



**Corpo Nacional de Escutas**  
Escutismo Católico Português

# Política

## *de Recursos Adultos*



**Aprovada em**  
**Janeiro de 2002**

# E

## ESTRATÉGIA

instrumento de  
desenvolvimento  
do escutismo

### **“O Conselho Nacional de Representantes**

Reconhecendo o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido pela Secretaria Nacional dos Recursos Adultos no sentido de dotar a Associação de uma Política Nacional de Recursos Adultos de acordo com as directivas da Política Mundial dos Recursos Adultos da OMME;

Considerando que a discussão do documento agora apresentado tem sido feita de modo alargado com a participação dos Secretários Regionais dos Recursos Adultos e/ou Formação, Directores dos Centros de Formação e Gestores de Equipas de Projecto desde Fevereiro de 2000, reunindo consenso crescente;

Tendo presente a necessidade da Associação dispor rapidamente deste instrumento de trabalho que regulariza e optimiza a gestão de todo o potencial adulto do CNE;

Considerando que a discussão pública desta Política não fica prejudicada nos termos do Artº 75º do Regulamento Geral;

No sentido de tornar mais célere todo o processo de aprovação desta Política, delibera que:

**A aprovação da proposta relativa à Política Nacional de Recursos Adultos em anexo, seja delegada no Conselho Permanente, nos termos do Artº 37º do Regulamento Geral, em data a marcar pela Mesa do Conselho Nacional e depois de observados os trâmites do Artigo 75º do Regulamento Geral.”**

**Fátima, 24 de Novembro de 2001**

**O Conselho Permanente do CNE, reunido em Ferragudo a 12 de Janeiro de 2002, fazendo uso das competências delegadas pelo Conselho Nacional de Representantes de 24 e 25 de Novembro de 2001, deliberou aprovar a Política Nacional de Recursos Adultos que aqui se apresenta.**

## Índice

<b><u>INTRODUÇÃO</u></b>	<b>04</b>
<b><u>POLÍTICA DE RECRUTAMENTO</u></b>	<b>05</b>
1. <u>O porquê de uma Política de Recrutamento</u>	05
2. <u>As Etapas do Recrutamento</u>	05
3. <u>Perfil básico do adulto que necessitamos</u>	06
4. <u>(In)Formação</u>	07
5. <u>O Acordo Mútuo</u>	07
<b><u>POLÍTICA DE FORMAÇÃO</u></b>	<b>08</b>
1. <u>A Formação que queremos</u>	08
2. <u>Promotores da Formação</u>	09
3. <u>Cursos de Formação</u>	10
4. <u>Obrigatoriedade de Formação</u>	11
5. <u>Agentes da Formação</u>	12
6. <u>O tutor de formação</u>	12
7. <u>Instrumentos de Formação</u>	13
8. <u>Avaliação da Formação</u>	14
<b><u>POLÍTICA DE GESTÃO</u></b>	<b>16</b>
1. <u>Generalidades</u>	16
2. <u>Apoio na Tarefa</u>	16
3. <u>A Avaliação de Desempenho</u>	17
4. <u>(Re)Encaminhamento</u>	19

## INTRODUÇÃO

Dotar o Corpo Nacional de Escutas de uma Política de Recursos Adultos significa, para nós, traçar o percurso e a meta do caminho a seguir. E o caminho passa pela implementação de três políticas que, aparentemente distintas (Recrutamento, Formação e Gestão) se complementam e só juntas adquirem verdadeiro sentido.

A Política de Recrutamento deve ser lida sob dois pontos de vista:

- o do recrutamento interno, aos vários níveis, desde o caminheiro que opta por ser dirigente à equipa nacional;
- o do recrutamento externo, do adulto que é convidado a entrar ou a regressar ao movimento.

A Política de Formação, por seu lado, deverá ser obrigatoriamente complementada pelas “Normas de Formação para Dirigentes”. E surge uma questão nova entre nós, a implementação da “avaliação de desempenho”, já prevista no nosso Regulamento Geral (Artº 11, nº 7.). A avaliação de desempenho deve ser sempre entendida de modo positivo, como “um direito” de todo o dirigente, devendo sempre partir de uma iniciativa pessoal.

Em todo este contexto a figura do Chefe de Agrupamento (CA), surge como chave, peça fundamental, de todo o processo:

1. É a ele que cabe a tarefa de recrutar os adultos;
2. Deverá ser ele o primeiro a incentivar a formação;
3. A ele compete gerir os adultos que, no agrupamento, servem a Associação.

Contudo quem fornece aos CA as orientações para actuar, para além do bom senso e capacidades próprias?

Pensamos que a introdução da figura do Comité Nacional de Recursos Adultos, Órgão Consultivo da Junta Central, emitindo pareceres sobre todas as matérias relacionadas com a gestão dos recursos adultos na Associação, preenche esta lacuna e assume um papel único na definição do caminho a seguir pela Associação nestas matérias.

O Comité Nacional de Recursos Adultos, composto pela Junta Central, Equipa Nacional de Recursos Adultos, Secretários Regionais de Recursos Adultos e/ou Formação, Directores dos Centros de Formação e até seis convidados - gestores de Equipas de Projecto ou outros particularmente envolvidos nos assuntos em discussão - reunindo, no mínimo, três vezes ao ano, irá ser uma verdadeira Plataforma nacional permitindo:

- a articulação e a colaboração entre Regiões na gestão dos recursos adultos;
- colaborar na elaboração e implementação dos Planos Anual e Trienal referentes à Secretaria Nacional de Recursos Adultos;
- elaborar propostas, tendo em vista a sua aprovação pela Junta Central e/ou Conselho Nacional, de acordo com as competências respectivas, nomeadamente sobre a Política Nacional de Formação, as Normas para a Formação de Dirigentes, o levantamento de necessidades de formação ou o planeamento da formação ao nível nacional.

O presente documento constitui o resultado imediato do trabalho desenvolvido no seio deste órgão nos últimos meses e é a todos os que o compõem, desde as equipas de projecto de reestruturação dos cursos, aos responsáveis regionais e restantes membros que o C.N.E. deve agradecer.

