ser escuteira, que não é o caso. Mas também existe o estereótipo dos escuteiros que são muito religiosos e há pessoas que não são muito a favor da fé e da religião, então podem ver isso como um bocado mais negativo.*

**- E no agrupamento em que estás, há ou já houve algum tipo de estratégia para atrair novas pessoas?**

*- Sim, todos os anos fazemos sempre, em várias secções até, nas quatro, em parte delas ok, nem sempre nas quatro... mas fazemos sempre uma atividade que chamamos o trás um amigo, todos os anos, que metade dos amigos que vêm acabam sempre por ficar. Também já tentámos fazer algumas campanhas em escolas e coisas assim. E temos sempre anúncios nas redes sociais. Mas o melhor anúncio é mesmo o boca a boca, filhos e amigos de amigos.*

**- Podes aprofundar um bocadinho mais sobre essa publicidade que fazem nas escolas e que fazem nas redes sociais?**

*- Nas escolas é panfletos... acho que já foram falar com público e falar do que é, o que se faz, nas redes sociais é à base de ter um anúncio, de explicar resumidamente o que é o escutismo, o que se faz e porque é que devem inscrever os filhos e pronto, depois deixar aquilo ir pela internet e ver quem é que consegue olhar para aquilo.*

**- E alguma vez viste alguma estratégia deste género por parte do CNE?**

*- Deste género, o que eu disse?*

**- De atração de novos associados.**

*- Diria que, se calhar, nas redes sociais têm bastantes publicações e qualquer criança que olhe pode ver que na parte de fotos de atividades e tudo mais pode achar interessante, mas tirando isso acho que se calhar não.*

**- E entrando aqui pela lógica daquilo que já estávamos a falar um bocadinho, qual é que é o papel que cada escuteiro pode ter ou tem na divulgação e recomendação do escutismo que pode resultar em novas inscrições?**

*- Foi o que disse há um bocadinho, acho que o melhor anúncio é o boca a boca, não é bem esta palavra, mas é o boca a boca, falar, mostrar, dizer o que é que se faz, mostrar fotos, até publicar umas fotos, acho que a maior parte dos escuteiros, especialmente os mais velhos, quando saem de uma atividade que foi, que lhes marcou bastante, acabam sempre a publicar alguma fotografia no Instagram, contam aos amigos, mostram como é que foi e acho que isso pode, pronto, isso é a razão, é uma das principais razões pelas quais se calhar alguns amigos vêm e pessoas conhecidas vão para os escuteiros.*

**- E acompanhas alguma plataforma de comunicação do Corpo Nacional de Escutas?**

*- Sim, sigo a conta principal do Instagram, também do Drave Rover Scout Centre, Facebook não uso muito e não sei se conta ou não, mas tenho subscreta a newsletter do CNE também no e-mail.*

**- Agora passamos aqui para uma outra parte em que tenho aqui vários pedaços de papel em cada um tem uma palavra escrita, e gostaria que os percorresses e que seleccionasses os pedaços de papel que crês que refletem e que o CNE é. Podes escolher todos aqueles cachorros necessários. (...) Então, quais é que escolheste?**

*- Fixe, aberta, técnica, inovadora, amigável, trabalhadora, jovem, dura, socialmente responsável, tranquilizadora, com prestígio, excitante, orientada para o sucesso, de confiança e segura.*

**- Queres fazer assim um breve comentário?**

*- Pronto, todos eles... fixe, amigável, jovem, são palavras que explicam logo diretamente o que é que são, o que é que é na realidade. Técnica também descreve bastante bem o escutismo, inovadora, porque tudo o que são novidades e coisas que se saem ao mundo, porque circulam na sociedade e tudo mais, normalmente são levadas de uma forma semelhante para o escutismo. Seguro, estou a dizer palavras... mas em geral acho que é isso.*

*Nem sei bem.*

**- Eu agora tenho aqui alguns pedaços da tela em branco, onde podes escrever quaisquer outras palavras que não estejam aqui, mas que sintas, que também são importantes, na identificação daquilo que o CNE é. Podes selecionar quantas quiseres e acrescentar quantas entenderes. (...)Está?**

*- Acho que sim.*

**- Então, o que é que decidiste acrescentar?**

*- Exemplar e educativo.*

**- Queres comentar?**

*- Tudo aquilo que faz parte do escutismo em si, e nem digo só do CNE, mas do escutismo como movimento até nacional e mundial, aquilo que representa ser escuteiro e as leis, os princípios, tudo aquilo que nós supostamente somos levados a seguir e a ser, acho que são dignos de ser um bom cidadão, um exemplo a seguir. Quanto a educativo, pronto, é tal como acabei de dizer, tem tudo, acaba por ser um movimento de educação não formal e aprendemos bastante a lidar com circunstâncias que nunca na vida conseguiríamos lidar numa escola, ou até na vida, no dia a dia normal.*

**- Agora, eu tenho aqui um objeto que gostaria que utilizasses para avaliar o teu nível de concordância sobre o contributo do escutismo para uma vida significativa e satisfatória. Ou seja, eu vou dizer uma frase e, consoante o teu nível de concordância, colocas onde achares melhor. Para percebermos aqui a escala, isto aqui é o discordo completamente, isto aqui é o concordo completamente e, como isto está a ser gravado, vamos identificar as carinhas como 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7. Pode ser? Então vamos lá começar. O escutismo faz com que os indivíduos sintam que a sua vida tem um sentido e um propósito.**

*- 6.*

**- Porquê?**

*- Aprendemos bastante nos escuteiros e muitas das vezes fazemos amizades para a vida e conheço muita gente que o escutismo pode não ser uma prioridade mas está no topo de coisas que os faz mais felizes e que os deixa... como uma escapadinha na vida real e acho que... Ai, qual era a pergunta? Desculpa.*

**- O escutismo faz com que os indivíduos sintam que a sua vida tem um sentido e um propósito.**

*- É isso, pronto. O escutismo, no meio de tanto stress e tantos problemas que existem na vida, o escutismo é assim um pequeno foco de luz, pelo menos para mim, que faz, pelo menos a mim, faz-me sentir que existe algo mais e gosto de divertir-me, de aprender mais, estar com crianças, natureza, até a fé. Para mim, tudo isso dá-me... Portanto, sim. Não sei explicar melhor.*

**- O escutismo cria relações gratificantes.**

*Concordo, 7. Também cria relações que possam não ser tão gratificantes, mas sem dúvida, 100%, que há sempre um pequeno grupo com quem se cria uma relação bastante forte e não há como duvidar nem como dizer que não.*

**- O escutismo faz com que os indivíduos estejam envolvidos e interessados nas suas atividades diárias.**

*- 2 ou 3, se calhar. 2.*

**- Porquê?**

*- Acho que poderá ter a ver se houver alguma relação entre eles, mas pelo menos poderá haver muitas coisas na vida real, tipo na vida do dia-a-dia, fora do escutismo, que possa ser... esqueci*

*muito a palavra. Acho que uma coisa não tem nada a ver com a outra, basicamente. Para que uma pessoa esteja envolvida e interessada nas atividades diárias, acho que ir aos escuteiros ou o que se aprende nos escuteiros, acho que pode... Pelo menos a meu ver, acho que não tem nada a ver uma coisa com a outra.*

**- O escutismo faz com que os indivíduos contribuam para a felicidade e bem-estar dos outros?**

*- 5, se calhar. Teoricamente, deveria ser um sete, mas acho que nem sempre funciona assim. E... pronto tudo aquilo que a gente aprende, tudo o que está por detrás dos objetivos educacionais do CNE e do escutismo mundial supostamente, deveria ser, supostamente deveríamos arranjar competências para a vida que fizessem isso possível, mas nem sempre o é... por isso está mais perto do concordo, mas não é concordo a 100%.*

**- O escutismo faz com que os indivíduos sintam competentes e capazes nas atividades que lhes são importantes.**

*- Sim, acho que diria, se calhar, 6 ou 7. Diria até um 7. Nem sei bem como explicar... é isso, o escutismo dá-nos tantas ferramentas, capacidade e até formas de pensar e de lidar com as situações que torna isso, que acaba por ser uma realidade, a meu ver.*

