

# MOVIMENTO ESCOTEIRO: LIDERANÇA COM BASE EM VALORES

CARLOS EDUARDO DUTRA

Licenciado em História (FAPA)

Pós-graduado em Supervisão Educacional (FAPA)

Pós-graduado em Educação (UFRGS)

Pós-graduado em Gestão de Pessoas (Centro Universitário Uniritter)



## RESUMO

Liderança é um tema que tem gerado um significativo número de estudos nas últimas décadas. A tendência atual aborda a liderança com base em valores, talvez como consequência de um pensamento calcado nos princípios de sustentabilidade e responsabilidade social das organizações. O Movimento Escoteiro, com 107 anos de existência, desenvolveu um método educativo que tem por objetivo formar um cidadão pró-ativo e útil em sua comunidade. Para que isto aconteça, sua prática também está calcada em valores, que são trabalhados conforme as faixas etárias estabelecidas em seu programa educativo. O estudo pretende demonstrar como a liderança com base em valores está contemplada pela prática escoteira. Foi realizada uma pesquisa quantitativa e descritiva junto a adultos voluntários do Movimento Escoteiro, através do envio de for-

mulário para 794 correios eletrônicos do cadastro particular do autor, obtendo um retorno de 192 respostas (24,18%). Constatou-se que 58% deles são líderes em seus ambientes profissionais. Para complementar o estudo, foi adaptado e aplicado o instrumento PQV (Portrait Questionnaire Value - Questionário de Perfis de Valores Pessoais), criado por Shalom H. Schwartz, visando a identificar quais os valores pessoais e os tipos motivacionais que orientam a prática desses voluntários. Destacaram-se significativamente os tipos motivacionais Benevolência e Universalismo. Com relação aos valores pessoais, o adulto voluntário identifica-se com a lealdade e preservação do ambiente natural, solidariedade, compreensão, empatia, respeito às normas e regras, igualdade e fraternidade. E o menor grau de identificação refere-se à riqueza e posse de bens materiais, além do desejo de que os outros o admirem pelas suas habilidades.

# MOVIMENTO ESCOTEIRO: LIDERANÇA COM BASE EM VALORES

O escoteiro é uma pessoa digna de confiança.  
Uma pessoa é digna de confiança quando seus atos e suas palavras  
são coerentes com sua vida<sup>1</sup>.

## 1. INTRODUÇÃO

O Movimento Escoteiro é uma organização da sociedade civil que, mesmo tendo sido criado há 107 anos, é pouco estudado. Para orientar e desenvolver o trabalho junto a crianças e jovens com idade a partir dos sete anos e até os vinte e um anos, o Movimento Escoteiro elaborou, desde seus primórdios, um método educativo denominado Método Escoteiro.

O objetivo geral do estudo é compreender como o Movimento Escoteiro proporciona a formação de liderança com base em valores a partir da aplicação de seu método educativo. Para tanto, foi utilizado o Questionário de Perfis de Valores Pessoais (Schwartz, 2005) como instrumento de coleta de informações. O *link* para esse questionário foi enviado via correio eletrônico para 794 adultos voluntários do Movimento Escoteiro – cadastro particular do autor, e obteve um retorno de 192 participantes (índice de resposta de 24,18%).

Conforme estabelecido em seu Projeto Educativo (UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL, s.d-a), o propósito do Movimento Escoteiro é contribuir para que os jovens “assumam seu próprio desenvolvimento, especialmente no caráter, ajudando-os a realizar suas plenas potencialidades físicas, intelectuais, sociais, afetivas e espirituais”, para que se tornem, desde seu ingresso, cidadãos responsáveis, participantes e úteis nas suas comunidades. É um Movimento sem fins econômicos, leigo, sem vínculos político-partidários, e que valoriza a participação ativa de pessoas sem distinção de sexo, raça, crença ou condição social. Caracteriza-se, além disso, por ser um sistema de educação não formal, isto é, um sistema que visa a atender interesses específicos de determinado grupo, feito por jovens e para jovens, com a colaboração de adultos voluntários – denominados Escotistas, unidos por um compromisso livre e complementar aos esforços de outros atores

---

<sup>1</sup> União dos Escoteiros do Brasil (2003, p. 127).

do tecido social (família, escola, religião, clubes associativos, associações comunitárias, etc.), e está fundamentado em dinâmicas de cooperação e confiança.

As atividades escoteiras acontecem nos Grupos Escoteiros, que são associações com base em estatutos próprios, autorizados para a prática do Escotismo através de certificação de regularidade anual expedida pelo órgão nacional denominado União dos Escoteiros do Brasil - UEB que, por sua vez, tem o reconhecimento institucional da *World Organization of the Scout Movement (WOSM)*, com sede na Suíça.

Ao analisarmos a formação e desenvolvimento de caráter, fazemos referência a uma formação com base em valores. E os valores assumem posição central no método educativo do Movimento Escoteiro; são, na verdade, seu cerne.

Um líder cuja prática é calcada em valores é reconhecido e legitimado pela coletividade, uma vez que valores e crenças são estruturantes de comportamento. Ao analisarmos a formação de cidadãos responsáveis, participantes e úteis em suas comunidades, estamos tratando da formação de uma liderança ativa, uma liderança cuja prática deve ser baseada na ética.

Conforme Viana (2010, p. 58), a ética não se restringe a valores morais, mas “à noção do dever para com algo que é parte intrínseca da pessoa”. Ela não é externa ao indivíduo.

Para Guimarães (2010, p. 132), “líderes têm pensamentos próprios, fazem valer seus valores e atuam como indivíduos autônomos e integrados à sociedade em que vivem”. E isto está em sintonia com o propósito do Movimento Escoteiro: que os jovens assumam seu próprio desenvolvimento e se tornem pró-ativos e úteis em suas comunidades.

Líderes são capazes de mobilizar, motivar, inspirar e articular intenções compartilhadas. Assim, a liderança tem finalidades sociais e envolve propósito e direção (DE RÉ, 2011).

Um estudo sobre a formação de liderança com base em valores através da aplicação do método educativo do Movimento Escoteiro é um tema inédito na bibliografia especializada, posto que inexistem número significativo de trabalhos acadêmicos que abordem tanto o próprio Movimento Escoteiro em si quanto a análise crítica dos resultados de sua prática.

Uma pesquisa em sites de universidades públicas e privadas, assim como a sites de organizações ligadas à pesquisa científica, dentre eles a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD); a *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e Lume (UFRGS), com

acesso em agosto de 2014, apontou um número reduzido de resultados quando efetuamos a busca por “escotismo”, “escoteiro(s)” e “movimento escoteiro”. Um levantamento mais aprofundado revela que estudos que tratam do Movimento Escoteiro fazem uma abordagem do ponto de vista histórico, da educação do corpo, da infância, do civismo, das questões relacionadas ao gênero ou da prática educativa extraescolar<sup>2</sup>. Inexiste, portanto, uma abordagem do mesmo através da lente de aspectos do desenvolvimento organizacional.

A partir da situação identificada, apontamos a oportunidade e a pertinência deste estudo através da resposta à questão: é possível afirmar que o Método Escoteiro oferece um contexto estruturante para o desenvolvimento de uma liderança baseada em valores?

Responder a esta questão poderá contribuir para ampliar a compreensão sobre o papel do Movimento Escoteiro na sociedade e seu método educativo na formação de liderança com base em valores e apontar o desenvolvimento de novos temas de pesquisa na área.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O corte epistemológico do estudo parte do referencial teórico da liderança com base em valores – tema que tem se destacado na literatura especializada atual. Este estudo não realizará um levantamento das teorias sobre liderança, mas a discussão de como aquela tipologia de liderança se expressa e é produzida pelo Movimento Escoteiro através dos valores trabalhados em seu mais do que centenário método educativo. Dentre os autores que tratam do tema liderança e valores, apontamos como fundamentos deste estudo De Ré

---

<sup>2</sup> THOMÉ, Nilson. **Movimento Escoteiro**: projeto educativo extra-escolar. Revista HISTEDBR *On-line*, Campinas, n. 23, p. 171-194, set. 2006. RABELO, Ricardo Rocha. **“Uma vez escoteiro, sempre escoteiro”**: marcas da educação escoteira em Sergipe (1958-2009). 135 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Tiradentes. Aracaju: 2012. SOUZA, Max Eduardo B. **Pensamento social conservador na modernidade brasileira contemporânea**: estudo de caso sobre o Movimento Escoteiro. 125 f. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo. São Paulo: 2010. ROSA, Juliano Moura da. **O papel da comunicação na educação para a cidadania do Movimento Escoteiro**. 64 f. (Monografia. Trabalho de Conclusão de Curso). Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação. Universidade Federal do RS. Porto Alegre: 2013. NASCIMENTO, Adalson de Oliveira. **Sempre Alerta!** O Movimento Escoteiro no Brasil e os projetos nacionalistas de educação infanto-juvenil 1910-1945. 149 f. Dissertação (Mestrado em História). Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: 2004. SANTOS, Aldenise Cordeiro. **A educação no canto do Uirapuru**: subjetividades de mulheres no Movimento Escoteiro. 139 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Tiradentes. Aracaju: 2012. COELHO, Caio Fernando F. **A dádiva de si**: estudo etnográfico sobre o Movimento Escoteiro. 159 f. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2013.

(2011), Sorbara Júnior (2004), Trigo & Costa (2008), Rabelo (2012), Migueles & Zanini (2010), Campos e Porto (2010), Benevides (2010) e Mussak (2009). Com relação ao Movimento Escoteiro, servimo-nos da bibliografia oficial editada pela União dos Escoteiros do Brasil (UEB) e pela *World Organization of the Scout Movement (WOSM)*.

O referencial teórico aponta para a consideração de uma liderança transformadora como um importante elemento para as mudanças sociais, elevando o bem-estar da existência humana. Neste sentido e de acordo com os estudos supracitados, líderes e liderados são elevados a níveis maiores de moralidade e motivação; a conduta e a aspiração ética têm efeito transformador em ambos através de níveis mais elevados de comprometimento – vale dizer, acabam criando “valor”.

Este estudo aborda as relações entre uma liderança com base em valores e o método educativo do Movimento Escoteiro, visando a identificar quais são os valores que este desenvolve e que possibilitam a formação de uma liderança cidadã ativa.

Migueles e Zanini (2010, p. 15) apontam o caminho da liderança com base em valores para que se construa a sustentabilidade tanto econômica, social e ambiental quanto a da ética, de modo a se criarem espaços de sentido, realização e excelência.

Para Zanini (2010, p. 109), a liderança com base em valores faz com que as pessoas aportem ideias, contribuições e esforços adicionais para o cumprimento de objetivos coletivos através da cooperação espontânea. A força desta cooperação fundamenta-se na relação de confiança mútua. Agindo sobre a realidade simbólica do grupo, a liderança com base em valores estabelece uma orientação e promove unidade para as ações do coletivo através do estímulo “das virtudes pessoais de cada indivíduo”.

Trigo e Costa (2008) estudaram a liderança no ambiente das organizações educativas, apontando sua importância para o desenvolvimento organizacional e reconhecendo seu conceito complexo e polissêmico. Os autores entendem liderança como um “diálogo sobre valores” que deve assumir uma perspectiva estratégica, a qual denominam “direção por valores”. O objetivo é criar espaços de diálogo a fim de contribuir para com a formação de uma sociedade mais solidária através de valores compartilhados. Destaca-se aqui a importância dos valores, das pessoas e do diálogo na construção de uma liderança que atenda às demandas de um mundo cosmopolista, tecnológico e mutável. É uma liderança capaz de “absorver complexidade”.

O líder que se inspira, age e se comunica com base em valores não está sujeito às convenções do ambiente e desenvolve a capacidade para transformar e dar sentido à vida, tornando-se inspirador e construtor de confiança, sensibilidade, iniciativa, entusiasmo e liberdade (TRIGO e COSTA, 2008).

Pesquisas na área de liderança escolar realizadas nos Estados Unidos em 1996 e 1998 apontam algumas características que um líder escolar deve possuir: ética, integridade, habilidade em trabalhar com a comunidade e comprometimento para com a aprendizagem do outro. Emerge daí a conclusão de que a liderança deve ser algo compartilhado. Estudos mais recentes “reconhecem que os papéis de liderança são fluídos, compartilhados em grupo por várias pessoas, de acordo com suas capacidades e de acordo com mudanças situacionais” (DE RÉ, 2011, p. 88).

Para efeitos deste estudo, definimos valor como a capacidade do homem de representar a realidade de forma simbólica, transcendendo-a e projetando em si um comportamento ideal. Os valores orientam e controlam o comportamento humano para que metas, individuais ou coletivas, possam ser atingidas dentro de formas específicas definidas pela cultura. Para tanto, o desenvolvimento cognitivo (a simbolização colocada no mundo da cultura pelo indivíduo) e a socialização (aprendizagem dos modos apropriados para a comunicação dos seus valores e metas aos demais) são fundamentais para este processo (TAMAYO & SCHWARTZ, 1993).

Conforme Nascimento (2010, p. 177), valores “são padrões profundamente estabelecidos e difusos que influenciam nossas vidas em todos os seus aspectos: nossos julgamentos morais, nossas reações para com os outros, nossos compromissos”. Os valores nos auxiliam a “saber o que fazer e o que não fazer”.

Quando baseamos nossas ações em valores, mantemos nossa autenticidade e nos alinhamos à construção de um futuro que queremos para todos. Os valores transcendem tanto o contexto quanto a experiência. Quando agimos com base em valores, estamos criando o futuro que queremos experimentar. Valores não são limitados pelo passado e se adaptam a novas situações<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Princípios da liderança por valores: chegou a hora de assumir este novo paradigma. Disponível em: <<http://www.evolutaohumana.com.br/blog/?p=29>>. Acesso em: 04 ago. 2014.

Entendemos liderança como a capacidade de exercer influência sobre outras pessoas, seja por competências e habilidades, comportamentos e atitudes, seja pelo nível de conhecimento. Consideramos liderança como uma “arte”, no sentido que se dá à palavra artesão, como criador, como aquele que tem condições de ver o potencial de beleza e funcionalidade em uma matéria bruta. Aproximamos este conceito da palavra grega *póiesis*, que significa não só criação, produção, mas também a minha criação, a minha obra; é a obra que realizamos e na qual nos reconhecemos, é o nosso legado. É produzir algo de forma especialmente criativa e, nesse sentido ampliado, a motivação para um trabalho bem realizado está ligada ao significado que atribuímos a ele. Também entendemos que o exercício de liderança se dá através de um processo de comunicação e, ainda, como independente da posição hierárquica ocupada em uma organização (CORTELLA, 2008; LAFRAIA, 2010).