A Equipa Nacional de Recursos Adultos



# POLÍTICA DE RECRUTAMENTO

## 1. O porquê de uma Política de Recrutamento

A procura e o recrutamento de novos dirigentes deve ser uma preocupação constante no CNE («Adultos no Escutismo», Flor de Lis, Março 1992).

Todavia, ainda hoje há quem questione a necessidade de uma Política de recrutamento se aparentemente parece não haver necessidade de recrutar, dado que o CNE tem (sobre)vivido com os seus recursos próprios... mas a realidade dos vários níveis do CNE leva-nos a considerar que uma Política de recrutamento pode resultar muito benéfica. Este processo ajudará a desenhar e programar estratégias para planos de curto e médio prazo de uma forma mais realista e gerindo efectivamente os recursos humanos, permitindo antever situações com as quais eventualmente não contaríamos.

Aliás, numa perspectiva de qualidade, se é certo que os animadores já com experiência do escutismo na sua juventude, têm algumas vantagens (sobretudo de carácter técnico) sobre os restantes, também é verdade que estes últimos chegam sem “vícios” de trabalho e representam, em qualquer dos casos, uma valiosa injeção de “sangue fresco”, de ideias e de maneiras de ser e de ver diferentes, que podem ser decisivas para a evolução e renovação da comunidade de Dirigentes que é responsável pela animação do Agrupamento.

O CNE, deve por isso, em todos os seus níveis, adoptar um processo sistemático de recrutamento de adultos, desenvolvendo uma série de passos que vão desde a detecção de necessidades até ao momento em que as pessoas seleccionadas, uma vez comprometidas com a Associação, comecem a sua caminhada. Nos Agrupamentos, a par da adopção deste processo deve-se ter em linha de conta o recrutamento interno, que não sendo um fim em si mesmo (Regulamento Geral, artigo 63º, número 16) constitui uma realidade inegável na nossa Associação. O recrutamento representa, por isso, um grande desafio, uma vez que a nossa experiência neste campo não tem sido feita de forma sistemática, encontrando-se pouco divulgada e documentada.

## 2. As Etapas do Recrutamento

<b>Etapas</b>	O processo de recrutamento é dividido em 3 etapas: <ol style="list-style-type: none"> <li>1ª Levantamento de necessidades</li> <li>2ª Recrutamento propriamente dito</li> <li>3ª Integração</li> </ol>
<b>O Levantamento de Necessidades</b>	A primeira etapa deste processo visa identificar «quem devemos recrutar» e compreende os seguintes passos: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) identificação das tarefas que devem ser confiadas ao adulto, de acordo com as necessidades que forem apontadas;</li> <li>b) descrição do cargo, de acordo com as tarefas, declinando as suas funções;</li> <li>c) definição do perfil específico da pessoa que deve ocupar esse cargo.</li> </ol>
<b>O Recrutamento externo e o Recrutamento interno</b>	A seguir identifica-se, para o caso do recrutamento externo, o «como e onde recrutar»; esta etapa inclui os seguintes passos: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) identificação das fontes que poderiam providenciar os recursos necessários e adequados;</li> <li>b) promoção do escutismo junto dessas fontes;</li> <li>c) acções individuais de recrutamento e selecção de acordo com o perfil.</li> </ol> <p>No caso do recrutamento interno podemos socorrer-nos, de acordo com o Levantamento de Necessidades, do disposto no Regulamento Geral, artigo 63º, alínea 18: “Os Caminheiros que recebam a Partida deixam o Clã, mas podem manter-se no Agrupamento até aos 25 anos de idade, ocupando funções específicas, em fase de ligação para Dirigentes, com o acordo da Direcção do Agrupamento, designadamente sendo integrados em Equipas de Animação das I, II e III Secções.”</p>
<b>A Integração</b>	Como última etapa do processo de recrutamento, a integração destina-se a promover a integração do adulto no CNE ou na sua nova equipa, por meio dos seguintes passos: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) participação do seleccionado numa acção de formação apropriada;</li> <li>b) estabelecimento de um acordo mútuo onde estarão identificadas e ajustadas as responsabilidades e compromissos das partes envolvidas;</li> <li>c) a designação ou nomeação para o cargo.</li> </ol>

O início de formação apropriada para o cargo deve decorrer no prazo de um ano após o começo do desempenho da função. Compete ao responsável do respectivo nível ou a alguém por este designado, o acompanhamento do adulto e encaminhamento para a obtenção dessa formação .

**Particularidades** O recrutamento de um colaborador eventual, qualquer que seja a linha de actuação em que se fará tal colaboração, não exige a designação de um tutor especial de formação nem encaminhamento para formação específica. Todos os demais passos, entretanto, devem ser percorridos, ainda que de maneira simplificada, consolidando-se o recrutamento mais adiante, se a actuação eventual chegar a converter-se numa actuação mais permanente.

O recrutamento de um colaborador eventual pode ser considerada um dos passos no processo de recrutamento de um Dirigente e até de um profissional.

A definição do perfil específico de um colaborador eventual, a ser designado, assim como a selecção entre potenciais candidatos exige cuidados especiais, principalmente no que se refere à idoneidade e à formação cristã.

### 3. Perfil básico do adulto que necessitamos

Um adulto (ou jovem adulto), que queira aderir ao projecto educativo do CNE, corresponde às expectativas da Associação se é aquele:

- Animação da Fé** – que se assuma cristão convicto num Movimento católico onde é chamado a participar activa e responsabilmente na Missão da Igreja e a situar-se na renovação pastoral exigida pela nova evangelização;
- “Espírito escutista”** – cuja relação consigo mesmo, com o mundo, com a sociedade e com Deus, constitui um testemunho do projecto educativo do CNE, com particular ênfase na sua rectidão de carácter, na sua maturidade emocional, na sua integração social, na sua capacidade de actuar e formar equipa com outras pessoas;
- Responsabilidade** – que tem disposição para assumir e enfrentar as tarefas próprias do seu processo de desenvolvimento pessoal, no que se refere às suas próprias responsabilidades educativas ou em função da necessidade de apoiar a quem está directamente envolvido com tais responsabilidades;
- Abertura** – que manifesta uma atitude intelectual suficientemente aberta para compreender o alcance fundamental das tarefas que se propõe desenvolver;
- Competência** – que demonstre competência e possua a qualificação requerida para a função que se propõe exercer, ou que se comprometa a desenvolver o processo de formação necessário a obtê-la;
- Actualização** – que está comprometido com a actualização contínua dos conhecimentos, perícias e atitudes necessárias ao desempenho das suas funções no CNE;
- Adesão** – que adere às normas do CNE, aceitando-as e incorporando-as à sua conduta;
- Missão** – que é capaz de contribuir para a prossecução da nossa Missão, observando e fazendo observar os Princípios e aplicando o Método no desenvolvimento das actividades em que se verá envolvido;
- Capacidade física** – que tem a idade, a saúde e o tempo suficiente para incumbir-se com eficiência das responsabilidades que lhe serão confiadas.