**- O escutismo faz com que os indivíduos se sintam pessoas boas e honradas.**

*- 4, exatamente, no meio. Como no outro, teoricamente, devia ser um cinco, devia ser a 100%, mas acho que, nem toda a gente, como se diz muitas vezes, pode não ser a coisa mais real do mundo, mas o escutismo é para todos, mas nem todos são para o escutismo. Portanto, há pessoas que entram nos escuteiros e nem sempre se dão bem com a forma como as coisas são feitas, ou não se dão bem com algumas pessoas, ou com algumas atividades, e... desculpa, diz lá a pergunta de novo, esqueci-me.*

**- O escutismo faz com que os indivíduos se sintam pessoas boas e honradas.**

*- Ok. Pronto, e supostamente o escutismo deveria trazer isso, mas como é óbvio há mais para além do escutismo e o escutismo não vai ditar a 100% aquilo que uma pessoa sente de si mesma, pelo menos acho eu.*

**- O escutismo faz com que os indivíduos se sintam otimistas quanto ao seu futuro?**

*- Não sei, eu diria que estaria se calhar no meio, no 4, ou se calhar já puxar para o 5, se calhar 5. Porque quando somos crianças, se calhar o escutismo é só um momento de fim de semana, onde nos vamos divertir, onde estamos fora de casa, não estamos na escola, não estamos a aprender, apesar de estarmos a aprender. Não assumimos para eles nem sim nem não, estão lá. Não vai ser nada do escutismo para além de se divertirem e de aprenderem coisas novas. Mas à medida que a gente cresce, acho que todos nós percebemos que existem coisas que nós recolhemos do escutismo e pelo menos, eu já vi isso, em que o escutismo, muitas vezes, até no mercado de trabalho, pode ser uma vantagem e as pessoas gostam de pessoas que já foram ou são escuteiras. Portanto, acredito que sim, mas é só quando já somos mais adultos e diria até a seguir os caminheiros e não só nos caminheiros, e não a partir dos caminheiros.*

**- O escutismo faz com que os indivíduos sintam que as pessoas os respeitam.**

*- Acho que vou manter aqui o 5, porque é mais ou menos, é um sim e um não. É sim, mas é só quando estamos fardados ou as pessoas realmente sabem que nós somos escuteiros. E são pessoas de fora, e forem amigos ou isso tudo, acho que não faz grande diferença, orque nos conhecem bem e sabem que ser escuteiro ou não não faz grande diferença. Mas pessoas de fora, quando nos veem fardadas, acho que a opinião e a perceção delas para connosco muda bastante. Mas se eu não estiver fardada ou eles não souberem que eu sou escuteira, acho que se calhar a eles não vai mudar nada.*

**- Muda bastante para melhor?**

*- Sim, eu acho que muda para melhor.*

**- Porquê?**

*- Não sei, acho que é a forma como a sociedade vê o escutismo e vê os escuteiros. Vê-nos como cidadãos bons.*

- **Por fim gostarias de fazer algum comentário adicional?**
- *Não, acho que não*
- **Então agradeço-te imenso por teres participado nesta entrevista.**

## **Anexo P - Transcrição da 3.ª Entrevista Complementar a um Associado do CNE**

Esta é a 3.ª entrevista complementar a um membro do CNE.

A entrevista foi conduzida a 19 de julho de 2024, por vídeo-chamada, durou 20 minutos, foi gravada em áudio e posteriormente transcrita, conforme se pode ler de seguida:

**- Conforme te foi descrito anteriormente, o meu mestrado é em Comunicação e Marketing, e por isso estou a fazer um estudo sobre a atração de novos associados, a reputação organizacional, etc no CNE. Por isso, assim para começar, gostaria que descrevesse assim de forma breve o teu percurso no CNE.**

*- Ok, então, eu entrei com 6 anos para os escuteiros no agrupamento 719 - Arrentela em Setúbal, porque a minha irmã é 5 anos mais velha que eu e já tinha entrado, e o meu irmão também, que é 2 anos mais velho que eu. Então o meu irmão era lobito e a minha irmã era exploradora. Nós entrámos num agrupamento na Arrentela porque o meu pai foi um dos caminheiros, foi a primeira geração de caminheiros da Arrentela, do agrupamento, quando foi fundado. Então, na altura, nós até vivemos mais perto do agrupamento do casal do Marco, mas fez mais sentido para nós irmos para a Arrentela.*

*De lobitos, não tenho assim muitas memórias, nunca fomos um agrupamento muito grande, então sempre fui, sempre tivemos dois bandos, duas patrulhas, no máximo três, fui, nos lobitos, fui guia de bando, do bando cinzento, e acho que a melhor atividade que eu tive enquanto lobito foi o ACAREG de 2014, quando ainda era lobito na altura. Não era visto como um dos mais responsáveis da secção, mas, pronto, isso foi uma coisa que eu fui adquirindo ao longo dos anos, depois. Entrei para os exploradores em 2014-2015, para a patrulha morcego, se não me engano, e tive logo um acampamento muito fixe, que foi no PNEC, e foi, acho que foi o momento em que me fez mesmo um clique de eu adoro isto dos escuteiros... o meu irmão, que jogava futebol, então todos os anos ele tinha um torneios pelo país inteiro, iam para Aveiro e coisas assim e, e naquele ano foi no Guadiana, e os meus pais perguntaram-me, olha, o torneio é na mesma data que o acampamento de expedição de final de ano, e o acampamento era no PNEC, era aqui ao lado, e nem era assim, tipo, o torneio era a semana inteira e aquilo eram 4 dias, e os meus pais perguntaram-me...*

**- Vamos tentar ser mais sucintos, ok?**

*- Está bem, está bem. Então, calma. Nos pioneiros, passei para os pioneiros em 2019-2020, e foi, acho que a secção que mais me fez crescer, porque tive mesmo de ganhar alguma maturidade mais cedo, porque foi algum ano em que saiu quase toda a gente da minha comunidade, e eu logo em 2.º ano pioneiro tive de assumir as responsabilidades ao longo da secção. Acho que a atividade que me marcou mais na terceira foi o Tecoree Regional, e o acampamento final da III que foi na Praia Fluvial de Alamal, em 2022. Nos exploradores, acho que o que mais me marcou foram os Caminhos de Santiago em 2018, porque foi uma atividade regional que houve, e eu fiquei no Caminho de Sanabrês, e fiz bons amigos que ainda hoje nos damos na IV. Na III não houve muito mais porque houve Covid. E agora sou Caminheiro, entrei o ano passado para a IV, sou o relações públicas e tesoureiro da minha tribo, até agora acho que a atividade que me marcou mais talvez tenha sido o Tecoree Nacional, e o meu fim de semana de formação para staff permanente da Drave Rover Scout Centre, e até agora tem sido isso.*

**- E que razões é que te levaram a entrar nos escuteiros?**

*- Foi aquilo que eu te disse há bocado, que foi o facto da minha irmã e o meu irmão já estarem nos escuteiros, e o meu pai ter sido um dos caminheiros fundadores da Arrentela. - E consideras que a entrada de novas pessoas na associação é importante?*

*- Sim.*

**- Porquê?**

*- Porque acho que é um movimento que não podem só ficar mais velhos, e é preciso haver uma renovação de pessoas, para que cada vez mais pessoas neste país possam ganhar os conhecimentos que eu pude adquirir, que estou a continuar a adquirir, ao longo dos anos.*

**- E como é que crês que o CNE é visto pelos seus membros, mas também pela sociedade portuguesa assim em geral?**

*- Do lado de dentro acho que é visto como uma família, talvez. Acho que é uma cena de quem está cá dentro, quando nós olhamos para qualquer pessoa que esteja fardada, já não vamos ter vergonhas a falar com a pessoa, não vamos ter problemas a interagir com aquela pessoa, é como se nos conhecêssemos há 5 anos e vamos... Acho que somos todos amigos e crias muitas boas relações no CNE. Então acho que as pessoas de dentro veem o CNE como uma família e um movimento muito afetivo.*