Para Lafraia (2010, p. 139), liderança é “a capacidade que os seres humanos têm de se influenciarem mutuamente”; ela trata da arte ou ciência “de inspirar confiança e de convencer pessoas a agir de forma alinhada aos valores”. Já que pode ser ensinada, é uma ciência; é arte quando exercida de modo pessoal, com as características comportamentais únicas de cada líder. A finalidade da liderança é comunicar propósito e valores, aglutinando as pessoas em prol de uma causa, e proporcionar a autonomia individual.

Fleury (2010, p. 183) entende liderança como “a prática da influência no contexto do grupo e que pode ser exercida por múltiplos membros em diferentes fases da vida grupal”.

Zanini (2010, p. 110) comenta que a motivação dos esforços individuais leva à construção de sentido e significado ao trabalho coletivo. Esclarece que liderança é um fenômeno situacional e temporário: ninguém permanece líder indeterminadamente, assim como não existe fórmula para se produzir um líder. Os líderes “se revelam por tempo determinado aos olhos de um grupo”.

A liderança com base em valores opera no nível simbólico e relacional, buscando a excelência do indivíduo e permitindo a livre expressão do seu ser. O compartilhar desta visão com o outro acaba abrindo novas possibilidades, uma vez que esta visão do porquê descortina outros significados. A liderança com base em valores é a “busca de um pacto ético, fundador da vida social produtiva”, pois oferece condições para que “o maior número de pessoas possa cooperar dando seu melhor” (MIGUELES, 2010, p. 96).

Agindo com base em valores, o líder promove o alinhamento de expectativas individuais e coletivas, obtendo reconhecimento e legitimidade da coletividade. E construir visões compartilhadas da realidade através da cooperação, de acordo com Migueles e Zanini (2010, p. 31), é hoje um desafio maior do que foi no passado.

Viana (2010, pp. 55-56) entende que a legitimação de um líder “implica a percepção, pelo grupo ao qual pertence, da lealdade demonstrada para com os valores descobertos, ensinados-aprendidos e adotados”, e que “a lealdade é uma das fontes da confiança”. Esclarece, ainda, que as escolhas, decisões e comportamento de um líder acabam por apresentá-lo “como a síntese de toda a verdade e da moral contida nesse sistema simbólico”, atribuindo a ele o papel de “guardião dos valores e um ator especial naquele contexto”. E mais, o processo de legitimação de um líder pelo grupo acontece quando aquele pensa e age de acordo com as regras tácitas e explícitas daquele ambiente.

Importa mencionar que a liderança eficaz deve considerar duas dimensões fundamentais: as pessoas (grupo) e o contexto no qual ocorre a interação entre o grupo e o líder, tudo permeado pelos valores tanto individuais quanto os construídos coletivamente.

Conforme Kisil (2008, p. 16), quem lidera “compartilha objetivos” e deve mobilizar esforços “para transformar agrupamentos em equipes”. Assim sendo, a liderança é um meio pelo qual “torna-se possível que as pessoas ajam por meio de um grupo”. Para o autor, a liderança só é aceita e legitimada na sua relação grupal; se não existir um grupo, não existe liderança.

A literatura especializada tem apontado a questão do comprometimento e da compreensão dos elementos motivacionais no estudo sobre os valores, considerando uma relação dialética entre o sistema de valores do indivíduo e os da sociedade/organização. Desse modo, o comprometimento se dá na medida em que há compreensão e confiança, permeadas pelo desafio para a criação e a inovação. A liderança que transforma acaba por se tornar “moral” pela própria mudança na conduta humana.

Para Viana (2010), o entendimento da liderança passa pela compreensão de que ela deve ser pensada considerando-se também os ambientes culturais que a sustentam e legitimam. O estudo da liderança requer um pensamento que interprete, transcenda e integre as dimensões individuais e coletivas.

Viana (2010) esclarece que líderes surgem em condições de convivência e compartilhamento de significados e que, mais importante do que investir na formação de

um líder, é preciso desenvolver um contexto de liderança. Aponta, ainda, a questão da confiança como fundamental para que se obtenha aquele contexto. Segundo o autor, a confiança é atingida quando há coerência entre o discurso e a prática do líder.

Benevides (2010) apresenta um histórico das teorias sobre liderança e pesquisa a relação entre estilos de liderança e os diferentes comportamentos utilizados para influenciar as pessoas nas organizações. Destaca o estilo de liderança transformacional como obtendo o resultado mais significativo na percepção dos respondentes quanto à capacidade do líder em motivar a si mesmo e a seus seguidores, assim como, quanto à sua interação nos diferentes níveis da organização e aos seus métodos de trabalho. As táticas de influência que se destacam são a persuasão racional com base na lógica das ações e resultados, além da consulta e colaboração, que contribuem significativamente para estabelecer relações de confiança.

Ao apresentar as principais teorias de liderança aplicadas ao ambiente escolar, De Ré (2011), faz referência à teoria da liderança moral, fortemente baseada em valores. Sendo o Movimento Escoteiro um agente social do sistema de educação não formal e que visa à formação da cidadania ativa através da aplicação de seu método educativo, torna-se importante para a ampliação do conhecimento realizar uma abordagem comparativa entre a prática escoteira e os fundamentos da liderança com base em valores.

Nessa perspectiva, a abordagem da liderança moral busca explicitar a natureza dos valores utilizados pelo líder com a intenção de promover valores democráticos e o empoderamento. Isto se dá através de cinco dimensões de responsabilidade: responsabilidade como ser humano; responsabilidade como cidadão; responsabilidade como educador; responsabilidade como um administrador educacional e responsabilidade como um líder educacional (DE RÉ, 2011, p 82).

O Movimento Escoteiro é um movimento educativo de caráter voluntário, que utiliza a presença estimulante, qualificada, responsável e exemplar do adulto para orientar as atividades dos jovens a fim de cumprir com o propósito estabelecido em seu Projeto Educativo. E as dimensões de responsabilidade indicadas por De Ré (2011) são fundamentais para que o propósito do Movimento Escoteiro seja atingido plenamente através das ações desses adultos voluntários, que trabalham tanto na atividade fim (desenvolvimento e aplicação de um programa educativo junto a crianças e jovens), quanto na gestão institucional do Grupo Escoteiro, garantindo sua eficácia.

O êxito do Movimento Escoteiro é atingido de forma plena quando seus egressos demonstram uma atitude positiva ao ingressarem na vida adulta, fazendo isso “de uma maneira construtiva, assertiva e responsável, consciente da necessidade de continuar seu desenvolvimento como pessoa autônoma, colaboradora, responsável e comprometida” (*WORLD ORGANIZATION OF THE SCOUT MOVEMENT*, 2005, p. 15).

### 3. O MOVIMENTO ESCOTEIRO: BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO

No último ano do Século XIX, Robert Stephenson Smyth Baden-Powell (1857 – 1941) está em campanha militar na África do Sul, defendendo os interesses colonialistas da Grã-Bretanha, nação hegemônica naquela época. Concluindo sua formação acadêmica através de uma bolsa de estudos na afamada Escola Chaterhouse, de Londres, ingressa por concurso, aos 19 anos, no Exército Britânico como oficial sub-tenente do Regimento de Hussardos (Cavalaria).

Na África, em 1899-1902, eclode pela segunda vez o conflito conhecido como a Guerra dos Bôeres, opondo colonos holandeses e franceses do Transvaal contra o domínio britânico na região. Antes, porém, de embarcar para esta missão na África, Baden-Powell escreve o livro *Aids to Scouting* (“Ajudas ao Escotismo”, publicado em 1901) – destinado a orientar os militares em técnicas de observação do inimigo, rastreamento, camuflagem, técnicas de sobrevivência, etc. A palavra *scout* significa “aquele que vai à frente, aquele que reconhece o terreno, o batedor”. Nesse contexto, já como coronel, Baden-Powell recebe a missão de defender a cidade de Mafeking, importante entroncamento ferroviário e ponto estratégico militar. Cercado pelo exército bôer que tem número de soldados muito superior ao destacamento que comanda, utiliza sua fértil imaginação, criatividade e experiência anterior para defender a cidade por um período de 217 dias, garantindo que ela nunca fosse invadida.

Dentre a população de Mafeking, havia um número significativo de jovens. Certa ocasião, um deles adentra o cento de comando e pede para também auxiliar na defesa de sua cidade. Baden-Powell percebe aí uma oportunidade, ainda que crítica, para utilizar os jovens em tarefas mais simples no esforço de defesa, tais como auxiliar na cozinha, na enfermaria, na observação da movimentação do inimigo e em entrega de mensagens entre os postos de comando, sempre primando pela segurança. Desta experiência, concluiu que,

ao se confiar nos jovens e atribuir-lhes responsabilidades, eles certamente retribuirão com eficácia.

Pelas suas ações em Mafeking, é promovido a major-general e retorna à Inglaterra em 1901, sendo recebido como um verdadeiro herói. No entanto, a Londres do início do Século XX apresenta um quadro socioeconômico caótico: desemprego, vadiagem, drogadição, furtos, envolvendo inclusive crianças e jovens. Baden-Powell também percebe com surpresa que o livro que escrevera para militares estava tendo ampla aceitação em escolas masculinas. Sempre atento, vislumbrou uma oportunidade para colaborar na educação da juventude através de um sistema de atividades inovadoras e desafiadoras. Organiza uma biblioteca especializada e dedica-se a estudar a educação de jovens através dos tempos, desde os gregos até as últimas e mais modernas teorias educacionais. Foi contemporâneo e manteve correspondência com Maria Montessori (1870 – 1952), médica e pedagoga italiana que criou e desenvolveu o Método Montessori, caracterizado por uma ênfase na autoeducação, independência, liberdade com limites e respeito pelo desenvolvimento natural das habilidades físicas, sociais e psicológicas das crianças.

Sua experiência anterior em confiar e atribuir responsabilidades aos jovens, desafiando-os a se superarem, é determinante para a elaboração de um pequeno programa de adestramento que coloca em prática entre 29 de julho e 08 de agosto de 1907, em uma ilha ao sul da Inglaterra, denominada Ilha de Brownsea. Reunindo 20 jovens com idade entre 12 e 17 anos e de diferentes classes sociais, monta um acampamento experimental e separa-os em quatro patrulhas. Os resultados desta experiência são publicados em seis fascículos quinzenais e com ilustrações próprias, de janeiro a maio de 1908, com tiragens que se esgotavam assim que chegavam às bancas. Ainda em maio de 1908, Baden-Powell os revisa, amplia e dá formato de livro, intitulado a obra como *Scouting for Boys* (Escotismo para Rapazes), que rapidamente se transforma em sucesso editorial.

As demandas geradas por essa novidade metodológica na educação não formal de jovens levam Baden-Powell a solicitar seu desligamento do exército britânico em 1910 – havia chegado à patente de tenente-general, e a dedicar-se a desenvolver e divulgar o Movimento Escoteiro, primeiramente na Inglaterra, depois no continente europeu e no resto do mundo<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Ao atingir a “maioridade”, o Movimento Escoteiro possuía um contingente de dois milhões de integrantes ao redor do mundo. Naquela ocasião, o rei inglês George V concede o título nobiliárquico de Barão a Baden-

No Brasil, o Movimento Escoteiro chega em 1910, e é oficializado através da criação do Centro de *Boys Scouts* do Brasil, em 14 de junho daquele ano, na cidade do Rio de Janeiro, por oficiais da Marinha que tinham ido à Inglaterra para verificar o andamento da construção de novos navios para a esquadra brasileira e haviam tomado conhecimento da proposta educativa criada por Baden-Powell. São criadas associações escoteiras independentes em alguns Estados que, em 04 de novembro de 1924, reúnem-se para formar a União dos Escoteiros do Brasil – UEB, reconhecida pelo fundador do Movimento Escoteiro, e que, atualmente, é a responsável pela organização e desenvolvimento do Escotismo no país.

#### 4. O MOVIMENTO ESCOTEIRO: ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO

O método educativo do Movimento Escoteiro utiliza o Programa de Jovens, que é organizado em quatro Ramos, cada um caracterizado por diferentes faixas etárias e com atividades específicas para cada uma delas. Em cada Ramo existe uma Seção com determinado número máximo de integrantes. Ultrapassado este número, pode ser aberta uma segunda Seção, uma terceira, e assim por diante, com exceção do Ramo Pioneiro, no qual existe apenas um Clã.

Para se formar um Grupo Escoteiro e dar conta de sua gestão e da aplicação do método educativo (Método Escoteiro), existe uma Diretoria eleita em assembleia e composta por, pelo menos, três integrantes. Os responsáveis pela gestão educativa de cada Seção e pela aplicação das atividades junto às crianças e jovens são os Chefes de Seção, que podem ter o apoio de Chefes Assistentes em cada uma delas – todos os adultos são denominados Escotistas, são voluntários e estão sob a égide da Lei 9.608, de 18/02/1998 (Lei do Voluntariado). O quadro a seguir apresenta as características de cada Ramo e Seção de um Grupo Escoteiro.

---

Powell, que ficou conhecido como Lord Baden-Powell of Gilwell, pelos seus relevantes serviços prestados à coroa britânica, tanto no serviço militar quanto como fundador do Escotismo.