#### 4. (In)Formação

**Escolha informada** No decorrer do processo de recrutamento, o adulto deverá participar numa acção de formação que tenha por objectivo oferecer a informação necessária para que tome, de maneira consciente, a sua decisão de adesão ao CNE.

#### 5. O Acordo Mútuo

**Compromisso** Nenhum adulto pode ser considerado vinculado ao CNE sem que com este tenha firmado qualquer espécie de compromisso formal.

**Formalização** Dependendo da linha de actuação em que se dará o vínculo, o compromisso será formalizado por meio de:

- a) ritual público de Promessa, no seio da comunidade cristã a que pertence, no caso de entrada para Dirigente;
- b) elaboração de um Acordo Mútuo, na nomeação para um cargo, aquando da avaliação inicial do desempenho;
- c) assinatura de um contrato de trabalho, no caso dos profissionais.

**Conteúdo** No Acordo Mútuo serão definidos os termos, as condições e as obrigações recíprocas que disciplinarão o relacionamento entre o adulto recém admitido e o órgão no qual se está a vincular para prestação do serviço voluntário.

**Elementos** Os elementos essenciais do Acordo Mútuo são os seguintes:

- O cargo específico que o adulto desempenhará.
- O período durante o qual o exercerá.
- As condições básicas em que serão desempenhadas as tarefas inerentes ao cargo: metas propostas para o período, pessoa a quem se reportará, adultos que dependem do seu desempenho e o tempo estimado de dedicação voluntária.
- Indicação do Dirigente responsável por lhe dar apoio e a quem ele se reportará;
- As diferentes acções de apoio na tarefa que a pessoa receberá, ou lhe será colocado à disposição pelo CNE, durante o desempenho do cargo.
- Os métodos de avaliação que serão utilizados e as ocasiões em que ocorrerão as avaliações.
- As condições a serem observadas para a recondução no cargo, nova função ou saída.

O Acordo Mútuo completa-se com o compromisso formal das partes de fazerem tudo o que delas dependa para levar a bom termo o contrato assumido.

**Formação** Parte fundamental do acordo é o ingresso do adulto no Sistema de Formação, para o qual se fixa um prazo razoável.



# POLÍTICA DE FORMAÇÃO

## 1. A Formação que queremos

<b>Definição</b>	<p>O Sistema de Formação de Dirigentes é um conjunto interdependente de meios, pessoas e acções que visa preparar os responsáveis adultos para o eficaz desempenho das suas funções, no cumprimento da Missão do Escutismo.</p> <p>Este Sistema engloba toda a Formação de adultos nas suas diferentes fases: concepção, planeamento, organização, realização, avaliação e controlo.</p>
<b>Subordinação aos fins da Associação</b>	<p>A Formação não é um fim em si mesmo, mas um meio a que a Associação recorre para melhor atingir os seus fins de educação integral dos jovens.</p> <p>A definição das funções e competências necessárias a cada cargo é responsabilidade da Associação no seu todo; cabe à Formação buscar os melhores meios de desenvolver nos Dirigentes as aptidões e atitudes necessárias a esse cargo.</p>
<b>Direito à Formação</b>	<p>Todo o Dirigente tem o direito a aceder a acções de Formação que o auxiliem a desempenhar as obrigações da missão que lhe é confiada (Art.º 26º n.º 2. do R.G.).</p> <p>Daqui decorre que a Associação tem por obrigação proporcionar esta Formação, em tempo útil, aos seus Dirigentes. Esta responsabilidade reparte-se por todos os níveis do CNE e estende-se a todos os sectores dentro de cada nível.</p>
<b>Âmbito</b>	<p>A Formação compreende todo o ciclo de vida do adulto na Associação.</p>
<b>Relevância para a função</b>	<p>A Formação será adaptada a cada função, partindo das competências necessárias e aptidões específicas relevantes para a mesma. Deve englobar também uma vertente de desenvolvimento pessoal, de valorização do próprio indivíduo e de desenvolvimento de aptidões não técnicas mas essenciais à nossa acção, como o carácter, a lealdade, o espírito de serviço, etc.</p>
<b>Acessibilidade e descentralização</b>	<p>O Sistema de Formação será flexível e as acções de Formação serão de fácil acesso quanto à frequência, proximidade e condições de inscrição.</p> <p>Para tal é importante a descentralização e o respeito pelo princípio da subsidiariedade, devendo em contrapartida gerir-se os recursos centralmente por forma a evitarem-se sobreposições e desperdício.</p>
<b>Adequação aos adultos</b>	<p>Na medida em que os formandos são responsáveis adultos, a Formação de Dirigentes deve orientar-se, no que se refere à concepção, métodos e organização, por critérios de adequação às aptidões dos mesmos.</p>
<b>Finalidade</b>	<p>Os processos de Formação devem ter a aprendizagem como fim e considerar o ensino como um meio. Devem desenvolver a capacidade de aprender a aprender, promovendo a auto-aprendizagem como ferramenta que facilita a aquisição de capacidades, e estimular a disposição de “desaprender e reaprender”, condutas indispensáveis para a adaptação dos adultos aos jovens e à realidade em constante mutação.</p>
<b>Satisfação</b>	<p>Sem prejuízo da solidez da sua fundamentação pedagógica, os conteúdos da Formação escutista devem apoiar-se em modalidades de aprendizagem activas, que a convertam num processo agradável e consentâneo com os nosso Método educativo. Também um clima de amizade e confiança é essencial.</p> <p>Isto implica uma mudança na forma como tradicionalmente se encara a Formação, devendo esta deixar de ser vista como um obstáculo a passar para exercer uma função, mas antes ser procurada como algo útil e agradável que auxilia o exercício dessa mesma função.</p> <p>Recomenda-se que cada Direcção de Curso inclua um Dirigente com a missão específica de promover o bem estar, intervindo sobre o local, os recursos disponíveis e o relacionamento.</p>