**- E na sociedade portuguesa em geral? Como é que o CNE é visto?**

*- Acho que pode ter os dois lados da moeda, pode ser muito bem visto por ser um movimento que faz com que os jovens se desenvolvam e cresçam de uma forma ativa da sociedade, mas acho que pelo menos o CNE tem muito... Acho que há muita gente que olha um bocado mal para isto, de ser muito católico, e obriga quase as crianças a serem católicas, sendo que é uma opção, para além de ser dos pais dela, até certo ponto, e a partir de um certo momento ser uma opção delas, elas não são obrigadas a acreditar, mas são ensinadas.*

**- E no teu agrupamento hoje houve alguma estratégia para atrair novas pessoas?**

*- Normalmente, aquilo que a gente faz é, todos os anos no início da catequese, quando há a reunião de pais da catequese, do nosso agrupamento vai uma pessoa de cada secção falar ao microfone e falar um bocadinho sobre a sua experiência e o que é que o CNE lhe deu e que qualidades é que eles ganharam e tudo mais. Mas este ano estamos a pensar se calhar ir a algumas escolas aqui ao pé porque estamos mesmo com muitos poucos lobitos neste momento.*

**- E alguma vez presenciaste alguma estratégia deste género no âmbito da atração de novos associados por parte do CNE a nível nacional?**

*- Vejo as publicações que eles fazem no Instagram, não sei se isso é uma boa resposta. Acho que eu lembro-me de ver publicações que ele faz e que vêm sem escuteiros e coisas assim, mas num nível maior acho que nunca vi isso em nada.*

**- E qual é que é o papel que tu achas que cada escuteiro tem ou pode ter na divulgação e na recomendação da associação para outros?**

*- Eu acho que se nós vivermos bem o CNE, só por bem e mostrarmos aos outros o que de bom este movimento tem para dar. Por exemplo, eu vou a alguma atividade e publico no Instagram e a minha mãe republica e as amigas vão ver. Essas amigas vão lá ver, elas podem pensar isto se calhar é um movimento fixe para por os meus filhos. Não sei se...*

**- E achas que isso pode resultar em novas inscrições? Este papel de cada escuteiro ter o seu papel na divulgação e recomendação, isto pode resultar em novas inscrições?**

*- Eu acho que sim, eu acho que sim. Por acaso, houve um ano em que a minha irmã, quando foi à Portuguese Work Party em 2019, ela tinha feito um texto mesmo muito grande, foi publicado no facebook do meu agrupamento e nesse ano houve boas pessoas a responder a essa publicação, a mandar mensagem ao meu agrupamento, nessa altura, para inscreverem os seus filhos, porque viram que era um movimento que abria muitas portas e houve muitos lobitos, mas não era nessa altura por causa disso.*

**- E acompanhas alguma plataforma de comunicação do CNE?**

*- Só o Instagram.*

**- Agora tenho aqui... Vou partilhar aqui o meu ecrã, só um momento... já vês?**

*- Já.*

- **Ok. Eu tenho aqui algumas palavras e eu gostaria que as percorresses e selecionasses aquelas que crês que o CNE é. Podes escolher quantas quiseres.**
- *Orientado para o sucesso, amigável, aberto, imaginativo, extrovertido, jovem, às vezes controladora, técnica, fixe, às vezes dura, ambiciosa, inovadora, socialmente responsável, disponível para ajudar, tranquilizadora, e confiança, com prestígio, dominante, somos a associação com mais escuteiros do país, não é, segura, excitante, trabalhadora e ousada.*
- **E se agora te desse alguns papelinhos em branco para escreveres algumas características que não encontras nesta lista, o que escreverias?**
- *Porto seguro, para mim o CNE é visto como um porto seguro.*
- **Porquê porto seguro?**
- *Porque acho que muitas vezes nós temos tantas coisas a acontecer na nossa vida, seja faculdade, seja trabalho, seja a escola mesmo e projetos que a gente tem fora do CNE, que às vezes ficamos um pouco assoberbados com tanta coisa que temos para fazer e seja um fim de semana inteiro, seja um sábado à tarde, aquelas duas horas e meia podem fazer toda a diferença no nosso estado mental durante aquela semana, agora tenho montes de coisas para fazer mas eu não quero saber de nada disso, eu quero estar nos escuteiros e quero estar como deve de ser.*
- **Gostarias de adicionar mais alguma palavra?**
- *Acho que não está aí mas família, essa pronto, é 100%.*
- **Agora vamos passar aqui a outro exercício, temos uma espécie de rodinha que é uma escala, aqui o mais vermelho é discordo plenamente e o mais verde é o concordo plenamente, pronto. E como isto está a ser gravado em áudio, cada um deles vai um número, consoante a tua concordância com as frases que vou dizer sobre o contributo do escutismo para uma vida significativa e satisfatória.**
- *Certo.*
- **O primeiro vermelho é o 1 e vai 2, 3, 4, 5, 6, 7 até aqui ao mais verde.**
- *Certo.*
- **Então vou começar. O escutismo faz com que os indivíduos tenham um sentido e um propósito.**
- *6... 5!*
- **Queres comentar?**
- *Acho que não há de ser só o escutismo a dar um propósito, e se for assim, temos um problema porque não podemos pôr a nossa vida inteira a girar em torno do escutismo, temos de ter coisas para fazer fora do CNE, porque senão começamos a ficar demasiado presos a isto e nem sabemos como sair e às vezes nem é saudável.*
- **Porquê 5?**
- *Concordo e acho que deve dar algum propósito mas não deve ser o único propósito.*
- **Ok. A segunda frase é, o escutismo cria relações gratificantes.**
- *7. Pode trazer algumas más relações, mas relações que são positivas e amizades que são mesmo boas, isso traz de certeza. Por isso é com toda a certeza um 7.*
- **A frase seguinte é: o escutismo faz com que os indivíduos estejam envolvidos e interessados nas suas atividades diárias.**
- *Um 6.*
- **Podes dar exemplos?**
- *Acho que não estou a levar isto para o ponto certo. Porque estou a pensar no banco alimentar e assim, isso não é atividades diárias.*
- **Atividades diárias é a escola, a faculdade, o quotidiano.**
- *Então colocava no 3, às vezes tira-me o foco onde eu o devia ter, não sei se é esta a linha de pensamento, mas acho que às vezes coloco o escutismo um bocadinho em cima da faculdade ou de qualquer outro projeto e onde se calhar não tenho tão bons resultados noutras áreas da minha vida porque me foco muito no escutismo.*

- **A frase seguinte é: o escutismo faz com que os indivíduos contribuam para a felicidade e bem-estar dos outros.**

- 7. *Acho que toda a gente que está no escutismo está feliz no escutismo, por isso, 100% que o CNE contribui para a minha felicidade, para a minha e para a de todos.*

- **O escutismo faz com que os indivíduos se sintam competentes e capazes nas atividades que lhes são importantes.**

- *Dirai um 6 porque acho que o escutismo dá-nos valências que são importantes em outras áreas da nossa vida mas às vezes pode... mas isso nem sempre acontece, não sei bem como explicar isso mas acho que o escutismo nos dá muitas valências que noutros momentos da nossa vida nos são muito úteis e por isso temos um melhor desempenho nessas áreas, mas as vezes pode não acontecer. Diria 6.*

- **A próxima é o escutismo faz com os indivíduos sintam que são pessoas boas e honradas.**

- *Diria 7, porque acho que sim, mas não sei bem como justificar... pela parte do serviço, sim, pelas coisas, quando faço, pelo menos agora na IV, sempre que faço serviço, não sei bem explicar, mas é um sentimento de gratificação de que fiz alguma coisa boa.*

- **A frase seguinte é: o escutismo faz com que os indivíduos se sintam otimistas quanto ao seu futuro.**

- 6. *Porque dá valências úteis, é sempre a mesma conversa, que no dia a dia e no futuro próximo ou longínquo nos podem ser muito úteis, sim.*

- **A última frase é: o escutismo faz com que os indivíduos sintam que as pessoas os respeitam.**

- *Diria um 6, acho que há muitas vezes em que sim, me sinto respeitado, mas há vezes, em que não acontece como deveria.*

- **Porque?**

- *Acho que é mais a nível de agrupamento e de clã, às vezes podia correr um bocadinho melhor.*

- **Ok, então olha, estamos a chegar ao fim, gostarias de fazer algum comentário adicional?**

- *Primeiro, obrigado pelo convite, espero ter ajudado na tua pesquisa e acho que é isso.*

- **Muito obrigada por teres participado.**

- *Obrigado eu.*

## **Anexo Q - Transcrição da 1.ª Entrevista Complementar a um Não - Associado do CNE**

Esta é a 1.ª entrevista complementar a um não-associado do CNE.