Quadro 1 – Programa de Jovens – estrutura da área técnica de um Grupo Escoteiro

RAMO	SEÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Lobinho	Alcateia	Formada por crianças de ambos os sexos, de 7 a 10 anos, chamados de <b>lobinhos</b> e <b>lobinhas</b> . Programa educativo com atividades baseadas na fantasia e ludicidade, visando à socialização, o trabalho em equipe e o contato direto com a natureza. Uma Alcateia possui quatro “matilhas”, cada uma composta por até 6 crianças, totalizando 24 integrantes. Utiliza como marco simbólico <sup>5</sup> o Livro da Jângal, de Rudyard Kipling. Lema: “Melhor Possível”. Ênfase operativa no <b>aprender</b> . Os adultos que atuam nesta Seção possuem nomes baseados na história de Mowgli, o menino lobo e desempenham papel pedagógico específico: Akelá, Bagheera, Pai Lobo, Lobo Gris, Kaa, Chill, etc.
Escoteiro	Tropa Escoteira	Formada por jovens de ambos os sexos, de 11 a 14 anos, chamados de <b>escoteiros</b> e <b>escoteiras</b> . Programa educativo com atividades baseadas no trabalho em equipe – o senso de pertencer a um grupo de amigos, na aventura, na descoberta do mundo e no contato direto com a natureza. Uma Tropa Escoteira possui quatro “patrulhas”, cada uma composta por 5 a 8 jovens, totalizando 32 integrantes. Utiliza como marco simbólico o “explorar novos territórios com um grupo de amigos”. O livro de apoio é <i>Kim</i> , de Rudyard Kipling. Lema: “Sempre Alerta”. Ênfase operativa no <b>fazer</b> . Os adultos que atuam nesta Seção têm a denominação de “Chefe”.
Sênior	Tropa Sênior	Formada por jovens de ambos os sexos, de 15 a 17 anos, chamados de <b>sêniore</b> s e <b>guias</b> . Programa educativo com atividades baseadas no trabalho em equipe, no desafio – conhecer-se a si mesmo através da formação da identidade pessoal, da superação de limites pessoais através do desenvolvimento físico e intelectual e contato direto com a natureza. Uma Tropa Sênior possui quatro “patrulhas”, cada uma composta por 4 a 6 jovens, totalizando 24 integrantes. O livro de apoio é <i>Kim</i> , de Rudyard Kipling. Lema: “Sempre Alerta”. Ênfase operativa no <b>fazer</b> . Os adultos que atuam nesta Seção têm a denominação de “Chefe”.
Pioneiro	Clã Pioneiro	Formado por jovens de ambos os sexos, de 18 a 21 anos, chamados de <b>pioneiros</b> e <b>pioneiras</b> . Programa educativo com atividades baseadas no trabalho em equipe, no serviço ao próximo, no desenvolvimento pessoal e comunitário e contato direto com a natureza. O marco simbólico é “tenho um projeto para minha vida”, momento em que o jovem ingressa no “mundo adulto” e se descobre um sujeito de responsabilidades para consigo mesmo e para com a sociedade. Livro de apoio é “Caminho para o sucesso”, de Robert S. S. Baden-Powell. Um Clã Pioneiro não possui número máximo de integrantes. Lema: “Servir”. Ênfase operativa no <b>servir</b> . Os adultos que atuam nesta Seção têm a denominação de “Mestre”.

Fonte: União dos Escoteiros do Brasil (2013b). Adaptado e complementado pelo Autor.

O marco simbólico tem papel fundamental no Programa de Jovens em todos os Ramos, ao se apresentar como um ambiente de referência que vem reforçar a vida em comum na matilha (Alcateia), patrulha (Tropa) e Clã, dando coerência às atividades

<sup>5</sup> Marco simbólico são representações da realidade e têm por objetivo caracterizar cada Ramo, oferecendo uma motivação apropriada ao processo de amadurecimento de crianças e jovens (necessidades psicológicas), acompanhando seu crescimento “desde a etapa do pensamento imaginário e a moral convencional até a idade do pensamento crítico, a consciência ética e o compromisso”. UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL (2012a).

realizadas. Como vantagens educativas do marco simbólico, podem ser apontadas: a) o incentivo à imaginação e o desenvolvimento da sensibilidade; b) o reforço ao sentimento de pertencer a uma comunidade que busca um propósito; c) permite aos escotistas apresentar os valores escoteiros de modo atraente, possibilitando aos jovens a identificação para com os mesmos; d) o exemplo de pessoas que viveram segundo seus princípios inspira e reforça os valores contidos na Lei Escoteira, entusiasmando e incentivando os jovens a fazerem o mesmo; e) motiva e torna importante a conquista de objetivos pessoais (UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL, 2013a).

O Programa de Jovens estabelece objetivos educativos intermediários (para cada Ramo) e objetivos educativos finais (o cidadão que se quer entregar à sociedade) que conduzem à aprendizagem de conteúdos (saber algo), à incorporação de atitudes (saber ser) e à motivação para ações específicas (saber fazer), visando ao desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe, respeito às competências e habilidades dos outros, ao enfrentamento de desafios com criatividade e inovação, ao protagonismo juvenil e ao desenvolvimento de liderança.

Para dar conta do “saber algo”, do “saber ser” e do “saber fazer”, de modo a assegurar à criança e ao jovem o “desenvolvimento harmonioso de toda a sua personalidade” (UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL, 2000, p. 19), o Programa de Jovens está dividido metodologicamente em seis áreas de desenvolvimento, relacionadas entre si, conforme quadro a seguir.

**Quadro 2 – Programa de Jovens: áreas de desenvolvimento**

<b>ÁREA DE DESENVOLVIMENTO</b>	<b>DIMENSÃO DA PERSONALIDADE</b>	<b>ÊNFASE EDUCATIVA</b>
Físico	o corpo	condutas permanentes e responsáveis no cuidado do corpo
Intelectual	a inteligência	desenvolvimento do pensamento crítico, da capacidade de inovar e se aventurar
Social	a integração social	identidade social estável; integração solidária em sua comunidade
Afetivo	os afetos	maturidade emocional; relação estável e harmoniosa com seus pares
Espiritual	o sentido da existência	vivência de sua fé e respeito pelas opções religiosas dos demais
Caráter	a vontade	opção por valores; consciência ética; autoestima; capacidade de comprometimento

Fonte: União dos Escoteiros do Brasil (2012a). Adaptado pelo Autor.

O Programa de Jovens estrutura-se em períodos temporais denominados “ciclos de programa”, geralmente com duração média de três meses. Os jovens são estimulados a escolherem atividades diversas que gostariam de executar, discutindo-as através de conselhos de patrulhas e, posteriormente, em assembleia de Tropa. Tais atividades têm por objetivo contemplar o desenvolvimento de habilidades técnicas, além de sociais, ecológicas e comunitárias. Cabe à Chefia da Seção analisar, organizar, programar e desenvolver as atividades que atendam às expectativas dos jovens e integrem as áreas de desenvolvimento acima. Por exemplo: habilidades técnicas como montagem de um acampamento padrão, aprender a cozinhar, adquirir noções de socorrismo, orientar-se em ambientes e situações diversas com uso de bússola ou outros meios, observar a natureza, etc. Também visitações a outros Grupos Escoteiros, estreitando laços fraternais, ou realizar algum trabalho comunitário em creches, asilos, associações de bairro. Todas as atividades são avaliadas após sua execução, permitindo que os jovens reflitam sobre as práticas realizadas.

Outra característica do Programa de Jovens é a oportunidade para se conquistar uma “especialidade”. Especialidade é um conhecimento ou habilidade que se possui sobre um determinado tema. O objetivo é a “obtenção e o exercício de habilidades em torno de um ponto específico”, auxiliando o jovem no desenvolvimento de novas competências através da exploração de novos interesses. Como consequência, a aquisição de especialidades “ajuda-o a se tornar uma pessoa mais bem preparada para enfrentar a vida” (UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL, 2012b, p. 9).

Cabe ressaltar que as especialidades não estão relacionadas a nenhum Ramo escoteiro específico, mas pertencem às atividades do Programa de Jovens como um todo. Cada especialidade possui um determinado número de itens a serem cumpridos, sempre múltiplos de três. A razão para isto é que elas estão organizadas em níveis progressivos e adequados para cada faixa etária conforme os Ramos, delimitando o grau de conhecimento ou habilidade adquiridos: **Nível 1** (conquista de 1/3 dos itens) para lobinhos (Alcateia); **Nível 2** (conquista de 2/3 dos itens) para escoteiros; e **Nível 3** (3/3 dos itens) para seniores e guias. No Ramo Pioneiro não se aplica a conquista de especialidades. A cada conquista pessoal de nível, o jovem é certificado, seu *currículo* escoteiro é atualizado e ele recebe um distintivo, que é afixado nas mangas de seu uniforme e que explicita o seu desenvolvimento técnico e cultural.

Conforme a quantidade e o nível dos distintivos (especialidades) conquistados em cada ramo de conhecimento, além da aquisição de outras competências técnicas, o jovem habilita-se a receber um distintivo especial de mérito ou excelência de acordo com o Ramo em que está: no Ramo Lobinho o distintivo máximo é o Cruzeiro do Sul; no Ramo Escoteiro é o distintivo Lis-de-Ouro; no Ramo Sênior, o Escoteiro da Pátria; e, no Ramo Pioneiro, é a Insígnia de Baden-Powell.

A questão pedagógica refere-se mais ao processo de aquisição de uma especialidade (a disciplina empregada) do que a sua certificação. A conquista de uma especialidade é uma ação voluntária – os jovens decidem o que querem conquistar; individual – mas nada impede que haja o interesse de mais de um jovem pelo tema e cada um irá trabalhar em seu próprio ritmo; e flexível – os jovens decidem o seu momento.

Aos adultos voluntários que desenvolvem o Programa de Jovens (os escotistas) cabe oportunizar o conjunto de temas para especialidades que está organizado em cinco ramos de conhecimento, a saber, **ciência e tecnologia** (p. ex. paleontologia, astronomia, informática, meteorologia); **cultura** (p. ex. artes cênicas, artesanato, coleções, leis, história local); **desportos** (p. ex. ciclismo, canoagem, capoeira, natação, artes marciais); **serviços** (p. ex. prevenção ao uso de drogas, defesa civil, informações turísticas, línguas, jornalismo, pintura); e **habilidades escoteiras** (p. ex. culinária, rastreamento, acampamento, almoxarifado). Os escotistas não irão ensinar os jovens, mas orientá-los na descoberta de seus interesses e aprofundamento de seus conhecimentos. Ocasionalmente, poderão transmitir alguns conhecimentos complementares.

Aqui, temos outra característica do método educativo do Movimento Escoteiro, que é o despertar e o desenvolvimento vocacional. Importa observar os depoimentos informais de vários integrantes do Movimento Escoteiro que escolheram suas futuras profissões quando realizavam suas especialidades enquanto jovens: bibliotecário, nutricionista, enfermeiro, técnico em informática, técnico em segurança, eletrotécnico, professor de educação física, designer, para citar alguns.

A conquista de especialidades também tem um fundamento ético, já que depois de aprender e de fazer coisas o jovem “deve colocar seus conhecimentos e habilidades a serviço do próximo”, de modo que o conhecimento adquirido e praticado “seja útil e atenda a uma necessidade de alguém”. As especialidades representam “crescimento”, e para o Movimento Escoteiro “crescer é igual a ser mais útil, ser mais participante, ser mais

responsável” (UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL, 2012b, p. 14). É o aprender, fazer e servir.

Atualmente, o Movimento Escoteiro oferece mais de 150 especialidades e qualquer integrante (jovem ou adulto) pode propor a criação de uma<sup>6</sup>.

Trazendo a reflexão de Zanini (2010, p. 98) para o contexto do Movimento Escoteiro, é uma função pedagógica estratégica para o Programa de Jovens “aumentar o grau de motivação e comprometimento dos indivíduos por meio de um sistema de incentivos baseados em méritos”, através “da distribuição de reconhecimentos e recompensas proporcionais ao desempenho, especialização e perfil” de cada jovem.

O conceito de contexto capacitante é introduzido por Zanini (2010, p. 118), que esclarece que, para que este contexto atinja seus objetivos, é necessário que exista um sistema de incentivos (reconhecimento e certificação da progressão pessoal do jovem no Movimento Escoteiro através da conquista de especialidades) com base numa justiça interacional e distributiva (os jovens são livres para realizar a qualquer momento as especialidades que desejem conquistar), que estabeleça políticas de recompensa (distintivos e níveis de aprofundamento na conquista de especialidades), cuidando do nível de autonomia distribuída a cada indivíduo – a liberdade para conduzir suas próprias conquistas (os jovens são livres para escolher quais especialidades e qual o nível que desejam conquistar conforme seus conhecimentos e habilidades). O contexto capacitante enfatiza a transparência e o reconhecimento do esforço individual *versus* coletivo.

Com relação ao conceito apresentado acima por Zanini (2010), entendemos mais adequado para fins deste estudo utilizar a expressão “contexto estruturante”. O Movimento Escoteiro, através de seu método educativo, conhecido como Método Escoteiro, cria e proporciona uma estrutura para que crianças e jovens possam transitar com liberdade e responsabilidade na aquisição de conhecimentos e habilidades. Cabe lembrar o papel fundamental desempenhado pelo adulto voluntário na orientação do processo educativo. Afinal, os jovens sabem o que querem, mas os Chefes escoteiros sabem do que eles precisam.

---

<sup>6</sup> Como adulto voluntário no Movimento Escoteiro, fundador e Diretor do Grupo Escoteiro Lanceiros Negros – 333/RS, o autor criou as especialidades de Paleontologia e de Geografia.



**Figura 1- Elementos do Método Escoteiro**

Fonte: União dos Escoteiros do Brasil (2013a, p. 92).

A Figura 1 apresenta e sintetiza o programa educativo do Movimento Escoteiro e seus atores (jovens e adultos), integrando a aceitação voluntária da Lei e da Promessa Escoteira como ponto de partida; o marco simbólico – adaptado a cada Ramo; a organização interna – que é estruturada para desenvolver as atividades (vida em equipe ou vida de grupo: sistema de patrulhas ou unidade no caso da Alcateia e Clã Pioneiro); os objetivos educativos que se pretendem atingir; e o programa para os jovens através de atividades específicas conforme faixas etárias (que oportunizam o oferecimento de especialidades, a metodologia de jogos, a vida ao ar livre e ações com base nos dois pilares do Escotismo: ecologia e comunidade – ou natureza e serviço<sup>7</sup>). Estes elementos irão compor o Método Escoteiro.

## 5. O MOVIMENTO ESCOTEIRO: O MÉTODO ESCOTEIRO

A essência do Movimento Escoteiro é seu método educativo, tratado na literatura específica como Método Escoteiro. É composto por cinco itens, a saber: a) aceitação da Lei e

<sup>7</sup> O Movimento Escoteiro promove, anualmente, duas grandes atividades de abrangência nacional: o Mutirão Nacional de Ação Ecológica (em junho de 2014 tivemos a 23ª edição – **tema**: Terra, o mundo que queremos) e o Mutirão Nacional de Ação Comunitária (em setembro de 2014 tivemos a 16ª edição – **tema**: Viver a melhor idade). Nesses períodos, todos os Grupos Escoteiros do Brasil são mobilizados e trabalham de forma unificada em conformidade com o tema proposto, que varia de ano para ano.

da Promessa Escoteira<sup>8</sup>; b) aprender fazendo; c) vida em equipe; d) atividades progressivas, atraentes e variadas; e) desenvolvimento pessoal com orientação individual.