<b>Modularidade</b>	<p>A Formação deve tanto quanto possível ir de encontro às necessidades reais e particulares de cada indivíduo, e evitar a repetição desnecessária de conhecimentos já adquiridos.</p> <p>A melhor forma de colmatar esta lacuna é optar-se por uma organização modular da Formação, permitindo uma optimização do ensino, uma melhor gestão dos meios, a adequação ao indivíduo, o reconhecimento de competências previamente adquiridas, uma mais fácil actualização de conteúdos e outras vantagens facilmente percepcionáveis.</p>
<b>Reconhecimento de acções externas</b>	<p>As competências ou aptidões adquiridas pelo adulto fora do Movimento, antes ou durante a sua Formação, deverão ser tidas em conta, e dadas como equivalentes sempre que o forem.</p>
<b>Prática supervisionada</b>	<p>Para materializar o carácter personalizado da Formação e como meio por excelência de avaliação de competência exige-se que o adulto, após cada curso, execute a prática supervisionada correspondente, definida em colaboração com o seu tutor de formação. Esta deverá incluir também a participação em actividades e a aquisição de experiências consideradas necessárias para melhor adequar o seu perfil às exigências da sua função.</p>
<b>Mecanismos de motivação</b>	<p>A melhor forma de melhorar a qualificação dos nossos Dirigentes e de promover a formação contínua é despertar nos formandos a necessidade de procurar Formação. Isto pode ser conseguido pela eliminação de obstáculos no acesso à formação mas também através da criação de mecanismos de motivação: divulgação pública, diplomas, certificação dos cursos pelo Estado, insígnias, entre outros.</p>
<b>Apoio externo</b>	<p>Ao fazer Formação em áreas técnicas específicas deve-se considerar o recurso ao apoio e participação de entidades externas à Associação que trabalhem nessa área, pois pressupõe-se que estarão melhor habilitadas para tal.</p>
<b>Actualização permanente</b>	<p>A Formação de Dirigentes deve ser concebida e planeada por forma a permitir uma constante actualização e modernização dos seus métodos e conteúdos. Deve ajustar-se de forma rápida e flexível à constante mutação das necessidades de Formação, ditada pela evolução do Movimento, das comunidades em que se enraíza e do momento histórico que atravessam.</p>
<b>Planificação</b>	<p>Todos os níveis da Associação devem possuir planos de formação próprios e actualizados.</p>
<b>Garantias de Qualidade</b>	<p>A Junta Central deve elaborar um Manual específico de cada curso, onde se descreva em detalhe as suas finalidades, objectivos, destinatários e requisitos de participação, estrutura, conteúdos, condições de realização e avaliação, como apoio à sua homologação. O cumprimento fiel do previsto num Manual será a garantia de que um curso seja sempre idêntico (independentemente do ponto do País em que se realize, dos Formadores que o dirijam ou do ano da sua realização) e que mantenha um padrão de qualidade considerado indispensável.</p>
<b>Certificação</b>	<p>A participação numa acção de formação deve sempre ser objecto da emissão de um Certificado de Participação, a entregar ao formando tão breve quanto possível após a conclusão da acção.</p>
<b>Qualificação</b>	<p>Nos cursos cuja frequência com aprovação determine o reconhecimento de uma qualificação, esta deverá ser feita em Actos Oficiais em tempo útil, nunca ultrapassando o ano escutista seguinte ao do encerramento do curso. A qualificação é sempre limitada no tempo, devendo a Junta Central definir previamente para cada curso a sua validade e os critérios de renovação / prorrogação da mesma.</p>

## 2. Promotores da Formação

<b>Dever da Associação</b>	<p>A criação das condições necessárias para que os Dirigentes possam exercer o seu direito à Formação compete à Associação no seu todo. Deve haver clara definição das funções inerentes a cada cargo e existirem os instrumentos de Formação previstos. Estes devem ser claros, acessíveis, actuais, flexíveis e deles haver adequada divulgação.</p>
----------------------------	--

<b>Dever pessoal</b>	<p>O Dirigente tem o dever de velar pela sua própria formação pessoal, comprometendo-se a tirar o maior proveito das ocasiões e oportunidades de Formação que o Movimento Escutista põe à sua disposição, para que possa desempenhar de uma forma eficaz as funções que lhe são confiadas (Art.º 26º n.º 3. alínea g) do R.G.). Este dever deve ser cumprido no prazo de um ano após a sua nomeação / eleição.</p> <p>Cada Dirigente é responsável pela elaboração, actualização e realização do seu Plano Individual de Formação.</p>
<b>Dever solidário</b>	<p>Todos os Dirigentes, individualmente, têm o dever solidário de apoiar e promover a Formação pessoal dos restantes Dirigentes – especialmente os que se encontram na sua directa dependência – através dos meios ao seu alcance.</p>
<b>Órgãos responsáveis</b>	<p>Todos os órgãos da Associação detêm responsabilidades no Sistema de Formação de Dirigentes.</p> <p>Aos órgãos deliberativos cabe fazer aprovar Planos e Programas de Formação para a sua área territorial, analisar os relatórios de realização dos mesmos e avaliar os seus resultados.</p> <p>Aos órgãos executivos cabe a elaboração e actualização desses Planos e Programas, a regulamentação da Formação, a sua gestão financeira, bem como a concepção, planeamento, realização, controlo e avaliação de acções de Formação, nos termos das Normas aplicáveis. Cabe-lhes, ainda, analisar os resultados obtidos e apresentar relatórios dos mesmos aos órgãos deliberativos.</p> <p>É também da sua responsabilidade a criação e manutenção de um conjunto de meios de apoio à Formação: uma biblioteca temática de Formação, material audiovisual, videoteca / mediateca com temas da área, a criação e implementação de uma base de dados dos Formadores, arquivo de dados estatísticos locais, e outros que entenda necessários.</p> <p>Aos órgãos de fiscalização cabe-lhes velar pelo cumprimento da Política, Planos, Programas de Formação e demais decisões dos órgãos deliberativos.</p> <p>Aos Conselhos e Direcções de Agrupamento cabe-lhes um papel muito próprio de apoio, motivação e facilitação da Formação, por intervenção pessoal e directa sobre o formando.</p>
<b>Comité Nacional de Recursos Adultos</b>	<p>Ao Comité competem as tarefas de acompanhar, aconselhar, dar parecer, sugerir, inquirir, veicular informação sobre todos os assuntos referentes aos recursos adultos da Associação; nesta área, será o órgão consultivo por excelência quer da Junta Central como do Conselho Nacional.</p> <p>Servirá simultaneamente de espaço de intercâmbio de informação, de coordenação da Formação no seu âmbito nacional e de potenciador das iniciativas inter-regionais.</p>