A entrevista foi conduzida a 29 de julho de 2024, por video-chamada, durou 11 minutos, foi gravada em áudio e posteriormente transcrita, conforme se pode ler de seguida:

- **Então, primeiramente, queria-te agradecer a disponibilidade para participar nesta entrevista, Conforme te foi descrito, a minha dissertação é sobre o Corpo Nacional de Escutas e por essa razão gostaria de te entrevistar para falar um pouco sobre as tuas perceções e opiniões acerca da associação, ok?**

- *Ok.*

- **Então, olha, a minha primeira pergunta é, assim, de forma geral, que impressão é que tens do Corpo Nacional de Escutas e do escutismo?**

- *É assim, começamos pelo facto de eu não ter grande certeza sobre o que é o Corpo Nacional de Escutas e o escutismo e se isso envolve todos os escuteiros ou se é só os com “u”.*

- **O CNE é a associação de escuteiros “com u”, ou seja, os escuteiros católicos, por isso estou a falar deste escutismo mas existe também o movimento escutista em geral que envolve esta e tantas outras que existem.**

- *Imagina, o que eu sei dos escuteiros é de pessoas que andaram nos escuteiros, ou seja, lembro-me de, tipo, não tenho grande impressão nos escuteiros, acho que é uma coisa fixe para entreter os miúdos... ocupa tempo... mas os marítimos são mais fixes porque andam de barco. A minha verdadeira impressão é essa.*

- **Mas dirias que é boa, que é má, mais para que lado?**

- *Imagina. Toda a parte de ser uma faceta religiosa à parte, é muito positivo o que fazem com os miúdos. A parte de vez em quando haver missas, pronto, deixa-se passar porque o resto é muito positivo.*

- **E tens alguma proximidade a esta associação ou ao escutismo?**

- *Eu? Eu... Imagina, tenho amigos próximos, familiares, primos que fazem parte, que é muito fixe porque as mochilas dos escuteiros dão muito jeito quando é preciso pedir emprestado.*

- **Alguma vez houve algo que te fez considerar entrar num movimento?**

- *Sim, quando eu tinha 10 anos, uma amiga minha da escola andava nos escuteiros e ela todas as semanas falava do que fazia nos escuteiros. Tipo, à hora do almoço de segunda-feira, e aquilo parecia muito fixe. Depois acabei por nunca fazer parte. Mas essa miúda foi ali muito influencer, porque andar para aí a acampar e a, sei lá, ir a limpar as praias, parecia fixe.*

- **E o que é que consideras atrativo daquilo que conheces do escutismo?**

- *Eu acho que é fixe porque é uma coisa... são atividades físicas práticas e que te dão tipo skills gerais, tipo fazer nós, também podes aprender a fazer nós noutras sítios, mas pronto, nos escuteiros aprendem. Aprendem a tipo, sei lá, conviver, porque muitas vezes vão tipo uma semana sem rede para o fim do mundo e têm que se dar bem, mais ou menos, o suficiente e isso tem que dar alguma... ajuda-te na socialização, ser tipo um bom membro da comunidade geral de pessoas que existem no mundo.*

- **E o que é que não te atrai no movimento?**

- *Ser religioso. E pronto.*

- **Ok. E que tipo de iniciativas é que achas que poderiam atrair mais pessoas para o escutismo?**

- *Acho que algumas colaborações entre escuteiros e escoteiros eram uma coisa fixe. Eu sei que já fazem algumas coisas em que estão todos juntos. E ao mesmo tempo haver mais variedade dos escuteiros em mais sítios. Obviamente não é propriamente praticável haver escuteiros marítimos onde não há mar, mas acho que aquele escuteiro normal de andar ali a fazer caminhadas, não é*

*para todos, mas acho que há muita coisa do escutismo que chamaria muita gente. Não sei, acho que... haver mais diversidade, sei lá, mais eventos que possam chamar pessoas.*

**- E se alguma vez tivesses interesse real em ingressar no movimento que ações é que concretizarias para o fazer?**

*- Vais ter que me explicar a pergunta.*

**- Por onde é que irias para te juntares?**

*- Ah, já percebi ações no sentido de o que é que eu faria para tentar... imagina, iria ao Google pesquisar como é que uma pessoa se torna num escuteiro e seguiria os passos é isso que tu me estavas a perguntar, não sei, acho que o instinto seria ir ao Google.*

**- E acompanhas alguma plataforma de comunicação do CNE?**

*- Não, ok... acompanho as capas das revistas da Flor de Lis.*

**- Mas por incentivo de pares, ou de outros?**

*- Sim, de pares.*

**- E alguma vez observaste alguma campanha ou iniciativa para atrair novos associados para o CNE?**

*- Não.*

**- Ok. E, ok, agora vais passar aqui a outra parte. Tenho aqui várias palavrinhas. Deixa-me por aqui maior. Tenho aqui várias palavrinhas. Pronto. Gostaria que percorresses e seleccionasses, segundo a tua perceção, as palavras que crês que refletem aquilo que o CNE é. Segundo aquilo que tu sabes e que entendes. Características, como se fosse uma pessoa.**

*- Deixa-me ler... Eu acho que técnica é uma importante... transmitem muito. Técnica... Disponível para ajudar, acho, e jovem. Disseste três, certo?*

**- As que quiseres.**

*- Ah, então também... segura... e exclusiva também, eu sinto que, embora não seja, os escuteiros não seja uma coisa exclusiva, olhando de fora meio que te parece uma coisa exclusiva. Portanto, técnica exclusiva. O que eu tinha dito mais? Disponível para ajudar, que são um bocado contrastantes, mas pronto, e segura.*

**- Agora, a outra parte que é, tenho aqui este objeto que basicamente é uma escala que gostava que usasses, usasses entre aspas, para avaliar o teu nível de concordância com cada expressão sobre a perceção sobre ti mesma no âmbito de uma vida satisfatória. É o quanto tu concordas com as frases que eu vou dizer, sendo o mais vermelho o discordo absolutamente, e o mais verde concordo absolutamente. E como estamos a gravar isto, vamos falar por números, ou seja, o mais vermelho é o 1 e o mais verde é o 7. Ok? 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7. Então, olha, vou começar. Levo uma vida com propósito e significado?**

*- 3.*

**- A segunda frase é as minhas relações sociais dão-me suporte e são recompensadoras**

*- Um bom 6, sim.*

**- A terceira é estou envolvida e interessada nas minhas atividades diárias.**

*- Sim, um... 5.*

**- Contribuo ativamente para a felicidade e bem-estar dos outros.**

*- 4, vamos por ali bem a meio.*

**- Sou competente e capaz de fazer as atividades que são importantes para mim.**

*- 7.*

**- Sou uma boa pessoa e vivo uma boa vida.**

*- 6.*

**- Sou otimista quanto ao futuro.**

*- 5.*

**- As pessoas respeitam-me.**

*- Depende das pessoas, 5.*

**- E pronto, é tudo. Gostarias de fazer algum comentário adicional?**

- *Não, gostei das perguntas.*
- **Boa, obrigada por teres participado.**
- *Espero ter ajudado.*

## **Anexo R - Transcrição da 2.ª Entrevista Complementar a um Não - Associado do CNE**

Esta é a 2.ª entrevista complementar a um não-associado do CNE.