As atividades oferecidas e realizadas de acordo com o Método Escoteiro, “contribuem para que as crianças e jovens adquiram valores”. É através desse modo “que as atividades se tornam educativas, o exemplo do escotista pode ser apreciado como modelo, e os fenômenos da vida de grupo podem ser aproveitados”, possibilitando que os jovens “incorporem os valores propostos” (UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL, s.d-b, p 14).

Aceitar voluntariamente e vivenciar a solene Promessa Escoteira e a Lei Escoteira, um código de conduta que se expressa em valores, faz com que os integrantes do Movimento Escoteiro procurem basear suas práticas em um sistema ético.

Conforme Baden-Powell (2007, p. 215), “os princípios básicos da Lei Escoteira esvaziam e eliminam o Ego e impulsionam o avanço da Boa Vontade e da Ajuda ao Próximo”.

Zanini (2010, p. 109), esclarece que a liderança com base em valores age sobre a realidade simbólica do grupo, promove a unidade e revela uma direção estratégica para as ações “por meio do estímulo das virtudes pessoais de cada indivíduo”.

De acordo com a União dos Escoteiros do Brasil (s.d-b, p. 6), é a formação de valores dos indivíduos que determinará a concepção moral da sociedade – o conjunto de regras que orientam o comportamento social. Os agentes de educação “principalmente a família (educação informal), a escola (educação formal) e as instituições que as crianças e jovens frequentam, como o Escotismo (educação não formal)”, têm o fundamental papel de contribuir para a formação e progressiva aquisição de valores positivos.

Nos primórdios do Movimento Escoteiro, o fundador Baden-Powell, buscando ancorar a Lei Escoteira em um sistema de valores, encontrou seu fundamento no antigo

---

<sup>8</sup> Artigos da **Lei do Lobinho** (crianças de 7 a 10 anos): 1. O Lobinho ouve sempre os Velhos Lobos; 2. O Lobinho pensa primeiro nos outros; 3. O Lobinho abre os olhos e os ouvidos; 4. O Lobinho é limpo e está sempre alegre; 5. O Lobinho diz sempre a verdade. Artigos da **Lei Escoteira** (jovens e adultos voluntários): 1. O Escoteiro tem uma só palavra; sua honra vale mais do que a própria vida. 2. O Escoteiro é leal. 3. O Escoteiro está sempre alerta para ajudar o próximo e pratica diariamente uma boa ação. 4. O Escoteiro é amigo de todos e irmão dos demais Escoteiros. 5. O Escoteiro é cortês. 6. O Escoteiro é bom para os animais e as plantas. 7. O Escoteiro é obediente e disciplinado. 8. O Escoteiro é alegre e sorri nas dificuldades. 9. O Escoteiro é econômico e respeita o bem alheio. 10. O Escoteiro é limpo de corpo e alma (UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL, 2013b. p. 13 e 14). Como comparação, pode-se consultar o texto da Lei Escoteira como ela se apresenta em 68 países. Disponível em: < [http://pt.wikipedia.org/wiki/Lei\\_escoteira](http://pt.wikipedia.org/wiki/Lei_escoteira)>. Acesso em: 27 set. 2014.

código dos cavaleiros medievais, no qual se destacavam valores como honra, bravura, coragem, cortesia, honestidade, disciplina, lealdade e serviço<sup>9</sup>.

A aprendizagem pela ação valoriza a prática, o desenvolvimento da autonomia, autoconfiança e iniciativa, através dos hábitos de observação, indução e dedução. Zanini (2011, p. 110) esclarece que a liderança com base em valores procura ampliar gradativamente os espaços de liberdade através da formação de indivíduos “que se enxergam como capazes e responsáveis por conduzirem suas próprias rotinas e apresentarem seus resultados”.

Conforme a União dos Escoteiros do Brasil (s.d-b, p. 13), aprender fazendo “permite uma aprendizagem por descobrimentos, que faz com que valores, conhecimentos e habilidades adquiridos se ‘incorporem’ de maneira profunda e permanente”. Dessa forma, o que é verdadeiramente educativo “é a experiência, pois é uma relação pessoal do jovem com a realidade que lhe permite observar e analisar seu comportamento, adquirindo e praticando a conduta ligada à aquisição de valores”.

A liderança com base em valores traz como benefícios, conforme Sorbara Júnior (2004, p. 61), “o aumento da autoestima e da autoconfiança” – as pessoas se sentem ativas e entendem melhor o que se espera delas, aumentando a satisfação pessoal e dando significado às atividades de cada um. Também “melhora o trabalho em equipe” através do incentivo ao estreitamento das relações pessoais, “promovendo a troca de ideias e informações”.

Desenvolver as atividades escoteiras em equipe proporciona a progressiva aceitação da responsabilidade de cada um para com o desempenho do grupo. A disciplina é assumida voluntariamente, tanto como forma de cooperar quanto como para liderar. A aprendizagem através de um grupo produz a aquisição de conhecimentos (saber), de habilidades (saber fazer) e de atitudes (saber ser), proporcionando o desenvolvimento de vários aspectos da personalidade: corpo, inteligência, vontade, afeto, sociabilidade, espiritualidade.

---

<sup>9</sup> **Código dos cavaleiros medievais:** Esteja sempre pronto, de armadura vestida, exceto enquanto estiver repousando à noite. Em tudo o que estiver fazendo procure ganhar honra e fama pela honestidade. Defenda os pobres e os fracos. Ajude os que não puderem se defender sozinhos. Nada faça para ferir ou ofender os outros. Esteja preparado para lutar na defesa da Pátria. Trabalhe antes pela honra que pelo proveito. Não volte atrás na palavra dada. Defenda a honra de sua Pátria com a própria vida. Prefira morrer honestamente a viver vergonhosamente. A Cavalaria exige que cada um esteja preparado para executar as tarefas mais humildes e trabalhosas com alegria e boa vontade e a fazer o bem ao próximo (BADEN-POWELL, 2011).

De acordo com a *World Organization of the Scout Movement* (2005, p. 26), a vida em equipe “estimula experiências que podem conduzir ao crescimento afetivo e social, ao desenvolvimento de atitudes e à progressiva adoção de valores”.

Mussak (2009) fala de uma nova competência, que agregaria mais duas variáveis à fórmula Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA). Seriam elas: os Valores e o Entorno (CHAVE). A preocupação para com o social e a responsabilidade para com o futuro devem incluir os valores (V) na análise qualitativa dos resultados. O autor questiona a validade de se produzir sem sustentabilidade, competir sem ética e conquistar sem moral. Afirma que só será líder aquele que liderar para o bem e só será competente aquele que produzir sem ferir a ética, o interesse de todos. O entorno (E) é o ambiente no qual a competência encontra as condições para ser exercida, sendo o único elemento que está mais fora do que dentro da pessoa.

Conforme Nascimento (2010, p. 165), “as pessoas se comprometem com aquilo que compreendem ser importante para elas”, seja através da confiança mútua, seja pela confiança nos processos e ideias; “sentem-se desafiadas e com espaço para criar e inovar; percebem que são valorizadas”, além do que, “têm consciência de seus pontos fortes e fracos e sabem que terão apoio para se expressar”. Com isto, constroem autonomamente relações que são significativas.

Do ponto de vista dos estudos sobre liderança, a liderança eficaz promove tanto os interesses de um único indivíduo quanto os interesses de um grupo através de situações que são percebidas como benéficas para todos. Isto acontece de modo informal e pela confiança recíproca entre líder e liderados. E o principal papel do líder é criar significados e sentidos para o trabalho do grupo (ZANINI, 2010, p. 97).

No Movimento Escoteiro – conforme Quadro 1, a liderança começa a ser forjada, através do “sistema de patrulhas”, já na Alcateia, que é composta por quatro matilhas de até seis crianças com a idade entre 7 e 10 anos, na qual o líder é chamado de “Primo” – o lobinho mais antigo e experiente, que vai à frente da matilha, seguido pelo “Segundo”, denominação do outro lobinho mais experiente e que se coloca por último na fila da matilha. São os correspondentes ao Monitor e Submonitor nas Tropas Escoteira e Sênior. No Clã Pioneiro, a liderança é exercida por uma Comissão Administrativa – conhecida como COMAD, através de uma diretoria composta por um Presidente, um Secretário, um Tesoureiro e um Guardiã das Tradições.

A execução de tarefas é feita através da colaboração espontânea. A liderança evidencia-se na interação e relacionamento, no qual as pessoas com diferentes habilidades e experiências aumentam o conjunto de habilidades. O entendimento intuitivo emerge a todo momento quando duas ou mais pessoas confiam uma na outra (DE RÉ, 2011).

Conforme De Ré (2011, p. 89-90), o tema atualmente em voga nos estudos sobre liderança diz respeito à liderança distribuída, que é “uma forma coletiva de liderança na qual as habilidades são desenvolvidas através do trabalho coletivo. Ela é representada como sendo dinâmica, relacional, inclusiva, colaborativa e situada no contexto”. A liderança distribuída é um produto da atividade conjunta.

A progressividade, atratividade e variedade das atividades escoteiras expressam-se através de jogos, do desenvolvimento de habilidade e técnicas, do contato direto com a natureza (vida ao ar livre), e da interação com a comunidade, tudo permeado por um ambiente fraterno.

O Movimento Escoteiro, além do desenvolvimento de valores cívicos, trabalha com a formação de lideranças, pois os jovens são ensinados a trabalhar em equipe e a resolver, na prática, desafios que envolvem planejamento e pensamento estratégico. Todos colaboram conforme seus conhecimentos e habilidades, aprendendo uns com os outros.

Promover a cooperação espontânea pelo compartilhamento de valores, conferir significado à ação coletiva, despertar a consciência para a ação virtuosa, fazer com que os indivíduos se percebam como capazes e responsáveis para interferirem na realidade que os cerca (suas comunidades) e construir uma visão compartilhada de futuro são competências essenciais de um líder que age com base em valores (ZANINI, 2010).

Comentando sobre estudos mais recentes na área da liderança, Fleury (2010, p. 186-189) também faz referência à teoria da liderança distribuída, que começou a ser articulada na década de 1990, como a liderança “para alcançar resultados gerados cooperativamente”. Pesquisas constataram que “a criação de uma identidade coletiva baseada na equipe serve como recurso potente de liderança para o desempenho superior”. Os resultados apontam para o líder “como construtor de rede de relacionamentos; como construtor de compromissos e confiança e gerador de oportunidades; como transmissor de valores com o objetivo de criar uma cultura integrada”. O “nós” (equipe) ao invés do “eu” (indivíduo) permite o surgimento de novas formas de liderança.

De Ré (2011, p. 52), esclarece que a liderança é uma relação de influência entre líder e seguidores, com o objetivo de atingir “mudanças e resultados reais que refletem os propósitos que compartilham”. O líder deve desenvolver uma “relação única com cada um dos subordinados ou membros do grupo”. Conforme o autor, a liderança distribuída “tem especial relevância e aplicabilidade nas escolas, pois elas hoje operam em um ambiente complexo” (p. 93).

Associando suas iniciativas e competências, as pessoas obtêm um resultado sinérgico, já que este “é maior do que a simples soma das partes”. Liderança, então, é “uma ação conjunta, com elevado grau de interdependência entre seus membros, que pode basear-se em justaposição de papéis ou complementaridade de habilidade e competências” (DE RÉ, 2011, p. 91).

O Método Escoteiro, ao proporcionar um ambiente de aprendizagem pelo coletivo, não deixa de considerar um dos aspectos mais importante, qual seja, o desenvolvimento pessoal através da orientação individual. Parte-se da realidade vivenciada pelas crianças e jovens e da confiança nas potencialidades de cada um.

Conforme ensina Baden-Powell (2000, p. 51), “confiança e crédito são a base de todo nosso desenvolvimento moral. Atribuir responsabilidades é a chave do sucesso com os jovens”. Neste sentido, também é de extrema importância a presença estimulante e o exemplo pessoal do adulto, uma vez que exemplo e comprometimento para com crenças e valores “são primordiais para o estabelecimento das relações de confiança” (LAFRAIA, 2010).

No Movimento Escoteiro, a aquisição de valores se dá através de exemplos e testemunhos de modelos, pelos fenômenos nos grupos de convivência e pelas experiências educativas adquiridas em atividades. Pelo próprio exemplo de atitudes e pela relação dialógica, o adulto voluntário (escotista) provoca nos jovens suas condutas e os contagiam com o entusiasmo pela visão dos valores e pelo compromisso para com o seu desenvolvimento pessoal. O papel do escotista é “transcender, fazendo com que os jovens avancem como resultado das condições criadas, mas graças aos seus próprios esforços” (UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL, s.d-b, p. 10).

Nas palavras de Baden-Powell (2000, p. 28), o programa escoteiro tem por finalidade “**aperfeiçoar o padrão de nossos futuros cidadãos**, especialmente quanto a **caráter**”, substituindo o personalismo pelo serviço, a fim de tornar os jovens individualmente eficientes para se colocarem a serviço do próximo. [Grifos do autor].

Relacionamos, aqui, a essência do Método Escoteiro com o que afirma Zanini (2010, p. 110) quando trata dos objetivos da liderança com base em valores, quais sejam: estimular a percepção pessoal da própria capacidade e da condução responsável de suas ações, buscando aumentar os espaços de liberdade.

Também Viana (2010, p. 67) aponta a educação para a confiança como um estímulo tanto para a individuação quanto para a convivência com a singularidade.

Ainda com relação ao caráter, Baden-Powell (2007, p. 87) diz que um de seus pontos proeminentes é a lealdade, e que essa “é uma qualidade preciosíssima; deve ser cultivada e firmemente mantida em qualquer circunstância, por qualquer homem que tenha um verdadeiro sentimento de honra”. E com relação ao líder, ele “precisa da lealdade de seus homens, mas deve, igualmente, ser leal a eles”. O líder “tem que ser leal à causa pela qual está trabalhando”.