### 3. Cursos de Formação

Após análise dos diversos cargos existentes dentro da Associação, e da descrição de funções relativas aos mesmos, pode concluir-se que os nossos Dirigentes, embora trabalhando todos em prol da educação dos nossos jovens, se podem agrupar, de acordo com as suas funções, em três grupos: os que trabalham directamente na formação de jovens, os que desempenham cargos de gestão ou coordenação e os que trabalham na formação de adultos.

Isto permitiu definir três áreas de Formação, a que se vem juntar uma quarta onde se agrupam todos os cursos que visam formar numa área técnica específica e que interessam a todos os Dirigentes por igual.

Todos eles deverão formar na área dos valores, relações interpessoais e trabalho com adultos.

A concepção e definição de todos estes cursos é da competência da Junta Central, que os regulamentará nas “Normas para a Formação de Dirigentes”.

<b>Formação de Educadores</b>	<p>São cursos com a finalidade de formar adultos cuja missão é trabalhar directamente na educação de jovens. Como tal, o seu Programa inclui uma grande componente de estudo sobre a criança/adolescente e ferramentas e métodos pedagógicos para a sua educação.</p> <p>Começa por uma formação básica e generalista – o <b>Curso de Iniciação Pedagógica (CIP)</b> – que visa preparar adultos para serem Dirigentes escutistas, capazes de desenvolver a sua acção em qualquer Secção, a que se segue uma formação especializada – <b>Curso de Aprofundamento Pedagógico (CAP)</b> – cuja finalidade é qualificar Dirigentes como Chefes de Unidade, dando-lhes formação adequada a esta função e especializada num determinado grupo etário.</p>
<b>Formação Institucional</b>	<p>Nesta área agrupamos os cursos que visam formar Dirigentes que desempenham cargos na estrutura da Associação.</p> <p>O <b>Curso de Animação Local (CAL)</b> destina-se àqueles que desempenham funções de animação global de um Agrupamento. Para os que se empenham na gestão e animação de regiões da Associação (Núcleos, Regiões ou Nacional) há o <b>Curso de Animadores Regionais (CAR)</b>. Para os que têm cargos da área administrativa e financeira temos o <b>Curso de Gestão Administrativa e Financeira (GAF)</b>.</p>
<b>Formação de Formadores</b>	<p>Verificando-se o grande trabalho desenvolvido pelo Estado na definição e qualificação da Formação de Formadores, é de todo o interesse que a Associação aproveite este trabalho e o integre na medida do possível, sem perder nunca de vista a sua Missão. Assim, devemos credenciar o CNE como entidade Formadora, procurando ainda que o nosso <b>Curso de Animadores da Formação (CAF)</b> seja reconhecido publicamente como Formação de Formadores.</p> <p>No sentido contrário, procurando integrar como Formadores escutistas Dirigentes que têm tal qualificação reconhecida pelo Estado, há o <b>Curso Complementar de Formação (CCF)</b>; este visa dar formação complementar quanto aos conhecimentos de formação próprios do Escutismo e específicos da cultura da nossa Associação.</p> <p>O segundo e último grau da formação de Formadores é o <b>Curso de Directores de Formação (CDF)</b>. O CDF visa preparar Formadores capazes de planejar e gerir o esforço de formação sobre um determinado território, de dinamizar e coordenar a acção dos Formadores presentes nesse território e de conceber ocasiões de formação.</p>
<b>Formação Específica</b>	<p>Nesta área agrupam-se os cursos que visam a Formação dos Dirigentes em conteúdos especializados, não abrangidos pelas outras ocasiões de Formação.</p> <p>São exemplo o <b>Curso de Animação e Pedagogia da Fé (APF)</b>, o <b>Curso de Introdução (CI)</b>, o <b>Curso de Avaliação da Formação</b>, o <b>Curso de Gestão da Formação</b>, a <b>Formação de Auxiliares de Formação</b>, os cursos monográficos, os módulos complementares da <b>Formação Marítima</b>, e outros.</p>

#### 4. Obrigatoriedade de Formação

<b>Exigências de Formação</b>	<p>Aos adultos exteriores ao Movimento só é permitida a inscrição num Curso de Iniciação Pedagógica após frequência de um Curso de Introdução.</p> <p>Só é permitida a Promessa como Dirigente a quem tenha frequentado com aproveitamento um Curso de Iniciação Pedagógica.</p> <p>Só é permitido o desempenho de funções como Dirigente em Agrupamentos do Escutismo Marítimo a quem tenha obtido qualificação nos módulos de formação marítima complementares ao CI, CIP, CAP ou CAL, consoante os cargos e nos termos do presente documento.</p> <p>A partir de 2005, só é permitida a nomeação de Chefe de Unidade a Dirigentes habilitados com o Curso de Aprofundamento Pedagógico da respectiva Secção, ou que se comprometam a iniciá-lo no prazo máximo de um ano.</p>
-------------------------------	--

A partir de 2005, todos os Chefes de Agrupamento, não qualificados com CAL, devem considerar como seu dever, sob imperativo moral, procurar obter essa qualificação na primeira metade do seu mandato.

Só é possível a inscrição num Curso de Directores de Formação a Dirigentes com frequência com aproveitamento num Curso de Animadores da Formação ou equivalente.