A entrevista foi conduzida a 30 de julho de 2024, presencialmente em Almada, durou 11 minutos, foi gravada em áudio e posteriormente transcrita, conforme se pode ler de seguida:

**- Então, vamos começar. Primeiramente, queria-te agradecer a disponibilidade para participar nesta entrevista, Conforme te foi descrito, a minha dissertação é sobre o Corpo Nacional de Escutas e por essa razão gostaria de te entrevistar para falarmos um pouco sobre as tuas perceções e opiniões acerca da associação, ok? Começamos, então. Assim, de forma geral, que impressão é que tens do Corpo Nacional de Escutas e do escutismo**

*- Tenho a impressão que, imagina, é um meio tipo principalmente não sei se calhar vejo- um bocado com base na minha profissão mas um meio muito educativo em que tu acabas por ter desde muito novos até idades bastante mais velhas uma educação sempre com base muito na prática, sempre com base em atividades, em fazer e de formas sempre muito dinâmicas, digamos assim.*

**- Mas é uma impressão boa? É uma impressão má?**

*- Boa, sim.*

**- E tens alguma proximidade ao escutismo ou ao Corpo Nacional de Escutas?**

*- Não. Não, só por amigos que participam, mas mais nada.*

**- E existe algum motivo que já te tenha feito considerar ingressar no movimento?**

*- Sim, quando era mais nova, por achar que era muito interessante ir a aprender através da prática e fazendo várias coisas e pelas atividades que se iam fazendo, porque tinha várias amigas minhas que eram, na altura, guias, mas que a mim me fazia mais sentido o movimento escutista. Mas depois, na altura, acabei por não ingressar.*

**- E o que é que consideras mais atrativo no escutismo?**

*- Acho que é isso, das atividades tipo... a parte de se criar laços com pessoas de vários sítios através de atividades e teres uma prática, práticas bastante diferentes, tipo, ires tendo atividades e ires desenvolvendo a tua personalidade e as tuas relações pessoais através dessas atividades.*

**- E o que é que não achas atrativo no movimento?**

*- Talvez o facto de por ser uma coisa que é preciso muita organização, exigir bastante tempo e bastante dedicação para além do tempo, por exemplo, eu estava a falar das atividades que é uma das coisas mais atrativas mas antes de haver uma atividade tu tens de ter todo esse planeamento e todo o desenvolvimento de atividades e que não sei, exige bastante em termos de planeamento e em termos de dedicação pessoal de tempo.*

**- E que tipo de iniciativas é que achas que poderiam atrair mais pessoas para os escoteiros?**

*- Deixa-me pensar... não sei, eu acho que existem muitas iniciativas e acho que há muitas coisas que são feitas e que é uma coisa que eu acho positiva, que é feita para a comunidade e eu acho que atividades feitas para a comunidade e que envolvam pessoas fora dos escuteiros é a melhor forma de depois envolver mais pessoas no movimento*

**- Acompanhas alguma plataforma de comunicação do CNE?**

*- Acho que sim, no TikTok, mas não sei... por influência de pares... mas antes não seguia nenhuma plataforma.*

**- Alguma vez observaste alguma iniciativa de atração de novos associados por parte do Corpo Nacional de Escutas?**

- Não.

**- Ok. Então vamos passar aqui a uma outra parte, que basicamente tenho aqui vários pedaços de papel, em cada um tem uma palavra escrita e gostava que os percorresses e seleccionasses, segundo a tua perceção, aquilo que sentes que refletem aquilo que o CNE é, como se fossem características.**

- Ok.

**- Podes tirar quantos quiseres.**

- Ah, posso escolher vários?

**- Sim, quantos quiseres.**

- Ok, acho que é isto.

**- Então, quais é que escolheste?**

- *Imaginativa, socialmente responsável, amigável, disponível para ajudar, ambiciosa, trabalhadora, interessada, atual, inovadora, jovem, de confiança, orientada para o sucesso e com prestígio.*

**- Gostarias de comentar as tuas escolhas?**

- *Posso comentar. Acho que foi muito daquilo que eu já tinha dito antes, a parte do imaginativo e a parte do inovador e atual é porque se tem que estar sempre a reinventar e a fazer coisas novas e portanto acaba por ter sempre o lado muito criativo e a parte e acho que todo o grupo tem que estar sempre a reinventar-se. Socialmente responsável e amigável e disponível para ajudar é porque a maioria das atividades tem um poder social bastante grande, portanto tem impacto na sociedade e fazem muitas atividades para a comunidade. Ambiciosa e trabalhadora, é aquilo que eu tinha dito que para conseguir ter um objectivo com tanto impacto é preciso muita dedicação antes e fazer muito para além das atividades em si, não é só dizer que se ajuda a comunidade é tudo o que se tem que fazer antes e portanto a parte da ambição acho que é uma das mais importantes nas características que pus. Pronto, jovem é por causa do desenvolvimento e de confiança e com prestígio, acho também uma coisa que foi muito conquistada. Existem vários grupos, se calhar para além do Corpo Nacional de Escutas, que têm como objetivo voluntariado ou que têm objectivos de fazer voluntariado ou atividades para a comunidade e que se calhar não têm o prestígio e uma confiança tão grande da parte das outras pessoas, porque acho que foi conquistado ao longo do tempo, historicamente, e é isso.*

**- Então vamos aqui a uma última parte onde temos aqui um objecto que gostaria que utilizasses para avaliar o teu nível de concordância com cada expressão que eu disser, sobre a perceção que tens sobre ti no âmbito de uma vida satisfatória.**

- Ok.

**- Basicamente aqui é o discordo completamente e aqui o concordo completamente, como isto está a ser gravado, vamos ver isto como 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7. E posicionas conforme concordas ou não. Então, a primeira frase é assim: levo uma vida com propósito e significado.**

- *Diria... seis.*

**- As minhas relações sociais dão-me suporte e são recompensadoras.**

- 7.

**- Estou envolvida e interessada nas minhas atividades diárias.**

- 6.

- **Contribuo ativamente para a felicidade e bem-estar dos outros.**

- 6.

- **Sou competente e capaz de fazer as atividades que são importantes para mim.**

- 5.

- **Sou uma boa pessoa e vivo uma boa vida.**

- 6.

- **Sou otimista quanto ao futuro.**

- 4

- **As pessoas respeitam-me.**

- 5.

- **Pronto, estamos a chegar ao fim, gostavas de fazer algum comentário adicional?**

- *Acho que não*

- **Então é tudo, obrigada.**

## **Anexo S - Transcrição da 3.<sup>a</sup> Entrevista Complementar a um Não - Associado do CNE**

Esta é a 3.<sup>a</sup> entrevista complementar a um não-associado do CNE.

A entrevista foi conduzida a 1 de agosto de 2024, por video-chamada, durou 11 minutos, foi gravada em áudio e posteriormente transcrita, conforme se pode ler de seguida:

**- Ora, olá! basicamente, convidei-te para fazeres parte deste estudo para a minha dissertação que é sobre o Corpo Nacional de Escutas, também para escutar pessoas que não são escuteiras e achei que seria interessante entrevistar-te e perceber as tuas opiniões. Por isso, podemos começar?**

*- Sim, sim.*

**- Então, olha, assim, de forma geral, que impressão é que tens do Corpo Nacional de Escutas, da Associação e do escutismo?**

*- Bem, o contacto que eu tenho com o escutismo é o que tenho aqui na paróquia onde eu estou inserido e em que há um grupo de escuteiros bastante ativo e incluído na comunidade e os meus primos que são escuteiros ou seja, são os dois contactos que eu tenho com isto. A minha opinião é bastante positiva porque eu sempre apreciei muito o trabalho dos escuteiros, o sítio onde eu cresci não tinha escuteiros muito perto porque se tivesse eu acho que tinha entrado, porque eu sempre gostei, sempre foi uma coisa que me chamou e o facto de conseguir perceber o envolvimento que existe entre a religião e o contato com a natureza e com as pessoas e com uma maneira mais básica de viver, ou seja, que não tira de tudo e é viver com o básico e tentar perceber o que é que é importante realmente. Portanto, é muito por aí.*

**- A minha segunda questão, eu acho que já respondeste, que é assim, se tens alguma proximidade ao CNE**

*- É essa, sim.*

**- Então passamos para a próxima, que é... acho que também já respondeste, existe algum motivo que já te fez considerar entrar no movimento?**

*- Sim. É assim, sempre gostei também muito do ar livre, de acampar, de estar com outras pessoas, de conviver, de conhecer pessoas novas e acho que os escuteiros permitem muito isto, ou seja, permitem-te de crescer como pessoa, e foi isso que me quis levar a querer estar, nunca estive, mas gostava de estar.*