**Quadro 3 – Artigos da Lei Escoteira e valores a que se referem**

<b>ARTIGOS DA LEI ESCOTEIRA</b>	<b>VALORES REFERIDOS</b>
O Escoteiro tem uma só palavra; sua honra vale mais do que a própria vida.	Honra
O Escoteiro é leal.	Lealdade
O Escoteiro está sempre alerta para ajudar o próximo e pratica diariamente uma boa ação.	Presteza, Altruísmo
O Escoteiro é amigo de todos e irmão dos demais Escoteiros.	Fraternidade
O Escoteiro é cortês.	Cortesia
O Escoteiro é bom para os animais e as plantas.	Responsabilidade, respeito e proteção da natureza
O Escoteiro é obediente e disciplinado.	Disciplina, Autoconfiança
O Escoteiro é alegre e sorri nas dificuldades.	Ânimo, Coragem
O Escoteiro é econômico e respeita o bem alheio.	Parcimônia, Bom senso
O Escoteiro é limpo de corpo e alma.	Integridade

Fonte: União dos Escoteiros do Brasil (2013a). Elaborado pelo Autor.

De conformidade com o Método Escoteiro, primeiro item – “aceitação voluntária da Lei e Promessa Escoteira”, quando um jovem (e mesmo o adulto voluntário) realiza o solene momento de sua Promessa – compromisso para consigo mesmo em obedecer e vivenciar a Lei Escoteira, ele elege um artigo para ser seu “orientador” pessoal em sua vida. Vale dizer, ele elege um valor em especial pelo qual irá reger sua vida – assim “lealdade”, “cortesia”, “honra”, etc. O quadro acima relaciona cada artigo da Lei Escoteira ao(s) seu valor(es) correspondente(s).

A Lei Escoteira é um código para a vida, e proporciona uma maneira “concreta e prática para o jovem compreender os valores que o Escotismo propõe como base para a vida de cada um”. A Promessa Escoteira constitui-se num “compromisso pessoal de fazer o seu melhor possível para viver de acordo com este código”. É uma “decisão consciente e voluntária” em assumir essa responsabilidade “mediante esforço próprio” (*WORLD ORGANIZATION OF THE SCOUT MOVEMENT*, 2005, p. 21-22).

Cabe aqui relatar que, quando um escoteiro é indagado sobre a veracidade de suas afirmações ou ações, é comum ouvirmos dele a expressão: “palavra escoteira!”, reafirmando os valores aprendidos de que o Escoteiro tem uma só palavra e a empenha com sua honra. Isto é vivenciar a Lei Escoteira.

Vejamos o caso do Ramo Pioneiro, etapa final do programa educativo do Movimento Escoteiro e que atende a jovens de 18 a 21 anos. Este Ramo representa o momento em que o jovem ingressa no “mundo adulto” e se descobre um sujeito de responsabilidades para consigo mesmo e para com a sociedade, iniciando a plena vivência de sua cidadania. As atividades deste Ramo são direcionadas para o estudo, elaboração e execução de projetos comunitários, explicitando para o jovem a importância do planejamento responsável das ações em sua vida tanto pessoal quanto profissional.

Neste momento vivencial, a prática pedagógica do Movimento Escoteiro conduz este jovem a refletir sobre sua vida e sobre o que quer para si. Também aqui, e de forma talvez mais explícita e profunda devido à maturidade, os valores do Movimento Escoteiro adquirem papel fundamental.

Dentre as ações pedagógicas deste Ramo está a prática de vigílias, momentos vivenciais realizados em grupo em torno de uma temática escolhida pelos próprios jovens ou pelo Chefe de Seção responsável – denominado Mestre Pioneiro. Interessante observar que aqui a denominação do adulto responsável é alterada: de “Chefe” nos Ramos Escoteiro e Sênior para “Mestre”, adquirindo toda a carga semântica e histórica que a palavra tem, no sentido de ser aquela pessoa mais experiente, que já aprendeu com a vida e que vem orientar e acompanhar o jovem no início de sua caminhada no mundo adulto. As vigílias são realizadas em local silencioso e discreto, com decoração ambiental que contemple os elementos simbólicos do Ramo Pioneiro.

No Ramo Pioneiro, existem valores específicos que visam a nortear as ações dos jovens. Estes valores, aqui conhecidos por virtudes, também estão relacionados à Lei Escoteira, mas com a devida especificidade, conforme explicitado abaixo:

**Quadro 4 – Artigos da Lei Escoteira e valores equivalentes (virtudes) trabalhados no Ramo Pioneiro**

<b>ARTIGOS DA LEI ESCOTEIRA TRANSPOSTOS PARA O RAMO PIONEIRO</b>	<b>VALORES TRABALHADOS NO RAMO PIONEIRO (virtudes pioneiras)</b>
O Pioneiro tem uma só palavra; sua honra vale mais do que a própria vida.	Verdade
O Pioneiro é leal.	Lealdade
O Pioneiro está sempre alerta para ajudar o próximo e pratica diariamente uma boa ação.	Altruísmo
O Pioneiro é amigo de todos e irmão dos demais Pioneiros.	Fraternidade
O Pioneiro é cortês.	Perfeição
O Pioneiro é bom para os animais e as plantas.	Bondade
O Pioneiro é obediente e disciplinado.	Consciência
O Pioneiro é alegre e sorri nas dificuldades.	Felicidade
O Pioneiro é econômico e respeita o bem alheio.	Eficiência
O Pioneiro é limpo de corpo e alma.	Pureza

Fonte: União dos Escoteiros do Brasil (2012a). Elaborado pelo Autor.

Rabelo (2012) pesquisou os valores e atividades oferecidos pelo Movimento Escoteiro e como se deu a apropriação dos mesmos pelos seus integrantes nas diferentes etapas de suas trajetórias de vida. Concluiu pela eficiência e eficácia da formação extraescolar do Movimento Escoteiro no que se refere à formação moral e ética, que prioriza a independência e o bom caráter do indivíduo. Foram pesquisados 41 indivíduos, com idade entre 18 e 68 anos e com permanência de pelo menos cinco anos no Movimento Escoteiro. Os pesquisados “creditam o sucesso profissional à experiência de liderança e autogoverno que tiveram no Escotismo” (p. 119), trazendo para a vida os valores expressos na Lei Escoteira. Seja pelos valores aprendidos ou pela aprendizagem de saberes práticos realizados em equipe, “o Escotismo foi ou ainda é uma presença marcante em suas vidas” (p. 131).

## 6. METODOLOGIA

O método de pesquisa adotou a abordagem quantitativa e descritiva. Estudo descritivo busca averiguar a analogia entre ou analisar os elementos de um fenômeno, apontando vínculos causais presentes e ausentes (MARCONI & LAKATOS, 2010).

Foi utilizado neste estudo o PQV-21 (Portrait Questionnaire Value - Questionário de Perfis de Valores Pessoais), de Schwartz (2005), em sua versão reduzida com a descrição de 21 características ou ações que são importantes como metas pessoais – avalia, portanto, o sistema de valores do indivíduo. Para cada descrição, deve ser respondido o quanto aquelas metas também constituem metas pessoais do sujeito de pesquisa. As respostas estão em uma escala com seis possibilidades que variam de “1. se parece muito comigo”, “2. se parece comigo”, “3. se parece mais ou menos comigo”, “4. se parece pouco comigo”, “5. não se parece comigo” a “6. não se parece nada comigo”. O autor defende a ideia de que os valores funcionariam como um tipo de padrão de juízo, que justificariam as ações e seriam adquiridos através da socialização, e que os valores individuais seriam organizados de acordo com as motivações ou objetivos a serem alcançados.

A hipótese da estrutura motivacional dos valores foi verificada por Schwartz, primeiramente em 1987, através de amostras (estudantes e professores) em dois diferentes países, resultando num alto índice de confirmação das predições relativas aos tipos motivacionais (96% em Israel e 86% na Alemanha). Em 1990, a pesquisa abrangeu sete países que também confirmaram a distribuição dos tipos motivacionais postulados. Em pesquisa posterior, foi utilizada uma escala com 56 valores aplicada em 36 amostras provenientes de vinte países (professores de escola e estudantes universitários). Schwartz, em suas pesquisas, propõe uma estrutura para a compreensão dos valores humanos, no nível individual, composta por dez tipos motivacionais. O Quadro 6 apresenta esses tipos motivacionais. As pesquisas de Schwartz tornaram-se “uma base suficientemente sólida em relação à estrutura motivacional dos valores, já que ela foi verificada empiricamente nas mais diversas culturas” (TAMAYO & SCHWARTZ, 1993).

O PQV (Portrait Questionnaire Value - Questionário de Perfis de Valores Pessoais), em sua versão reduzida de 21 itens, foi validado em pesquisa de Campos & Porto (2010), que concluíram ser esta escala uma alternativa eficaz ao instrumento original, exigindo menor tempo de aplicação.

O instrumento de pesquisa utilizado foi adaptado: no original, a referência era o quanto as ações dos respondentes se pareciam com a de uma pessoa (ela), que agiria da forma explicitada nas assertivas. Alteramos para “ele” (o líder) e fizemos adaptações na redação de algumas assertivas. O quadro abaixo apresenta as assertivas do questionário original e destaca as assertivas adaptadas e utilizadas neste estudo.

**Quadro 5 – Assertivas do PVQ-21 e indicação dos tipos motivacionais (hierarquia dos valores em negrito).** Em destaque, as assertivas adaptadas para utilização no questionário desta pesquisa

1.- Pensar em novas ideias e ser criativa é importante para ela. Ela gosta de fazer as coisas de maneira própria e original. ( <b>Autodeterminação</b> )
<b>1.- Pensar em novas ideias e ser criativo é importante para ele. Ele gosta de fazer as coisas de maneira própria e original.</b>
2.- Ser rica é importante para ela. Ela quer ter muito dinheiro e possuir coisas caras. ( <b>Poder</b> )
<b>2.- Ser rico é importante para ele. Ele quer ter muito dinheiro e possuir coisas caras.</b>
3.- Ela acredita ser importante que todas as pessoas do mundo sejam tratadas igualmente. Ela acredita deverem todos ter oportunidades iguais na vida. ( <b>Universalismo</b> )
<b>3.- Ele acredita que é importante que todas as pessoas do mundo sejam tratadas com igualdade. Ele acredita que todos deveriam ter oportunidades iguais na vida.</b>
4.- É muito importante para ela demonstrar suas habilidades. Ela quer que as pessoas admirem o que ela faz. ( <b>Realização</b> )
<b>4.- É muito importante para ele demonstrar suas habilidades. Ele quer que as pessoas admirem o que ele faz.</b>
5.- É importante para ela viver em um ambiente seguro. Ela evita qualquer coisa que possa colocar sua segurança em perigo. ( <b>Segurança</b> )
<b>5.- É importante para ele viver em um ambiente seguro. Ele evita qualquer coisa que possa colocar sua segurança em perigo.</b>
6.- Ela acha importante fazer várias coisas diferentes na vida. Ela sempre procura coisas novas para experimentar. ( <b>Estimulação</b> )
<b>6.- Ele gosta de novidade e mudança. Sempre tenta fazer coisas novas. É importante para ele fazer coisas diferentes na vida.</b>
7.- Ela acredita que as pessoas deveriam fazer o que lhes é ordenado. Ela acredita que as pessoas deveriam seguir as regras, mesmo quando ninguém está observando. ( <b>Conformidade</b> )
<b>7.- Ele acredita que as pessoas deveriam respeitar as normas. Ele acredita que as pessoas deveriam sempre seguir as regras, mesmo quando ninguém está observando.</b>
8.- É importante para ela ouvir as pessoas diferentes dela. Mesmo quando não concorda com elas, ainda quer entendê-las. ( <b>Universalismo</b> )
<b>8.- É importante para ele ouvir as pessoas que são diferentes dele. Mesmo quando não concorda com elas, ainda quer entendê-las.</b>
9.- É importante para ela ser humilde e modesta. Ela tenta não chamar a atenção para si. ( <b>Tradição</b> )
<b>9.- É importante para ele ser humilde e modesto. Ele tenta não chamar a atenção para si.</b>
10.- Aproveitar os prazeres da vida é importante para ela. Ela gosta de se mimar. ( <b>Hedonismo</b> )
<b>10.- Para ele é importante aproveitar a vida. Ele gosta de divertir-se.</b>
11.- É importante para ela tomar suas próprias decisões sobre o que faz. Ela gosta de ser livre e não depender dos outros. ( <b>Autodeterminação</b> )
<b>11.- É importante para ele tomar as próprias decisões sobre o que faz. Ele gosta de ser livre para planejar e escolher atividades.</b>
12.- É muito importante para ela ajudar as pessoas ao seu redor. Ela quer cuidar do bem-estar delas. ( <b>Benevolência</b> )
<b>12.- É muito importante para ele ajudar as pessoas ao seu redor. Ele quer cuidar do bem-estar delas.</b>
13.- Ser muito bem sucedida é importante para ela. Ela espera que as pessoas reconheçam suas realizações. ( <b>Realização</b> )
<b>13.- Ser muito bem sucedido é importante para ele. Ele espera que as pessoas reconheçam suas realizações.</b>
14.- É importante para ela que o governo garanta sua segurança contra todas as ameaças. Ela deseja que o Estado seja forte para poder defender seus cidadãos. ( <b>Segurança</b> )
<b>14.- Para ele é importante a segurança. Ele gosta de sentir-se seguro na vida.</b>
15.- Ela procura por aventuras e gosta de correr riscos. Ela quer ter uma vida excitante. ( <b>Estimulação</b> )
<b>15.- Ele gosta de se arriscar; sempre procura aventuras e quer ter uma vida excitante.</b>
16.- É importante para ela sempre se comportar de modo adequado. Ela quer evitar fazer qualquer coisa para as quais possam dizer ser errado. ( <b>Conformidade</b> )
<b>16.- É importante para ele se comportar sempre corretamente. Ele quer evitar fazer qualquer coisa</b>

<b>que as pessoas possam achar errado.</b>
17.- É importante para ela ter o respeito dos outros. Ela deseja que as pessoas façam o que ela diz. <b>(Poder)</b>
<b>17.- É importante para ele ser diretivo e dizer aos demais o que fazer. Ele quer que as pessoas façam o que determina.</b>
18.- É importante para ela ser leal a seus amigos. Ela quer se dedicar às pessoas próximas a ela. <b>(Benevolência)</b>
<b>18.- É importante para ele ser leal a seus amigos. Ele se compromete com eles.</b>
19.- Ela acredita firmemente que as pessoas deveriam preservar a natureza. Cuidar do meio ambiente é importante para ela. <b>(Universalismo)</b>
<b>19.- Ele acredita firmemente que as pessoas deveriam preservar a natureza. Cuidar do ambiente natural é importante para ele.</b>
20.- Tradição é importante para ela. Ela procura seguir os costumes transmitidos por sua religião ou pela família. <b>(Tradição)</b>
<b>20.- Fazer as coisas como sempre foram feitas é importante para ele. Ele busca os usos e costumes em sua vida.</b>
21.- Ela procura todas as oportunidades para se divertir. É importante para ela fazer coisas prazerosas. <b>(Hedonismo)</b>
<b>21.- Ele gosta de se divertir e fazer coisas prazerosas. Ele fica feliz em aproveitar a vida.</b>

Os 794 participantes da pesquisa, todos adultos voluntários integrantes e ativos no Movimento Escoteiro, foram contatados através da emissão, via correio eletrônico – cadastro particular do autor, de um *link* para o questionário. O retorno obtido totalizou 192 respostas, um índice válido de 24,18%. Cerca de 96% dos participantes estão localizados no Rio Grande do Sul; os demais, nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Norte, Ceará, Amazonas e Distrito Federal.