**Equivalências de Formação** Será dada equivalência à frequência de um curso, nos termos previstos nas Normas para a Formação de Dirigentes, nos casos em que se verifique haver frequência prévia de curso equivalente e de conteúdos idênticos. Este processo será iniciado a pedido do interessado.

## 5. Agentes da Formação

**O Chefe de Agrupamento** O agente primeiro da Formação é o Chefe de Agrupamento. É ele quem convida a aderir ao Movimento, quem acompanha o trabalho localmente, quem motiva, sugere, avalia, encaminha. A boa preparação deste para o cargo, a sua motivação para a Formação, o ouvir a sua opinião são os alicerces do Sistema de Formação de Dirigentes. Daí deverem ser considerados conselheiros ou tutores de formação dos seus Dirigentes, e envolvidos na medida do possível no esforço de formação da sua Região ou Núcleo.

**Auxiliares de Formação** Na realização dos cursos é importante poder contar com adultos voluntários, Dirigentes ou não, que se disponham a auxiliar nas tarefas de suporte logístico, administrativo, financeiro e de apoio directo à formação. Por vezes podem ser chamados a intervir na organização, realização ou avaliação de ocasiões de formação, em particular quando se abordam conteúdos especializados. A estes voluntários chamamos Auxiliares de Formação. Recomenda-se que, àqueles que colaboram regularmente com as equipas de formação, seja facultada a frequência do Curso de Formação de Auxiliares de Formação.

**Formadores** Os Dirigentes chamados a desempenhar a função de formadores de adultos são designados como Formadores. Têm como habilitação a obrigatória frequência com aproveitamento de um curso de formação de formadores (CAF ou externo + CCF), e desempenham funções no âmbito da organização, realização e avaliação de acções de formação. Devem ainda auxiliar os responsáveis territoriais e os Directores de Formação na elaboração de Políticas e Planos de Formação e na avaliação dos seus resultados. Deverão ter capacidade para conceber cursos monográficos e outros de curta duração.

**Directores de Formação** Os Directores de Formação são os Formadores que frequentaram com aproveitamento um CDF. A eles compete o planeamento estratégico da Formação, a definição de políticas, a concepção de cursos e a responsabilidade de realização de cursos.

Também os Centros de Formação e os Departamentos de Formação deverão, na medida do possível, ser chefiados por Directores de Formação. Recomenda-se ainda que estes não descurem a sua vertente de Formadores, mantendo uma prática regular de formação.

## 6. O tutor de formação

**Quem é?** É o adulto especialmente designado para acompanhar, orientar e apoiar o formando no seu processo de formação.

**Requisitos** Requisitos de um tutor:

- actuar na mesma estrutura do formando, ou tão próximo dela quanto possível; idealmente deve ser o adulto a quem este vai reportar;
- ter conhecimento e vivência do Movimento Escutista na área a tutelar;
- ter formação idêntica à que vai assessorar.

**Designação** O tutor pessoal de formação é designado pelo órgão que desenvolve a acção de formação.

<b>Papel</b>	Para que possa realizar o seu trabalho com eficiência, nenhum adulto deve assumir o encargo de actuar como tutor de mais do que três adultos ao mesmo tempo.
<b>Acompanhamento</b>	<p>O tutor de um adulto deve assumir como sua meta pessoal fazer com que aquele a quem está a apoiar complete, no mínimo, o nível de formação adequado ao pleno desempenho da função que exerce ou do cargo que ocupa.</p> <p>O trabalho de acompanhamento realizado pelo tutor consiste em:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Avaliar a experiência e o grau de capacitação que o formando já possui e que podem contribuir para o seu desempenho;</li> <li>b) Supervisionar a sua participação no processo de formação;</li> <li>c) Incentivá-lo a participar em acções de formação que contribuam para atingir ou complementar a capacitação prevista para os que concluem o respectivo nível de formação;</li> <li>d) Realizar as acções de supervisão e acompanhamento previstas durante o desempenho das suas funções;</li> <li>e) Homologar os resultados satisfatórios alcançados pelo formando, informando a Direcção do curso;</li> <li>f) Incentivar o formando a prosseguir a sua formação, de forma a contribuir para um seu melhor desempenho.</li> </ol>

## 7. Instrumentos de Formação

**Política Nacional de Formação** A Política de Formação – este capítulo - é um conjunto de opções através das quais é orientado o esforço de Formação de Dirigentes, procurando-se a sua harmoniosa articulação com as outras políticas sectoriais dentro da Gestão dos Recursos Adultos.

A Política de Formação dá pistas e orientações à luz das quais se regulamenta a organização e execução da Formação, através das Normas para a Formação de Dirigentes e de códigos e normas de procedimentos adicionais que as completem ou pormenorizem.

A Política de Formação é elaborada sob a responsabilidade da Junta Central e aprovada pelo Conselho Nacional.

**Planos de Formação** Um Plano de Formação é a tradução operacional e orçamental das Políticas, definindo os meios que afecta, num determinado período de tempo, ao desenvolvimento da competência individual e colectiva dos Dirigentes. Permite planear, gerir, avaliar e controlar o esforço de formação de Dirigentes numa determinada área e durante um dado período.

Os Planos de Formação são elaborados sob a responsabilidade dos órgãos executivos, articulando-se segundo a hierarquia dos níveis da Associação, e têm em conta os Planos elaborados nos níveis superiores.

Recomenda-se que sejam trienais e simultâneos com os mandatos de quem os elabora.

**Programas de Formação** Os Programas de Formação decorrem dos Planos e são a sua passagem à prática. Consistem na inventariação das medidas a tomar ou acções a realizar num determinado período de tempo, na sua calendarização, afectação de recursos, responsabilidade e prazos de execução, meios de controlo e critérios de avaliação.

**Manuais dos Cursos** Cada curso do Sistema de Formação de Dirigentes terá um Manual específico, onde conste razões, normas e orientações sobre a sua concepção, organização, realização, controlo e avaliação.

A sua elaboração é da responsabilidade da Junta Central, tendo a sua aplicação um âmbito nacional. Servirão assim de facilitadores e normalizadores da Formação, permitindo simultaneamente que todas as estruturas de Formação possam realizar fácil e rapidamente os cursos da sua competência e garantindo que estes sejam idênticos em todo o País.