**- E o que é que consideras atrativo no escutismo?**

*- Bem, acho que era o que estava a acabar de falar, ou seja, o facto de o escuteiro, ou seja, a pessoa que é escuteira, durante o processo que tem dentro dos escuteiros, cresce, e cresce não só dentro do próprio Corpo, que é os escutas, mas cresce também muito como pessoa, ou seja, como indivíduo, ganhas competências, tornes-te muito independente, percebes o que é que custa ser independente, o que é que custa ter responsabilidades, mas também o que é que essas responsabilidades te trazem de bom e o que é que essas responsabilidades vão dar na vida, ou seja, que vai estar muito mais preparado, muito melhor, muito mais atento, se calhar, e muito mais dinâmico e para além de uma boa saúde, não é?*

**- E o que é que não consideras atrativo no escutismo?**

*- O que não considero? Acho que às vezes o escutismo perde um pouco a vertente cristã. Ou seja, às vezes dentro dos escuteiros uma pessoa observa que não há tanto aquela ligação ao que é a religião porque às vezes as pessoas que pertencem aos escuteiros também não têm essa ligação. Não estou a dizer que isto é uma coisa exclusiva dos escuteiros, ou seja, acontece um pouco dentro*

*de alguns grupos na igreja, e acho que nos escuteiros sempre foi aquilo que menos me atraiu, ou seja, perceber que às vezes não havia tanto essa ligação.*

**- E que tipo de iniciativas é que achas que poderiam atrair mais pessoas para os escuteiros?**

*- Bem, é um bocado complicado, não é? Assim, os escuteiros já têm muita presença na comunidade, não é, porque eu falo pela minha realidade, ou seja, aqui, por exemplo eles fazem as recolhas de comida, vão fazer para os supermercados, vão fazer casa a casa fazem teatros, fazem presépios ao vivo ou seja, fazem muita coisa virada para a comunidade mas acho que, às vezes, acaba por ser um pouco uma comunidade mais fechada, ou seja, quando trabalhamos muito dentro da comunidade, às vezes acontece isto, ou seja, ficamos muito focados no que é nosso e para dentro. Eu acho que às vezes, ou seja, por exemplo, haver um dia aberto, uma coisa assim, ou seja, deixar pessoas que não são escuteiros, pessoas que se calhar nem são cristãs, experienciar o que é, sei lá, e passar um fim de semana com alguém e ir acampar, mas acampar tendo o escuteiro, ou seja, tendo que viver com as regras todas.*

**- E se alguma vez tivesse interesse em ingressar nos escuteiros que ações é que realizarias para o fazer?**

*- Como assim?*

**- O que é que eu ia fazer para entrar nos escuteiros? Ou se eu entrasse nos escuteiros o que é que faria?**

*- O que é que faria para entrar... em termos de ações? Não sei, por exemplo, eu para entrar era fácil, porque os meus vizinhos estão fartos de me chatear, as duas vizinhas são escuteiras aqui na paróquia, e elas estão fartas de dizer "não precisas de começar... quando entras vais ser chefe, e nós precisamos de chefes, não quer dizer que tenhas que fazer o caminho todo, às vezes é preciso só pessoas também de fora...mas eu acho que para entrar, eu precisava ter pelo menos um tempo de adaptação ou seja, eu acho que não era capaz de entrar e dizer tipo, não, agora sou o vosso chefe porque, ah, tenho esta idade, então sou o vosso chefe... acho que precisava... eu sempre disse isto, se eu entrasse eu queria ser dos lobitos e eu acho que era esse o processo... é começar por baixo e perceber o que é que significa ou o que é cada coisa significa, ou seja, perceber e experienciar, não só ler num livro.*

**- E para entrar falarias com essas pessoas que te são próximas, dirigias-te a um chefe, pesquisavas na internet, como é que farias?**

*- Se fosse mesmo para entrar, falava com as minhas vizinhas, porque é a ligação direta que eu tenho. São as pessoas mais próximas, ou seja, tentava usá-las como intermediárias.*

**- Acompanhas alguma plataforma de comunicação do Corpo Nacional de Escutas?**

*- Acho que não sigo.*

**- Alguma vez viste alguma campanha dos escuteiros para atrair novas pessoas?**

*- Ah, não. Isso não.*

**- Então, olha, agora vamos passar aqui a outra parte, em que eu vou projetar aqui uma tabela que tem várias palavrinhas. Deixa-me ver... vê se consegues ver tudo...Então, basicamente, tenho aqui várias palavras e gostaria que as percorresses e seleccionasses segundo a tua perceção e opinião aquelas que crês que refletem aquilo que consideras que o CNE é, como se fossem características de uma pessoa.**

*- Ok, quantas?*

*- As que quiseres.*

- Ah, ok, tem algo máximo?

- Não, as que quiseres.

- Então, bem, eu vou dizendo conforme vão aparecendo que assim é mais fácil para mim Trabalhadora, honesta, despretenciosa, excitante, dura... simples, agradável, de confiança, disponível para ajudar, socialmente responsável, sincera, fixe, técnica, jovem, empresarial, extrovertida, imaginativa, direta, aberta, amigável, atual, fácil de lidar e orientada para o sucesso, sim.

- Ok, obrigada. E agora, tenho aqui um... não tenho um objeto, mas tenho assim a imagem que é assim esta rodinha que gostava que utilizasses para explicar o teu nível de concordância ou seja, o mais vermelho é o discordo completamente, o mais verde é o concordo em pleno com cada uma das frases que eu vou dizer sobre a tua vida, ser satisfatória ou não. Por isso, eu digo uma frase e tu classificas-te aqui, eles são sete, por isso um, dois, três, quatro, cinco, seis, sete, eu posiciono-me mais no amarelo, é o número quatro, ok? Pronto, então vou começar. Levo uma vida com propósito e significado.

- 5.

- As minhas relações sociais dão-me suporte e são recompensadoras.

- 6.

- Estou envolvido e interessado nas minhas atividades diárias.

- 6.

- Contribuo ativamente para a felicidade e bem-estar dos outros.

- 5.

- Sou competente e capaz de fazer as atividades que são importantes para mim.

- 5.

- Sou uma boa pessoa e vivo uma boa vida.

- 6.

- Sou otimista quanto ao futuro?

- 7.

- As pessoas respeitam-me.

- 5.

- Ok, pronto. Estamos a chegar ao fim. Gostaria de fazer algum comentário adicional?

- Não, não. Gostei.

- Muito obrigada.

## **Anexo T - Guião do Inquérito por Questionário**

Este inquérito por questionário faz parte de uma investigação de Mestrado em Ciências da Comunicação: Comunicação, Marketing e Publicidade, da Faculdade de Ciências Humanas, da Universidade Católica Portuguesa.

O objetivo do mesmo é explorar as associações percebidas sobre o Corpo Nacional de Escutas e a sua relação com a atração de novos associados. O tempo médio para a realização deste questionário é de cerca de 5 minutos.

Peço, então, a sua colaboração voluntária. Os dados recolhidos serão tratados somente para fins exclusivamente académicos. Agradeço desde já o seu contributo e disponibilidade.

Qualquer questão pode ser esclarecida através do email: s-mlfmoura@ucp.pt (Leonor Moura)

De seguida, apresenta-se a declaração de termos de consentimento informado, para que possa decidir livremente sobre a sua participação.

Muito obrigada.

DECLARAÇÃO DE TERMOS DE CONSENTIMENTO INFORMADO

ACEITAÇÃO DOS TERMOS DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Autorizo a Universidade Católica Portuguesa a recolher e tratar os meus dados demográficos, tais como: género, distrito de residência, escolaridade e idade, fornecidos no âmbito de um estudo sobre as associações percebidas ao Corpo Nacional de Escutas, nos termos do Regulamento Geral Regulamento de Proteção de Dados (RGPD) e Política de Privacidade disponíveis em:

[https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=3118&tabela=leis&nversao](https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=3118&tabela=leis&nversao)

≡

### **Declaro, ainda, que fui informado do seguinte:**

1. Sobre os dados pessoais recolhidos:

Serão apenas recolhidos, mediante o uso de um breve questionário, dados relevantes para efeitos do referido estudo.

2. Finalidades e metodologia da recolha de dados

Os questionários serão recolhidos com recurso a uma plataforma digital, Google Forms, sendo os dados pessoais utilizados de modo anónimo e apenas para efeitos académicos. A recolha, tratamento e utilização, para fins académicos, da informação do questionário ocorrerá ao longo do ano de 2024/2025.