Com base no PQV-21, o conjunto de valores está estruturado em quatro áreas: abertura à mudança; conservação; autotranscendência; e autopromoção, que se relacionam a metas motivacionais conforme quadro a seguir.

**Quadro 6 – Estrutura de valores humanos e tipos motivacionais de Schwartz**

<b>Conjunto de Valores</b>	<b>Metas motivacionais</b>
<b>Abertura à mudança</b>	<b>Autodireção e estimulação</b>
Autodeterminação	Pensamento e ação independente; criação e exploração
Estimulação	Excitação, gosto pelo novo, desafios
Hedonismo	Prazer dos sentidos, satisfação de desejos; gozo da vida
<b>Conservação</b>	<b>Conformidade, tradição e segurança</b>
Conformidade	Restrição de ações que venham a prejudicar os outros ou violem normas sociais
Segurança	Relações estáveis e harmoniosas na sociedade, nos relacionamentos e consigo mesmo
Tradição	Respeito, comprometimento e aceitação de usos e costumes de sua cultura
<b>Autotranscendência</b>	<b>Universalismo e benevolência</b>
Universalismo	Compreensão, apreciação, gratidão e proteção do bem-estar das pessoas e da natureza

Benevolência	Promover e preservar o bem-estar daqueles que nos acercam
<b>Autopromoção</b>	<b>Hedonismo, realização e poder</b>
Realização	Atingir a excelência/sucesso através de suas competências
Poder	Posição social, prestígio, domínio sobre pessoas e situações

Fonte: Teoria dos valores de Schwartz. Tamayo & Porto (2005). Adaptado pelos Autores.

Esta é a estrutura motivacional universal dos valores, que determina de forma dinâmica (elevadas correlações entre eles), suas semelhanças, diferenças e relações. Ela é considerada como uma matriz de tipo motivacional, na qual todos os valores podem ser inseridos. Assim, valores que servem a interesses individuais são opostos aos que servem a interesses coletivos. Suas relações, portanto, são de compatibilidade e de conflito (TAMAYO & SCHWARTZ, 1993).

A relação entre os valores e os tipos motivacionais acontece em duas dimensões: a primeira delas é “abertura à mudança *versus* conservação”, que motiva a pessoa a seguir seus próprios interesses através de caminhos incertos por oposição à segurança das relações oportunizada pelo *status quo* – aqui teríamos valores relativos à estimulação e à autodeterminação *versus* valores referentes à segurança, conformidade e tradição. A segunda dimensão de relação entre os valores refere-se à “autopromoção *versus* autotranscendência”, ou seja, valores relativos a poder, autorrealização e hedonismo *versus* filantropia e benevolência. Aqui teríamos os valores que motivariam uma pessoa a promover seus interesses mesmo em detrimento dos outros *versus* a transcendência do egoísmo para a promoção do bem-estar dos outros e da natureza (TAMAYO & SCHWARTZ, 1993).

## 7. RESULTADOS

Dos 794 correios eletrônicos enviados para adultos voluntários ativos no Movimento Escoteiro, com a indicação de um *link* para acessar o questionário de pesquisa, obteve-se o retorno de 192 respostas (24,18%). Os resultados estão expressos nas tabelas abaixo.

**Tabela 1 – Distribuição por sexo, idade e escolaridade**

<b>Idade</b>	<b>%</b>	<b>Sexo</b>	<b>%</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>%</b>
<b>21 a 31</b>	25	masculino	62	ensino fundamental	-
<b>32 a 42</b>	29			ensino médio	18,23
<b>43 a 52</b>	21	feminino	38	ensino superior	17,71
<b>&gt; 52</b>	24			pós-graduação	21,88

Na definição das faixas etárias para a pesquisa, iniciamos a partir dos 21 anos, que é a idade de saída do Programa Educativo de Jovens do Movimento Escoteiro, e consideramos um intervalo de dez anos para as demais faixas. Após os 21 anos, o jovem pode continuar a trabalhar em seu Grupo Escoteiro como adulto voluntário, regido pela Lei 9.608, de 18/02/1998 (Lei do Voluntariado), buscando formação específica como Escotista – através de cursos promovidos pela União dos Escoteiros do Brasil (UEB) e trabalhando em uma Seção junto a crianças e jovens, ou na gestão institucional, colaborando para com o desenvolvimento do Escotismo.

É interessante observar que um quarto dos voluntários pesquisados encontra-se entre 21 e 31 anos. Isto pode indicar um significativo impacto exercido pelo Escotismo em suas vidas, levando-os a continuar cumprindo o comprometimento para com o “servir ao próximo” através da educação escoteira de novas gerações.

Na faixa de 32 a 42 anos temos representada, teoricamente, uma estabilização na vida afetiva, social e profissional; aí encontramos praticamente um terço dos voluntários. É o momento de trazer os filhos para o sistema educativo não formal do Movimento Escoteiro para que recebam a mesma formação que os pais tiveram.

Entre os 43 e os 52 anos de idade encontramos 21% dos Escotistas pesquisados. É um percentual significativo e pode estar a demonstrar a perenidade e consistência dos ensinamentos e valores adquiridos de servir ao próximo e estar comprometido para com a formação de uma juventude que venha a exercer sua cidadania de forma ativa.

Acima de 52 anos de idade temos representado praticamente um quarto dos pesquisados. Pode estar a indicar que, com a aproximação ou a vivência da aposentadoria, o Movimento Escoteiro venha a se constituir numa forma de se manter ativo e envolvido com uma atividade socialmente relevante.

Com relação ao gênero, temos 62% dos voluntários pesquisados do sexo masculino e 38% do sexo feminino. Ainda é um espaço ocupado prioritariamente pelos homens, talvez

devido a uma significativa parte das atividades escoteiras exigirem acampamentos, técnicas de sobrevivência, caminhadas de exploração, etc. Mas a presença feminina evidencia-se, mas não de forma exclusiva, na complementação do sistema educativo de crianças e jovens, principalmente no desenvolvimento de outras competências, tais como as afetivas, sociais, comunitárias e espirituais.

Com relação à escolaridade temos, em números absolutos, 35 pesquisados com ensino médio completo (18,23%); 34 com ensino superior completo (17,71%); 40 com curso de pós-graduação (21,88%). Do retorno das 192 respostas ao nosso questionário de pesquisa, não foi marcada nenhuma resposta quanto ao ensino fundamental completo. Somando-se ensino médio, superior e pós-graduação, temos 109 respostas. Ficam faltando 81 respostas (42,19%) para completar os 192 pesquisados – um percentual significativo. É possível que estes participantes da pesquisa tenham se sentido pouco à vontade para registrar sua escolaridade formal.

**Tabela 2 – Distribuição por tempo de vivência no Movimento Escoteiro como beneficiário e como voluntário**

<b>Jovem beneficiário</b>	<b>% dos respondentes</b>	<b>Adulto voluntário</b>	<b>% dos respondentes</b>
<b>Até 3 anos</b>	17	Até 5 anos	37
<b>Até 6 anos</b>	14	Até 10 anos	19
<b>Até 10 anos</b>	11	Até 15 anos	17
<b>&gt; 10 anos</b>	29	Até 20 anos	10
		> 20 anos	17

Com relação ao tempo de vivência no Movimento Escoteiro, levantamos duas informações: o adulto voluntário que também teve uma vivência como jovem beneficiário do programa educativo (aquele que usufruiu dele) e o adulto voluntário que não foi beneficiário daquele programa e ingressou no Movimento mais tarde.

Do ponto de vista do jovem beneficiário, o período de três anos é considerado ideal para que haja a plena vivência em um dos Ramos do Movimento Escoteiro (vide Quadro 1) – aqui temos 17% dos pesquisados como tendo sido jovem no Movimento Escoteiro. O período de seis anos corresponde à vivência em pelo menos dois Ramos (14% dos pesquisados); o período de até 10 anos corresponde à vivência em três Ramos (11% dos pesquisados) e, acima de 10 anos (29% dos pesquisados), a vivência que corresponde ao

período de lobinho a pioneiro, ou seja, vivência completa do sistema educativo não formal de jovens do Movimento Escoteiro – cerca de 14 anos.

Como adulto voluntário, 37% dos pesquisados vivenciaram o Movimento Escoteiro em até cinco anos; 19% em até 10 anos; 17% em até 15 anos; 10% em até 20 anos; e 17% dos pesquisados têm vivenciado o Movimento Escoteiro acima de 20 anos. Um pouco mais de um terço dos pesquisados colabora com o Escotismo de forma voluntária há até cinco anos – é uma força “jovem”. Nesse grupo estão os jovens egressos do sistema educativo não formal do Movimento Escoteiro (saída aos 21 anos) e outros adultos (conforme Tabela 2) que descobriram este tipo de voluntariado há pouco tempo. No outro extremo, temos quase um quinto dos adultos que estão como voluntários há mais de 20 anos.

**Tabela 3 – Responsabilidade por equipe de trabalho no emprego atual**

<b>Responsável por equipe de trabalho</b>	<b>%</b>
<b>sim</b>	58
<b>não</b>	42

Do total de pesquisados, 58% exercem atividade profissional em que coordenam o trabalho de equipes; e 42% não coordenam equipes em seu ambiente profissional. Saber coordenar uma equipe de trabalho é uma competência desenvolvida pelo Movimento Escoteiro, que prima pela autonomia, disciplina, pró-atividade e tomada de decisões consensuais, e que trabalha estas competências através do sistema de patrulha.

A pesquisa também apresentou quinze características normalmente atribuídas a quem exerce a liderança. Tais características, de acordo com a Tabela 4, foram compiladas da bibliografia especializada que serviu de referencial teórico para a pesquisa.

**Tabela 4 – Ordenamento das características principais de um líder conforme respostas dos pesquisados**

<b>Características do líder</b>	<b>Respostas obtidas (frequência) dos 192 participantes</b>	<b>% de respondentes para cada característica</b>
<b>1.- Confiável</b>	146	76
<b>2.- Pró-ativo</b>	145	75
<b>3.- Comunicativo</b>	141	73
<b>4.- Leal</b>	108	56

<b>5.- Inspirador</b>	105	54
<b>6.- Otimista</b>	96	50
<b>7.- Encorajador</b>	93	48
<b>8.- Adaptável</b>	79	41
<b>9.- Articulador</b>	66	34
<b>10.- Instruído</b>	59	31
<b>11.- Visionário</b>	52	27
<b>12.- Direcionador</b>	29	15
<b>13.- Ambicioso</b>	17	9
<b>14.- Conservador</b>	3	2
<b>15.- Centralizador</b>	1	1

A confiabilidade (ser confiável) emerge como a principal característica de um líder (76%) conforme a amostra pesquisada, seguida bem de perto pela pró-atividade (75%) e a comunicabilidade (73%). Mais de 70% dos pesquisados apontam o fato de “ser confiável”, ter iniciativa e saber se comunicar como principais características de um líder.

Cerca de metade dos pesquisados apontam, ainda, de forma complementar, as seguintes características de um líder: a lealdade (56%) – que tem forte vínculo semântico com a confiabilidade, a capacidade de inspirar (54%), ser otimista (50%) e encorajador (48%).

Um líder que sustenta relações de confiança mútuas é, no entendimento de Migueles e Zanini (2010, p. 32), necessário para promover a cooperação que gera valor.

O adulto voluntário do Movimento Escoteiro é quem desenvolve o Programa de Jovens através do método educativo. Esse adulto, ao estimular crianças e jovens a fazerem o seu melhor possível para resolver os problemas e as situações propostas, delega-lhes tarefas confiando-lhes a execução, sempre sob supervisão, estimulando a autonomia, a disciplina, a responsabilidade, a solidariedade, a lealdade e o trabalho em equipe. Esse adulto vem a se constituir em modelo de líder inspirador, otimista e encorajador para crianças e jovens. É alguém em quem se pode confiar.

Do ponto de vista do jovem, o monitor (líder) comunica as instruções recebidas, organiza a distribuição de tarefas e orienta positivamente a sua execução, conforme conhecimentos e habilidades de cada integrante da patrulha – e de si mesmo, a fim de lograr êxito na conclusão das mesmas.

Na média, 12% dos pesquisados pensam que um líder deve ser direcionador (15%) e ambicioso (9%). As características menos evidenciadas, conforme os resultados obtidos, são: o conservadorismo (2%) e a centralização (1%). São resultados esperados, dadas as características do Movimento Escoteiro e dos adultos que o escolhem para exercerem seu voluntariado: a ênfase no “serviço ao próximo” e na doação de si é diametralmente oposta ao egocentrismo, assim como o processo democrático na escolha das atividades através dos conselhos de patrulha e assembleia de tropa estimulam o desenvolvimento das relações sociais e de diálogo entre os jovens, num exercício efetivo de democracia responsável.

A Tabela 5 expressa a média obtida das respostas às 21 questões do PQV-21 de acordo com as assertivas do Quadro 5 e conforme os tipos motivacionais referidos.

**Tabela 5 – Frequência dos dez tipos motivacionais conforme pesquisa realizada**

<b>Tipo motivacional</b>	<b>Média das respostas dadas (cálculo das frequências) dentre os 192 participantes conforme cada tipo motivacional</b>	<b>% de respondentes para cada tipo motivacional conforme a frequência média obtida</b>
<b>Benevolência</b>	126	65,63
<b>Universalismo</b>	116	60,42
<b>Conformidade</b>	94	48,96
<b>Hedonismo</b>	79	41,15
<b>Autodeterminação</b>	74	38,54
<b>Poder</b>	65	33,85
<b>Tradição</b>	63	32,81
<b>Segurança</b>	60	31,25
<b>Estimulação</b>	59	30,73
<b>Realização</b>	47	24,48

O maior destaque vai para os tipos motivacionais benevolência (65,63%) e universalismo (60,41%), que fazem parte do conjunto de valores denominados “autotranscendência”, conforme Quadro 6.