A todos compete a sua revisão, enriquecimento e melhoria constantes.

## 8. Avaliação da Formação

### 8.1. das acções

<b>Participantes</b>	A todos os participantes de acções de formação deverá ser dada oportunidade de avaliar as mesmas, nas suas vertentes pedagógica, técnica e logística.
<b>Formadores</b>	A todos deverá ser dada oportunidade de avaliar as acções de formação, nas suas diversas vertentes (pedagógica, técnica e logística).
<b>Direcção do Curso</b>	Em cada curso haverá uma Direcção, constituída pelo Director do Curso, Assistente e pelo menos dois Formadores. O Director e dois formadores terão de estar presentes a tempo inteiro  A esta Direcção compete fazer uma avaliação global do Curso, que deve ser expressa no Relatório final do mesmo. Neste, será também registada a avaliação feita pelos formandos e pelos outros formadores.
<b>Departamento de Formação</b>	Os Departamentos de Formação (ou estruturas equivalentes) devem fazer a avaliação, controlo e validação regulares das acções de formação de que são responsáveis.  Os relatórios finais devem ser exigidos nos prazos previstos e analisados com o fim de avaliar, devendo prestar contas da sua actuação regularmente ao órgão executivo de que dependem.
<b>Órgão executivo</b>	Os órgãos executivos devem anualmente, no seu Relatório de Actividades, avaliar e validar os resultados da Formação por eles promovida, à luz do previsto no Programa e do que se propunham no seu Plano.
<b>Órgão deliberativo</b>	Aos órgãos deliberativos cabe controlar as Políticas de Formação na sua área territorial e analisar regularmente, pelos relatórios apresentados, de que forma é que os Planos estão a contribuir para o seguimento dessas políticas.
<b>Relatórios</b>	A existência de relatórios, por sucintos que sejam, é fundamental para que se possa fazer uma avaliação da Formação numa perspectiva global.  Deve-se por isso sempre que possível definir a quem compete elaborá-los e em que prazo, por forma a garantir a sua elaboração e responsabilizar pela sua inexistência.

### 8.2. dos formandos

<b>Crítérios e Métodos de avaliação</b>	Os critérios e os métodos de avaliação fixados para uma acção de formação, bem como o nível exigido para aprovação, devem ser previamente definidos, sendo divulgados por escrito a todos os participantes no início da mesma.  Na sua elaboração deve atender-se à necessidade de objectividade, mensurabilidade, clareza e simplicidade.
<b>Objectivos de formação Formadores e Direcção do curso</b>	Os objectivos de formação de uma acção de formação devem ser divulgados no início da mesma. Deverão fazer uma avaliação dos formandos de acordo com os critérios definidos, os níveis e tipos de avaliação existentes e previstos. Deverão fazer também a validação dos dados resultantes.
<b>Prática supervisionada</b>	A avaliação correspondente ao período de prática supervisionada deverá ser feita pelo Chefe de Agrupamento ou outro Dirigente quando no seu papel de tutor da formação.  Esta deverá focar a forma como o formando pôs em prática os conhecimentos adquiridos, o desempenho demonstrado nas funções para as quais se quer qualificar, a formação complementar que procurou dentro e fora do Movimento, as deficiências e as potencialidades demonstradas, e outros.

Esta avaliação não deve ser deixada em aberto, mas sim partir de uma grelha de avaliação do desempenho comum a todos os formandos desse curso, a que se acresce uma avaliação pessoal por parte do tutor.

- Publicitação** Os resultados da Formação devem ser tornados públicos através de Actos Oficiais do nível competente. A entrega de Diplomas, insígnias, etc. deve ser feita, tanto quanto possível, em cerimónia pública ou actividade, para exemplo e motivação de outros Dirigentes.
- Fundamentação** A não aprovação em acção de formação obriga à sua justificação por escrito por parte do Director responsável, incluindo tal no relatório final da acção. Destas deve ser dado conhecimento ao formando (e ao Chefe de Agrupamento, se aplicável).
- Acesso aos dados** Todos os formandos têm o direito de aceder aos dados, ficheiros, relatórios e demais documentos que lhe digam respeito, no âmbito de acções de formação que frequentem, e deles obter cópia desde que tal seja tecnicamente viável.



# POLÍTICA DE GESTÃO

## 1. Generalidades

<b>Introdução</b>	<p>A política de gestão de recursos adultos pretende apoiar os adultos no cumprimento da sua missão/tarefa, avaliar o desempenho e determinar o percurso futuro no CNE.</p> <p>O início do processo coincide com o momento em que o Dirigente é eleito ou designado para um cargo no CNE, em paralelo com a sua formação, e só termina quando concluir o mandato ou sair do cargo.</p>
<b>Finalidades</b>	<p>Proporcionar aos Dirigentes recursos humanos e materiais suficientes para o exercício das funções atribuídas ou para as quais foram eleitos;</p> <p>Permitir que cada Dirigente dedique, de modo consciente e livre, ao Movimento Escutista e ao CNE, o melhor das suas capacidades, permitindo e promovendo o acesso à formação e a novas experiências enriquecedoras, de forma a assegurar uma qualidade cada vez maior no desempenho da sua tarefa/missão;</p> <p>Apoiar e permitir que cada Dirigente desempenhe o cargo mais adequado à sua vocação, formação e experiência;</p> <p>Motivar o Dirigente a permanecer no activo durante o maior tempo possível e de acordo com o próprio Dirigente e o CNE.</p>
<b>Cuidados a ter</b>	<p>O acompanhamento deverá ter em conta os seguintes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- apoiar e avaliar, de forma motivadora;</li><li>- ser objectivo e verificável;</li><li>- ser composto por acções simples;</li><li>- ser um processo dinâmico e interactivo.</li></ul>
<b>Áreas de actuação</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apoio na Tarefa.</li><li>• Avaliação do Desempenho.</li><li>• (Re)Encaminhamento.</li></ul>