3. Tratamento e armazenamento dos dados pessoais

A Universidade Católica Portuguesa, enquanto responsável pelo tratamento dos dados, garante que serão implementadas as medidas necessárias para garantir o anonimato das respostas de todos os participantes. Os dados serão tratados de forma coletiva, não particularizando o respondente.

4. Conservação dos dados pessoais

Os dados pessoais serão armazenados apenas pelo período necessário ao cumprimento das finalidades referidas na presente declaração.

5. Direitos dos titulares dos dados pessoais

Os titulares de dados pessoais poderão, em relação aos mesmos, pedir informações, aceder, solicitar a sua retificação, portabilidade ou eliminação e limitar o seu tratamento ou ainda opor-se ao mesmo. Os titulares de dados pessoais poderão exercer os seus direitos junto do responsável de dados pessoais, enviando um email para Leonor Moura: leonormoura1@gmail.com

Por favor confirme a sua opção:

- A. Tomei conhecimento e aceito a política de Consentimento Informado acima descrita. (questionário continua)
- B. Não desejo participar neste estudo (questionário termina)

PARTE 2 - Dados Demográficos

Q1. Género:

- A. Feminino
- B. Masculino
- C. Prefiro não dizer
- D. Outro

Q2. Idade: (questão aberta)

---

Q3. Indique o seu distrito de residência:

- A. Açores
- B. Aveiro
- C. Beja
- D. Braga
- E. Bragança
- F. Castelo Branco
- G. Coimbra
- H. Évora
- I. Faro
- J. Guarda
- K. Leiria
- L. Lisboa
- M. Madeira
- N. Portalegre
- O. Porto

- P. Açores
- Q. Santarém
- R. Setúbal
- S. Viana do Castelo
- T. Vila Real
- U. Viseu
- V. Resido noutro país

Q4. Por favor, indique o seu grau de escolaridade

- A. Ensino básico
- B. Ensino secundário
- C. Licenciatura
- D. Pós-graduação
- E. Mestrado
- F. Doutoramento
- G. Prefiro não responder

Q5. Ocupação Profissional

- A. Estudante
- B. Trabalhador-Estudante
- C. Trabalhador por Conta Própria
- D. Trabalhador por Conta de Outrém
- E. Desempregado
- F. Reformado
- G. Outro
- H. Prefiro não responder

### PARTE 3 - Associativismo ao CNE

Q6. É, neste momento, membro associado do Corpo Nacional de Escutas?

- A. Sim
- B. Não

(A resposta “Sim” direciona para a Q7 e conclui o questionário após a Q17. A resposta “Não” continua o questionário na Q18.)

Q7. Há quantos anos está no CNE?

- A. > 1 ano
- B. 1-3 anos
- C. 3-5 anos
- D. 5-10 anos
- E. 10-20 anos

F. >20 anos

Q8. Quão importante considera a entrada de novos associados no CNE para a associação?

- A. Muito Importante
- B. Importante
- C. Indiferente
- D. Pouco Importante
- E. Nada Importante

#### PARTE 4 - Reputação Percebida

Q9. Que impressão crê que a sociedade portuguesa tem em geral do CNE?

- A. Muito Boa Impressão
- B. Boa Impressão
- C. Nem Boa nem Má
- D. Má Impressão
- E. Muito Má Impressão

Q10. Se o CNE fosse uma pessoa, a sua personalidade seria...

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Não Concordo Nem Discordo	4. Concordo	5. Concordo Totalmente
1. Ousada					
2. Fiável					
3. Snob					
4. Honesta					
5. Na moda					
6. Trabalhadora					
7. Masculina					
8. Egoísta					
9. Despretensiosa					
10. Excitante					
11. Segura					
12. Autoritária					
13. Simples					

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Não Concordo Nem Discordo	4. Concordo	5. Concordo Totalmente
14. Charmosa					
15. Dura					
16. Sincera					
17. Fixe					
18. Técnica					
19. Agreste					
20. Controladora					
21. Jovem					
22. Empresarial					
23. Arrogante					
24. Extrovertida					
25. Imaginativa					
26. Centrada nela própria					
27. Direta					
28. Exclusiva					
29. Agressiva					
30. Aberta					
31. Amigável					
32. Atual					
33. Refinada					
34. Fácil de Lidar					
35. Elitista					
36. Orientada para o Sucesso					
37. Ambiciosa					
38. Com estilo					
39. Dominante					
40. Com Prestígio					
41. Agradável					

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Não Concordo Nem Discordo	4. Concordo	5. Concordo Totalmente
42. Elegante					
43. De Confiança					
44. Tranquilizador a					
45. Disponível para ajudar					
46. Concordante					
47. Interessada					
48. Socialmente Responsável					
49. Inovadora					

## PARTE 5 - Florescimento

Q11. Avalie o seu nível de concordância com as seguintes expressões segundo a sua percepção sobre si mesmo no âmbito do bem-estar pessoal.

	1. Discordo Completam ente	2. Discordo Fortemente	3. Discordo Moderada mente	4. Não Concordo nem Discordo	5. Concordo Moderada mente	6. Concordo Fortemente	7. Concordo Completam ente
Levo uma vida com propósito e significad o.							
As minhas relações sociais dão-me suporte e são recompen sadoras.							
Estou envolvido e interessad o nas							

---

minhas  
atividades  
diárias.

---

Contribuo  
ativament  
e para a  
felicidade  
e bem-  
estar dos  
outros.

---

Sou  
competent  
e e capaz  
de fazer  
as  
atividades  
que são  
important  
es para  
mim

---

Sou uma  
boa  
pessoa e  
vivo uma  
boa vida.

---

Sou  
otimista  
quanto ao  
futuro.

---

As  
pessoas  
respeitam-  
me.

---

Q12. Em que dimensões é que o escutismo tem mais impacto na sua vida?

1.Discordo Completamente	2.Discordo Fortemente	3.Discordo Moderadamente	4.Não Concordo nem Discordo	5.Concordo Moderadamente	6.Concordo Fortemente	7.Concordo Completamente
-----------------------------	--------------------------	-----------------------------	--------------------------------------	-----------------------------	--------------------------	-----------------------------

propósito e  
significado na  
vida

relações  
interpessoais  
gratificantes

envolvimento e  
interesse na vida  
quotidiana

contribuição para  
a sociedade

sentimento de  
competência e  
realização

autoestima

otimismo e  
positividade

o respeito dos  
outros

## PARTE 6 - Comunicação no âmbito do CNE

Q13. Acompanha as plataformas de comunicação do Corpo Nacional de Escutas?

- A. Sim
- B. Não

Q13.1. Acompanha alguma plataforma de comunicação do Corpo Nacional de Escutas?  
Se sim, qual/quais? (selecione as respostas que considerar que se aplicam)

- Rede Social Facebook
- Rede Social Instagram
- Rede Social Tiktok
- Rede Social X

- Rede Social LinkedIn
- Rede Social Youtube
- Flor de Lis (física)
- Flor de Lis (online)
- Notíci@s (Newsletter)
- Circulares
- Nenhuma das anteriores

Q14. Avalie o seu nível de concordância com as seguintes afirmações:

---

1.Discordo Completamente	2.Discordo Fortemente	3.Discordo Moderadamente	4.Não Concordo nem Discordo	5.Concordo Moderadamente	6.Concordo Fortemente	7.Concordo Completamente
-----------------------------	--------------------------	-----------------------------	--------------------------------------	-----------------------------	--------------------------	-----------------------------

---

O CNE coordena cuidadosamente todas as publicações com o objetivo de manter a consistência do seu posicionamento estratégico.

---

O CNE é coerente em todos os componentes visuais da comunicação.

---

O CNE revê periodicamente todas as publicações planeadas para determinar o nível de consistência do seu posicionamento estratégico.

---

No CNE, é fundamental manter a coerência entre as publicações, que são inferidas e englobam tudo o que está incorporado nas mensagens de produto e serviço da organização, resultantes da experiência de interação com a

---

---

organização e seus  
membros.

---

### PARTE 7 - Ingresso no CNE

Q15. Qual a importância de cada uma das seguintes razões para a sua entrada no movimento do escutismo?