A meta motivacional “benevolência” expressa o “interesse e a preocupação com o bem-estar das pessoas íntimas” (TAMAYO e SCHWARTZ, 1993). Considerando que um adulto voluntário do Movimento Escoteiro (denominado Chefe Escoteiro ou Escotista) desenvolve as atividades junto aos jovens durante um período de cerca de três anos, conforme o Ramo em que atua, as relações sociais e afetivas são construídas de forma consistente. É frequente

o Chefe Escoteiro visitar as residências e/ou manter contato com as famílias de seus jovens, buscando conhecê-los a fim de melhor trabalhar para desenvolver suas competências pessoais. Cabe lembrar um artigo da Lei Escoteira que pode ser relacionado a esta meta motivacional: “o Escoteiro está sempre alerta para ajudar o próximo e pratica diariamente uma boa ação” (UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL, 2013a). As assertivas dessa meta motivacional referem-se ao auxílio às pessoas próximas e à lealdade aos amigos.

A meta motivacional “universalismo” refere-se à “compreensão e aceitação dos outros e preocupação com o bem-estar de todos” (TAMAYO e SCHWARTZ, 1993). Ser um voluntário e estar a serviço do próximo, além de contribuir para a formação de cidadãos úteis e ativos em suas comunidades, conforme o propósito do Movimento Escoteiro, faz com que um Chefe Escoteiro seja movido por valores como solidariedade, altruísmo e fraternidade. É o pensar globalmente e agir localmente. Três artigos da Lei Escoteira podem ser relacionados a esta meta motivacional são eles: “o Escoteiro é amigo de todos e irmão dos demais Escoteiros”, “o Escoteiro é cortês” e “o Escoteiro é bom para os animais e as plantas”. (UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL, 2013a). As assertivas dessa meta motivacional referem-se à igualdade entre as pessoas, à compreensão e ao cuidado com a preservação do ambiente natural.

Cerca de metade dos respondentes (48,96%) está concentrada na meta motivacional “conformidade”, que se refere ao “controle de impulsos e do próprio comportamento em conformidade com as expectativas sociais” (TAMAYO e SCHWARTZ, 1993). Para ensinar valores é necessário vivenciá-los. Daí o adulto voluntário demonstrar respeito e cumprimento das normas sociais. Dois artigos da Lei Escoteira podem ser relacionados a esta meta motivacional: “o Escoteiro tem uma só palavra. Sua honra vale mais do que a própria vida”; e “o Escoteiro é obediente e disciplinado” (UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL, 2013a). As assertivas dessa meta motivacional referem-se ao cumprimento das regras estabelecidas e ao agir de forma ética.

A meta motivacional “hedonismo” refere-se à gratificação de necessidades físicas que “é transformada em valores socialmente reconhecidos”; neste grupo de valores estão “o prazer e a gratificação sensual” (TAMAYO e SCHWARTZ, 1993). Aqui encontramos 41,15% dos respondentes. A satisfação em realizar um trabalho voluntário e em poder acompanhar o desenvolvimento de crianças e jovens, considerando que o programa educativo do Movimento Escoteiro permite que uma criança permaneça nele por cerca de catorze anos

(dos 7 aos 21 anos), é uma possível explicação para este significativo percentual. Interessante relacionar este percentual com o que está expresso na Tabela 2: 63% dos respondentes participam do Movimento Escoteiro há mais de dez anos. As assertivas dessa meta motivacional referem-se a aproveitar a vida divertindo-se e a fazer coisas prazerosas. Dentre as atividades proporcionadas pelo Movimento Escoteiro estão os acampamentos, escaladas, jornadas e viagens, inclusive a outros países.

A meta motivacional “autodeterminação” refere-se à “independência de pensamento, ação, opção” (TAMAYO e SCHWARTZ, 1993). Aqui aparecem 38,54% dos respondentes. As assertivas dessa meta motivacional referem-se à liberdade, criatividade, pensar novas ideias, fazer as coisas de maneira original e a tomar as próprias decisões. Sendo um sistema de educação não formal, o Movimento Escoteiro complementa outros atores sociais na formação da cidadania ativa e da ação ética. Necessita, portanto, de muita criatividade e originalidade para atrair voluntariamente e manter crianças e jovens em seu programa educativo. O adulto voluntário tem liberdade para organizar as atividades que são livremente escolhidas pelos jovens, propondo formas criativas e atraentes para executá-las. Esta meta motivacional pode ser explicada pela própria natureza do trabalho junto ao Movimento Escoteiro: ser um trabalho social e voluntário. Como voluntário, o adulto tem a liberdade para, a qualquer momento, deixar de ser voluntário. Isso não gera obrigação, mas comprometimento para com uma causa.

As metas motivacionais “poder”, “tradição”, “segurança” e “estimulação” possuem cada uma, em média, cerca de um terço dos respondentes.

Poder refere-se à “procura de *status* social, prestígio e controle sobre pessoas e recursos”. Tradição refere-se ao “respeito e a aceitação dos ideais e costumes da sua sociedade” (TAMAYO e SCHWARTZ, 1993). Um artigo da Lei Escoteira que pode ser relacionado à meta motivacional “tradição” é “o Escoteiro é econômico e respeita o bem alheio” (UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL, 2013a). Segurança refere-se à “integridade pessoal e de pessoas e grupos de identificação, assim como a estabilidade da sociedade e de si mesmo” (TAMAYO e SCHWARTZ, 1993). Um artigo da Lei Escoteira que pode ser relacionado a esta meta motivacional é “o Escoteiro é limpo de corpo e alma” (UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL, 2013a). E estimulação refere-se à “procura de excitação, novidade e mudança” (TAMAYO e SCHWARTZ, 1993). Podemos referir aqui o próprio lema dos Escoteiros: estar “Sempre Alerta!”.

As assertivas relacionadas ao “poder” dizem respeito à importância da riqueza material, a ter o respeito dos outros e que os outros façam o que se diz para eles fazerem. As assertivas relacionadas à “tradição” dizem respeito à humildade e modéstia, além de seguir usos e costumes transmitidos pela família ou religião. As assertivas relacionadas à “segurança” dizem respeito à vida pessoal em um ambiente seguro, evitando riscos desnecessários, assim como, a segurança garantida pela sociedade como um todo. As assertivas relacionadas à estimulação referem-se a fazer e experimentar coisas novas e diferentes, mas também a correr riscos ao aventurar-se em uma vida excitante.

A meta motivacional “realização” teve, aproximadamente, um quarto dos respondentes (24,48%). Refere-se ao “sucesso pessoal obtido através de uma demonstração de competência que, geralmente, leva ao reconhecimento social” (TAMAYO e SCHWARTZ, 1993). As assertivas relacionadas à “realização” dizem respeito à demonstração de habilidades pessoais, à necessidade de admiração pelos outros, ser bem sucedido e reconhecido. Podemos referir aqui uma frase corrente no Movimento Escoteiro, a de que um escoteiro não é melhor do que ninguém, mas faz a diferença.

**Quadro 7 – Assertivas do PVQ-21 com indicação dos tipos motivacionais e média das duas maiores concentrações de respostas**

<b>Assertivas do PVQ-21 e indicação dos tipos motivacionais</b>	<b>Média % de respondentes para cada assertiva, considerando agrupamento dos dois maiores percentuais</b>
1.- Pensar em novas ideias e ser criativo é importante para ele. Ele gosta de fazer as coisas de maneira própria e original. (Autodeterminação)	38% se parece muito/se parece
2.- Ser rico é importante para ele. Ele quer ter muito dinheiro e possuir coisas caras. (Poder)	35% não se parece/não parece nada
3.- Ele acredita que é importante que todas as pessoas do mundo sejam tratadas com igualdade. Ele acredita que todos deveriam ter oportunidades iguais na vida. (Universalismo)	41,5% se parece muito/se parece
4.- É muito importante para ele demonstrar suas habilidades. Ele quer que as pessoas admirem o que ele faz. (Realização)	17,5 % se parece mais ou menos/se parece pouco 17 % não se parece/não parece nada
5.- É importante para ele viver em um ambiente seguro. Ele evita qualquer coisa que possa colocar sua segurança em perigo. (Segurança)	23% se parece mais ou menos/se parece pouco
6.- Ele gosta de novidade e mudança. Sempre tenta fazer coisas novas. É importante para ele fazer coisas diferentes na vida. (Estimulação)	35% se parece muito/se parece
7.- Ele acredita que as pessoas deveriam respeitar as normas. Ele acredita que as pessoas deveriam sempre seguir as regras, mesmo quando ninguém está observando. (Conformidade)	42,5% se parece muito/se parece
8.- É importante para ele ouvir as pessoas que são diferentes dele. Mesmo quando não concorda com elas, ainda quer entendê-las. (Universalismo)	43% se parece muito/se parece

9.- É importante para ele ser humilde e modesto. Ele tenta não chamar a atenção para si. (Tradição)	37% se parece muito/se parece
10.- Para ele é importante aproveitar a vida. Ele gosta de divertir-se. (Hedonismo)	32,5% se parece muito/se parece
11.- É importante para ele tomar as próprias decisões sobre o que faz. Ele gosta de ser livre para planejar e escolher atividades. (Autodeterminação)	34,5% se parece muito/se parece
12.- É muito importante para ele ajudar as pessoas ao seu redor. Ele quer cuidar do bem-estar delas. (Benevolência)	43,5% se parece muito/se parece
13.- Ser muito bem sucedido é importante para ele. Ele espera que as pessoas reconheçam suas realizações. (Realização)	19% se parece mais ou menos/se parece pouco
14.- Para ele é importante a segurança. Ele gosta de sentir-se seguro na vida. (Segurança)	28% se parece muito/se parece
15.- Ele gosta de se arriscar; sempre procura aventuras e quer ter uma vida excitante. (Estimulação)	22,5% se parece mais ou menos/se parece pouco
16.- É importante para ele se comportar sempre corretamente. Ele quer evitar fazer qualquer coisa que as pessoas possam achar errado. (Conformidade)	33,5% se parece muito/se parece
17.- É importante para ele ser diretivo e dizer aos demais o que fazer. Ele quer que as pessoas façam o que determina. (Poder)	20,5% se parece mais ou menos/se parece pouco
18.- É importante para ele ser leal a seus amigos. Ele se compromete com eles. (Benevolência)	46% se parece muito/se parece
19.- Ele acredita firmemente que as pessoas deveriam preservar a natureza. Cuidar do ambiente natural é importante para ele. (Universalismo)	46% se parece muito/se parece
20.- Fazer as coisas como sempre foram feitas é importante para ele. Ele busca os usos e costumes em sua vida. (Tradição)	24% se parece mais ou menos/se parece pouco
21.- Ele gosta de se divertir e fazer coisas prazerosas. Ele fica feliz em aproveitar a vida. (Hedonismo)	37,5% se parece muito/se parece

O Quadro 7 demonstra a média das respostas obtidas para cada uma das assertivas, que foram agrupadas duas a duas, considerando apenas as de maior percentual conforme as escalas de seis possibilidades. Assim, temos os pares “se parece muito comigo/se parece comigo”; “se parece mais ou menos comigo/se parece pouco comigo”; e “não se parece comigo/não se parece nada comigo”.

Complementando as análises realizadas na Tabela 5, 38% dos respondentes afirmam que o líder que apresenta criatividade, autonomia e originalidade “se parece muito/se parece” com eles. Ser um líder que tenha dinheiro e muitas posses “não se parece/não parece nada” com 35% dos respondentes. O líder que trata a todos igualmente e lhes dá as mesmas oportunidades “se parece muito/se parece” com 41,5% dos respondentes.

A importância para o líder em demonstrar habilidades e ser admirado pelo que faz não apresenta diferença percentual significativa, já que representa um empate para “se parece mais ou menos/se parece pouco” (17,5%) e “não se parece/não parece nada” (17%) para os respondentes.

O líder que não coloca sua segurança pessoal em risco e vive em um ambiente seguro “se parece mais ou menos/se parece pouco” com 23% dos pesquisados. Isso pode ser explicado pelas atividades escoteiras relacionadas à aventura e desafio, tais como, rapel, canoagem, *rafting*, escalada, jornadas, acampamentos. De modo geral, a vida ao ar livre.

Quando o gosto por novidades, mudanças e fazer coisas diferentes são importantes para o líder, temos a identificação com 35% dos respondentes (“se parece muito/se parece”). Da mesma forma, quando o líder respeita as normas, age e acredita no primado da ética, tem a identificação de 42,5% dos respondentes (“se parece muito/se parece”). A importância em se ouvir pessoas com opiniões diferentes, gerando compreensão e empatia, identifica 43% dos respondentes (“se parece muito/se parece”) com este líder.

Humildade e modéstia são qualidades do líder com as quais 37% dos respondentes se identificam. Assim também, o líder que sabe aproveitar a vida e se divertir identifica-se com 32,5% dos respondentes (ambas as assertivas “se parece muito/se parece”).

Tomar as próprias decisões e ter liberdade para planejar é algo importante para o líder e identifica 34,5% dos respondentes. O líder que auxilia as pessoas ao seu redor e cuida do bem-estar delas está identificado com 43,5% dos respondentes (ambas as assertivas “se parece muito/se parece”).

O líder que quer ser muito bem sucedido e espera reconhecimento pelas suas realizações está identificado com 19% dos respondentes. O líder que busca uma vida excitante e sujeita a riscos identifica-se com 22,5% dos respondentes. Ser diretivo e dizer aos outros o que fazer o identifica com 20,5% dos respondentes. Assim como, fazer as coisas como sempre foram feitas, apoiando-se nos usos e costumes, identifica este líder com 24% dos respondentes (todas as respostas: “se parece mais ou menos/se parece pouco”).

O líder que gosta de viver em uma sociedade segura está identificado com 28% dos respondentes. Comportar-se de forma correta e adequada torna este líder identificado com 33,5% dos respondentes. A lealdade e comprometimento do líder o identificam com 46% dos respondentes. Assim também, o líder que se preocupa com a preservação do ambiente natural tem a identificação de 46% dos respondentes. A felicidade em aproveitar a vida, fazendo coisas divertidas e prazerosas identifica 37,5% dos respondentes com este líder (todas as respostas: “se parece muito/se parece”).

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo sobre liderança é complexo e tem mobilizado vários pensadores ao longo de décadas.

Buscamos compreender o que é liderança através das pesquisas mais recentes sobre o tema, no qual se destaca a liderança com base em valores, ou liderança transformadora, ou liderança moral, ou liderança distribuída conforme diferentes estudiosos. Também como objetivo deste estudo estava a compreensão do Movimento Escoteiro, um sistema de educação não formal, sob a ótica das teorias do desenvolvimento organizacional e, mais especificamente, do Método Escoteiro como um elemento formador de cidadania ativa, entendendo esta como uma forma de liderança com base em valores e que é exercida na comunidade na qual seus integrantes vivem.

O Movimento Escoteiro, com base em seu Propósito e em seu centenário método educativo, trabalha diversos valores através de seu Programa de Jovens, que levam crianças e jovens a desenvolver autonomia, disciplina, pró-atividade, reflexão, responsabilidade e serviço ao próximo. A organização e desenvolvimento das atividades através de pequenos grupos (matilhas e patrulhas) proporciona a cooperação através da resolução de problemas de forma coletiva, permeada por relações de confiança e auxílio mútuo.

Realizamos uma análise comparativa e descritiva entre as características de uma liderança com base em valores e os valores que estão expressos na prática do Movimento Escoteiro. Para subsidiar esta análise comparativa, realizamos uma pesquisa empírica junto a adultos voluntários no Movimento Escoteiro, com o objetivo de caracterizar quem é este voluntário e se o mesmo exerce alguma função de liderança. Complementando a pesquisa, utilizamos o PQV (Portrait Questionnaire Value - Questionário de Perfis de Valores Pessoais), de Schwartz (2005), em sua versão reduzida, com a descrição de 21 características ou ações que são importantes como metas pessoais e que expressam o sistema de valores do indivíduo.

Os resultados apontaram para uma predominância de adultos voluntários do sexo masculino (62%) e indicaram que mais da metade dos respondentes exercem a liderança de equipes em seus ambientes profissionais (58%). Dos respondentes, 29% foram jovens beneficiários do sistema educativo do Movimento Escoteiro por mais de dez anos, ou seja,

praticamente usufruíram todo o período estimado para a formação educativa escoteira, vivenciando uma gama de valores que podem ter sido determinantes para que se destacassem em seus ambientes profissionais.

Com relação ao exercício de trabalho voluntário, 63% dos respondentes estão trabalhando como voluntários há mais de 10 anos, sendo que 29% ingressaram no Movimento Escoteiro sem terem participado no mesmo como jovem beneficiário. Pode-se concluir que um significativo número de adultos voluntários permanece no Movimento Escoteiro após ter sido beneficiário deste sistema educativo, além do fato de que esse Movimento mostra-se atrativo a quem quer exercer algum tipo de voluntariado.

Quanto à escolaridade, cabe ressaltar que 42,19% não responderam esta questão de pesquisa, talvez por terem uma escolaridade em nível fundamental. Do restante, cerca de 40% dos que responderam a esta questão possuem curso superior/pós-graduação.

A pesquisa apontou o tipo motivacional “benevolência” (preocupação com o bem-estar de pessoas próximas) como a característica com maior percentual para um voluntário no Movimento Escoteiro (65,63%), conforme Tabela 5. Logo a seguir, o tipo motivacional “universalismo” (compreensão e aceitação dos outros e preocupação com o bem-estar de todos) aparece como a segunda característica com maior percentual (60,42%).

Isso corresponde plenamente ao Propósito do Movimento Escoteiro: formar cidadãos úteis e ativos em suas comunidades através de um sistema educativo não formal. Podemos relacionar estes tipos motivacionais com os valores referidos nos Quadros 3 e 4, tais como, altruísmo, fraternidade, lealdade, cortesia, bondade.

Também significativo é o tipo motivacional “conformidade” (controlar o próprio comportamento conforme expectativas sociais), caracterizando cerca de metade dos respondentes (48,96%), os quais podem ser relacionados com os seguintes valores trabalhados pelo Movimento Escoteiro: eficiência, disciplina, honra, integridade.

No extremo oposto, o tipo motivacional com menor representatividade é “realização” (24,48%), referindo-se à necessidade de reconhecimento e admiração social. A essência de um trabalho voluntário é a doação de si, trabalhando por uma causa que vise a obter os maiores benefícios para o maior número de pessoas. Aqui também fazem eco as palavras do fundador do Movimento Escoteiro: trabalhar sem pensar em nenhuma outra recompensa além da satisfação de ter feito o seu melhor possível (BADEN-POWELL, 2011).

Ainda com relação aos tipos motivacionais, a Tabela 7 destaca as assertivas com maior identificação pessoal por parte de um adulto voluntário do Movimento Escoteiro (“se parece muito/se parece” com ele). São elas: lealdade e preservação do ambiente natural, solidariedade, compreensão/empatia, respeito às normas e regras, e igualdade/fraternidade.

Como as de menor identidade para com este adulto voluntário (“não se parece/não parece nada” com ele), estão a riqueza e posse de bens materiais, além do desejo de que os outros o admirem pelas suas habilidades.

Com relação às características de um líder, a pesquisa demonstrou que o fato de ser centralizador, conservador e ambicioso são as características menos consideradas pelos respondentes da pesquisa. Em contrapartida, e pela ordem, características como ser confiável, pró-ativo, comunicativo, leal e inspirador foram apontadas por mais da metade dos respondentes.

Acreditamos ter demonstrado, pela análise bibliográfica e através da pesquisa empírica, que o sistema educativo do Movimento Escoteiro e seu método (o Método Escoteiro) são formadores de uma liderança com base em valores. As atividades escoteiras atraentes, diversificadas e progressivas conquistam os jovens e são facilitadoras para o trabalho educativo e a internalização de valores.

Com relação ao adulto voluntário, o Movimento Escoteiro oferece um conjunto de valores dos quais ele compartilha, além de oferecer um ambiente saudável (vida ao ar livre) e estimulador para que possa exercer a sua vontade a fim de contribuir com a construção de um mundo melhor, mais justo e igualitário.

Como sugestão para futuras pesquisas e que venham a complementar e aprofundar os resultados a que chegamos, seria interessante adotar uma abordagem qualitativa, especialmente um estudo com base na etnografia. Temas sugeridos: liderança como sistema simbólico, liderança no contexto de “redes” organizacionais, especialmente entre organizações da sociedade civil (entidades sem fins econômicos), valores e voluntariado, liderança comunitária.

Outra sugestão seria aplicar o PQV-21 em diferentes organizações que também utilizam o trabalho voluntário, tais como creches, abrigos, asilos, associações de bairro e comparar os resultados com os obtidos nesta pesquisa, tanto com relação à liderança com

base em valores, quanto em relação à motivação dos voluntários em cada tipo de organização, consolidando este tipo de conhecimento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BADEN-POWELL of Giwell, Lord. **Guia do Chefe Escoteiro**: teoria do adestramento escoteiro, um subsídio para a tarefa dos chefes. 5.ed. Porto Alegre: União dos Escoteiros do Brasil, 2000.

BADEN-POWELL of Giwell, Lord. **Caminho para o sucesso**: um livro sobre o esporte da vida, escrito para os rapazes. 5.ed. Curitiba: União dos Escoteiros do Brasil, 2007.

BADEN-POWELL, Robert S. S. **Escotismo para rapazes**. Um manual de instrução em boa cidadania por meio das artes mateiras. 2.ed. reimpressão. Curitiba: União dos Escoteiros do Brasil, 2011.

BENEVIDES, Vitor Luciano de Almeida. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. 2010. 114 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro.

CAMPOS, Camila B. de; PORTO, Juliana B. Escala de valores pessoais: validação da versão reduzida em amostra de trabalhadores brasileiros. **Revista Psico**. Porto Alegre: PUCRS, v. 41, n. 2, p. 208-213, abr./jun. 2010.

CORTELLA, Mário Sérgio. **Qual é a tua obra?** Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 5.ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

DE RÉ, César A. T. **O fenômeno da liderança em escolas públicas de ensino médio do Rio Grande do Sul**. Florianópolis, SC: 2011. 218 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

FAGUNDES, Osny Câmara. **Escotismo e comunidade**. 2.ed. Curitiba: União dos Escoteiros do Brasil, 2008.

FLEURY, Angela. Liderança e responsabilidade social empresarial em contextos complexos. In: MIGUELES, Carmen; ZANINI, Tulio (Org.). **Liderança baseada em valores**. Caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis. Rio de Janeiro: Campus: Elsevier, 2010.

GUIMARÃES, Ricardo. Líder, cultura de marca e valor de mercado. In MIGUELES, Carmen; ZANINI, Túlio (Org.). **Liderança baseada em valores**. Caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis. Rio de Janeiro: Campus: Elsevier, 2010.

KISIL, Marcos. A importância da liderança para o desenvolvimento comunitário. In: SCHLITHLER, Célia; KISIL, Marcos. **Desenvolvimento de lideranças comunitárias**: reflexões e sugestões. São Paulo: IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social, 2008.

LAFRAIA, João R. A liderança e a formação de valor nas organizações. In: MIGUELES, Carmen; ZANINI, Túlio (Org.). **Liderança baseada em valores**. Caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis. Rio de Janeiro: Campus: Elsevier, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MIGUELES, Carmen. Liderança e espiritualidade. In: MIGUELES, Carmen; ZANINI, Tulio (Org.). **Liderança baseada em valores**. Caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis. Rio de Janeiro: Campus: Elsevier, 2010.

MIGUELES, Carmen; ZANINI, Túlio (Org.). **Liderança baseada em valores**. Caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis. Rio de Janeiro: Campus: Elsevier, 2010.

MUSSAK, Eugenio. A nova competência. Ética profissional é condição de empregabilidade. **Revista VOCÊ**, set. 2009.

NASCIMENTO, Kedma And Reivle. O papel da liderança na criação de valor. In: MIGUELES, Carmen; ZANINI, Túlio (Org.). **Liderança baseada em valores**. Caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis. Rio de Janeiro: Campus: Elsevier, 2010.

RABELO, Ricardo Rocha. **“Uma vez escoteiro, sempre escoteiro”**: marcas da educação escoteira em Sergipe (1958-2009). 135 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Tiradentes. Aracaju: 2012.

SCHLITHLER, Célia; KISIL, Marcos. **Desenvolvimento de lideranças comunitárias**: reflexões e sugestões. São Paulo: IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social, 2008.

SCHWARTZ, S. H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

SORBARA JÚNIOR, Antonio. **Gestão baseada em valores**. O papel dos valores nas organizações, síntese e análise de três metodologias de implementação de gestão baseada em valores. 147 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo: FGV, 2004.

TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

TAMAYO, Álvaro; SCHWARTZ, Shalom H. Estrutura motivacional dos valores humanos. In: **Psicologia**: teoria e pesquisa. Brasília: 1993, vol. 9, n. 2, p. 329-348.

TRIGO, João Ribeiro; COSTA, Jorge Adelino. Liderança nas organizações educativas: a direção por valores. In: **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**. Rio de Janeiro, v. 16, nº 61, p. 561-582, out/dez 2008. Disponível em: <[www.scielo.br/scielo.php?pid=0104-403620080004&script=sci\\_issuetoc](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=0104-403620080004&script=sci_issuetoc)>. Acesso em: agosto de 2014.

UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL. **O Projeto Educativo do Movimento Escoteiro**. UEB: Curitiba, s.d-a.

UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL. **Escotismo e valores**. Uma contribuição na educação para a vida e na construção de um mundo melhor. UEB: Curitiba, s.d-b.

UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL. **Programa de jovens: objetivos finais e intermediários**. UEB: Curitiba, 2000.

UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL. **Manual do Escotista Ramo Pioneiro**. UEB: Curitiba, 2012-a.

UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL. **Escotistas em ação**. Ramo Pioneiro. UEB: Curitiba, 2012-b.

UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL. **Guia de especialidades**. 3.reimp. UEB: Curitiba: 2012-c.

UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL. 2.ed. **Manual do Escotista Ramo Escoteiro**. UEB: Curitiba: 2013-a.

UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL. 10.ed. **POR: Princípios, organização e regras**. UEB: Curitiba: 2013b.

UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL. **Alcateia em ação**. 2.ed. UEB: Curitiba: 2014.

UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.escoteiros.org/escotismo>>. Acesso em: 28 out. 2014.

VIANA, Paulo Ferreira. Um ensaio sobre liderança. Caminhos percorridos, conquistas, equívoco e alternativas. In: MIGUELES, Carmen; ZANINI, Túlio (Org.). **Liderança baseada em valores**. Caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis. Rio de Janeiro: Campus: Elsevier, 2010.

ZANINI, Marco Túlio. A liderança eficaz: contexto brasileiro. In: MIGUELES, Carmen; ZANINI, Túlio (Org.). **Liderança baseada em valores: Caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis**. Rio de Janeiro: Campus: Elsevier, 2010.

WORLD ORGANIZATION OF THE SCOUT MOVEMENT. **As características essenciais do Escotismo**. Fernando Brodeschi e Melissa Martins Casagrande (Trad.). UEB: Curitiba, 2005.

## ABSTRACT

Leadership is a topic that has generated a significant number of studies in recent decades. The current trend addresses the leadership based on values, perhaps as a consequence of thinking underpinned the principles of sustainability and corporate social responsibility. The Scout Movement, with 107 years of existence, has developed an educational method that aims to form a pro-active and useful citizen in their community. For this to happen, your practice is also grounded in values that are worked according to age established in its educational program. The study aims to demonstrate how the leadership based on values is contemplated by the Scout Movement practice. A quantitative and descriptive study was conducted with adult volunteers of the Scout Movement noting that 58% of them are leaders in their professional environments. To complement the study was adapted and applied PQV instrument (Portrait Questionnaire Value - Values Profile Questionnaire Personal), created by Shalom H. Schwartz, aiming to identify what personal values that guide the practice of these volunteers.

## KEY-WORDS

Leadership based on values. Values. Scout Movement. Scout Method.

Agradecemos a Prof<sup>a</sup> Me. Liria Romero Dutra, também voluntária no Movimento Escoteiro, pela revisão deste artigo.

@ Contatos com o autor: [krlos.dutra@gmail.com](mailto:krlos.dutra@gmail.com)