---

1.Nada  
Importante

2.Pouco  
Importante

3.Moderadamente  
Importante

4.Importante

5.Totalmente Importante

---

Tinha familiares no  
escutismo

---

Tinha amigos no  
escutismo

---

A minha família  
incentivou-me a aderir

---

Indicação de um  
profissional

---

Tinha boas referências  
dos escuteiros e do  
escutismo

---

Projeto pedagógico

---

Método escutista

---

Ideais e valores escutistas

---

Gosto por acampar, pelo  
ar-livre e pela natureza

---

Valorização profissional

---

Identifiquei-me com os  
ideais escutistas

---

	1.Nada Importante	2.Pouco Importante	3.Moderadamente Importante	4.Importante	5.Totalmente Importante
Socialização, convívio e criação de relações interpessoais					
Por ser um movimento ligado à Igreja Católica					
Envolvimento em causas sociais ou ambientais e voluntariado					
Ocupação de tempos livres					
Um agrupamento local fez algum tipo de publicidade					
Interessei-me através das redes sociais ou de outro media					

Q16. Qual a importância de cada uma das seguintes ações para a sua entrada no escutismo?

	1.Nada Importante	2.Pouco Importante	3.Moderadamente Importante	4.Importante	5.Totalmente Importante
Pesquisa na internet sobre a associação					
Consulta de páginas em redes sociais do escutismo					
Consulta do website do escutismo					
Chamada telefónica para um agrupamento local					

---

1.Nada  
Importante

2.Pouco  
Importante

3.Moderadamente  
Importante

4.Importante

5.Totalmente Importante

---

Envio de e-mail para um  
agrupamento local

---

visita a um agrupamento  
local

---

Diálogo com alguém  
pertencente ao  
agrupamento local como  
intermediário

---

Q17. Avalie o seu nível de concordância com as seguintes afirmações.

---

1. Discordo  
Completamente

2.Discordo  
Fortemente

3.Discordo  
Moderadamente

4.Não  
Concordo  
nem  
Discordo

5.Concordo  
Moderadamente

6.Concordo  
Fortemente

7.Concordo  
Completamente

---

Considero-me um  
escuteiro leal ao  
CNE

---

Se me  
perguntassem, eu  
diria coisas boas  
sobre o CNE

---

Eu recomendaria o  
CNE a um amigo.

---

Eu enalteço o CNE  
perante pessoas que  
conheço.

---

Eu menciono o CNE  
de forma positiva  
nas conversas que

---

---

tenho com amigos e conhecidos.

---

Em situações sociais, eu falo de forma favorável sobre o CNE.

---

Fim do Questionário para Associados ao Corpo Nacional de Escutas.

#### PARTE 8 - Proximidade ao CNE e ao escutismo

Q18. Tem alguma proximidade ao Corpo Nacional de Escutas?

- A. Sim
- B. Não

Q18.1, Se sim, qual a sua proximidade?

- C. Sou familiar de alguém que é escuteiro no CNE
- D. Sou amigo próximo de alguém que é escuteiro no CNE
- E. Faço parte de uma comunidade onde há um amplo envolvimento de escuteiros
- F. Já fui escuteiro no CNE
- G. Faço parte de outra associação
- H. Outro: \_\_\_\_\_

Q19. Como classifica o seu conhecimento sobre o Corpo Nacional de Escutas?

- A. Conheço muito bem a associação
- B. Conheço bem a associação
- C. Conheço mais ou menos a associação
- D. Conheço pouco a associação
- E. Conheço muito pouco ou nada a associação

Q20. Alguma vez considerou a hipótese de ser escuteiro no cne?

- A. Sim.
- B. Não.

#### PARTE 9 - Reputação Percebida

Q21. De forma geral, que impressão tem dos escuteiros e do CNE?

- F. Muito Boa Impressão
- G. Boa Impressão
- H. Nem Boa nem Má
- I. Má Impressão
- J. Muito Má Impressão

Q22. Segundo a sua percepção, se o Corpo Nacional de Escutas, fosse uma pessoa, a sua personalidade seria:

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Neutro	4. Concordo	5. Concordo Totalmente
Ousada					
Fiável					
Snob					
Honesta					
Na moda					
Trabalhadora					
Masculina					
Egoísta					
Despretensiosa					
Excitante					
Segura					
Autoritária					
Simples					
Charmosa					
Dura					
Sincera					
Fixe					
Técnica					
Agreste					
Controladora					
Jovem					
Empresarial					

	1. Discordo Totalmente	2.Discordo	3.Neutro	4.Concordo	5.Concordo Totalmente
Arrogante					
Extrovertida					
Imaginativa					
Centrada nela própria					
Direta					
Exclusiva					
Agressiva					
Aberta					
Amigável					
Atual					
Refinada					
Fácil de Lidar					
Elitista					
Orientada para o Sucesso					
Ambiciosa					
Com estilo					
Dominante					
Com Prestígio					
Agradável					
Elegante					
De Confiança					
Tranquilizadora					
Disponível para ajudar					
Concordante					
Interessada					
Socialmente Responsável					
Inovadora					

Q23. Avalie o seu nível de concordância com as seguintes expressões segundo a sua percepção sobre si mesmo no âmbito do bem-estar pessoal.

---

1.Discordo Completamente	2.Discordo Fortemente	3.Discordo Moderadamente	4.Não Concordo nem Discordo	5.Concordo Moderadamente	6.Concordo Fortemente	7.Concordo Completamente
-----------------------------	--------------------------	-----------------------------	--------------------------------------	-----------------------------	--------------------------	-----------------------------

---

Levo uma vida com propósito e significado.

---

As minhas relações sociais dão-me suporte e são recompensadoras.

---

Estou envolvido e interessado nas minhas atividades diárias.

---

Contribuo ativamente para a felicidade e bem-estar dos outros.

---

Sou competente e capaz de fazer as atividades que são importantes para mim

---

Sou uma boa pessoa e vivo uma boa vida.

---

Sou otimista quanto ao futuro.

---

As pessoas respeitam-me.

---

Q24. Em que dimensões crê que o escutismo pode ser uma mais-valia na vida pessoal de alguém:

	1.Nada Importante	2.Pouco Importante	3.Moderadamente Importante	4.Importante	5.Totalmente Importante
Propósito e significado na vida					
relações interpessoais gratificantes					
o envolvimento e interesse na vida quotidiana					
contribuição para a sociedade					
sentimento de competência e realização					
autoestima					
otimismo e positividade					
respeito dos outros					

## PARTE 11 - Comunicação e Motivação

Q25. Acompanha alguma plataforma de comunicação do Corpo Nacional de Escutas? (redes sociais, revista flor de lis...)

- A. Sim
- B. Não

Q26. Quais dos motivos seguintes poderiam ser importantes para, potencialmente, ponderar e considerar ingressar no movimento?

	1.Nada Importante	2.Pouco Importante	3.Moderadamente Importante	4.Importante	5.Totalmente Importante
Incentivo de familiares					
Incentivo de amigos					
Indicação de um profissional					
Ter boas referências dos escuteiros e do escutismo					
Projeto pedagógico					
Método escutista					
Ideais e valores escutistas					
Gosto por acampar, pelo ar-livre e pela natureza					
Socialização, convívio e criação de relações interpessoais					
Valorização profissional					
Ser um movimento ligado à Igreja Católica					
Envolvimento em causas sociais ou ambientais e voluntariado					
Ocupação de tempos livres					
Um agrupamento local fazer algum tipo de publicidade					

---

Interessar-me através das  
redes sociais ou de outro  
media

---

Q27. Se ponderasse entrar no escutismo, que ações consideraria relevantes executar?

---

	1.Nada Importante	2.Pouco Importante	3.Moderadamente Importante	4.Importante	5.Totalmente Importante
--	----------------------	-----------------------	-------------------------------	--------------	-------------------------

---

Pesquisa na internet sobre  
a associação

---

Consulta de páginas em  
redes sociais do  
escutismo

---

Consulta do website do  
escutismo

---

Chamada telefónica para  
um agrupamento local

---

envio de e-mail para um  
agrupamento local

---

visita a um agrupamento  
local

---

Diálogo com alguém  
pertencente ao  
agrupamento local como  
intermediário

---

Fim do Questionário para não-associados ao Corpo Nacional de Escutas.

Muito obrigada pela sua participação.