## 2. Apoio na Tarefa

<b>Direito ao apoio</b>	<p>O apoio na tarefa do adulto Dirigente, deverá ser uma acção contínua, durante todo o período que a mesma durar. Este apoio é da responsabilidade, não só do Dirigente responsável pelo adulto como da equipa na qual ele se integra.</p> <p>Cada adulto deve poder contar, a cada momento, com um apoio directo, técnico, pedagógico, material, moral ou pessoal.</p>
<b>Fases do apoio</b>	<p>As fases em que decorre este apoio deverão ser as seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Designação do Dirigente responsável pelo apoio.</li><li>• Acolhimento e integração do adulto admitido recentemente.</li><li>• Estabelecimento do tipo de apoio a receber.</li><li>• Formação contínua.</li></ul>
<b>Designação do Dirigente Responsável</b>	<p>O Acordo deve definir claramente quem será o Dirigente responsável pelo apoio ao adulto admitido recentemente para exercer uma determinada função. Este Dirigente deverá ser, sempre que possível, o Chefe de Agrupamento ou, na sua impossibilidade, o Chefe de Unidade da Secção onde este Adulto irá exercer as suas funções.</p> <p>Sempre que se tratar de um Agrupamento em Formação, os Adultos deverão ficar sob a responsabilidade da respectiva Junta Regional que nomeará o Dirigente ou Agrupamento responsável pelo apoio.</p>

<b>Acolhimento e Integração</b>	<p>O acolhimento e a integração do novo elemento tem como objectivo a sua familiarização com o Movimento Escutista e o CNE, e com as situações e particularidades humanas e materiais necessárias ao desempenho das suas funções.</p> <p>Devem, assim, ser fornecidas pelo Dirigente responsável o máximo de informações sobre as características e o estilo das pessoas com quem o adulto se irá relacionar, apoio que delas pode esperar, recursos materiais disponíveis e forma de funcionamento em equipa.</p> <p>Da mesma forma, o Dirigente responsável deve informar a equipa onde o novo adulto irá trabalhar sobre as suas características, as suas funções e o tipo de apoio que se espera que a equipa lhe preste.</p> <p>Após estes contactos preliminares, o Dirigente responsável deverá promover uma reunião conjunta e apoiar o início do desempenho. Esta reunião deverá ter algum simbolismo embora se recomende que não seja muito formal.</p>
<b>Definição do tipo de apoio</b>	<p>Esta fase consiste no estabelecimento do apoio que o Dirigente responsável presta ao adulto durante o período de desempenho estabelecido no acordo. É constituída por duas etapas:</p> <p><b>Apoio inicial</b></p> <p>Na primeira etapa, o Dirigente responsável deverá prestar ao adulto informações mais profundas e detalhadas das funções que este irá realizar, incluindo prazos, critérios e periodicidade das avaliações a fazer.</p> <p>Num primeiro momento, será o Dirigente responsável a executar a maioria das tarefas passando, gradualmente, a serem realizadas pelo adulto, nunca deixando de prestar apoio quando necessário. Deve ser tido em atenção a experiência anterior do adulto.</p> <p><b>Apoio periódico</b></p> <p>No apoio periódico, o Dirigente responsável passa progressivamente da situação de executante para a situação de observador. Deve também procurar dar um apoio bibliográfico, entrevistas, visitas e proporcionar contactos com outras experiências.</p>
<b>Formação contínua</b>	<p>Todas as acções anteriormente descritas devem ser acompanhadas de acções de formação, tendo em conta as necessidades do adulto. O objectivo é que este desempenho, cada vez com mais qualidade, a função para a qual foi admitido.</p>

### 3. A Avaliação de Desempenho

<b>Características</b>	<p>A avaliação deverá ser uma actividade sistemática e contínua, integrada dentro do processo de acompanhamento, e tem por objectivo proporcionar a máxima informação possível para melhorar o apoio ao recém admitido e otimizar o seu rendimento.</p> <p>Para os adultos já Dirigentes, com cargos e funções definidas por um período de tempo predeterminado (mandatos), a avaliação de desempenho deverá seguir os mesmos princípios a seguir descritos; nos casos de trabalho em equipa deve haver um envolvimento e responsabilização do Chefe da mesma na avaliação dos seus elementos.</p> <p>Os resultados da avaliação permitem ainda orientar e ajudar na tomada de decisões quanto ao futuro do avaliado no CNE.</p>
<b>Potencialidades</b>	<p>A avaliação cumpre as seguintes funções:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Diagnosticar, já que permite comprovar até que ponto os processos de formação e de acompanhamento estão a contribuir para a conquista dos objectivos propostos, determinando o grau de identificação ou discrepância entre esses objectivos e os resultados alcançados pelo recém admitido.</li><li>• Reorientar o processo, no que se refere à sua estrutura, ao seu funcionamento e aos recursos utilizados, visando torná-lo mais efectivo.</li></ul>

- Elaborar um prognóstico sobre as possibilidades do recém admitido, para determinar os aspectos que devem ser reforçados e para orientar e sustentar as decisões que venham a ser tomadas a respeito do seu futuro.
- Controlar o seu rendimento, permitindo estabelecer em que medida tem havido esforço para alcançar o perfil requerido para o cargo.

**Planear a Avaliação**

A avaliação integra-se naturalmente e espontaneamente ao que se faz habitualmente numa equipa. Deve ser encarada como um apoio ao desenvolvimento pessoal e ao desempenho da função, e não como um obstáculo a ser superado.

Deve-se situar em pontos chave e no término das tarefas a desempenhar e ficar definida como parte do apoio a dar aquando do estabelecimento do Acordo Mútuo. A participação do recém admitido na definição da sua calendarização representa um factor motivacional que reforça a sua disposição para as funções assumidas.

**Quando se avalia?**

A avaliação é realizada no início do processo de acompanhamento, durante o seu desenvolvimento e quando o processo está prestes a ser concluído.

**Avaliação inicial**

Esta avaliação coincide com o momento em que o recém admitido é designado e assume a sua função. O encaminhamento da sua formação e os reforços oferecidos ao recém admitido são uma resposta a esta avaliação.

**Avaliação durante o desempenho**

A avaliação durante o desenvolvimento da acção admite uma distinção entre dois tipos de avaliação:

- A **avaliação contínua**, que se integra na assistência do desempenho da tarefa e cuja característica é a reacção espontânea, gerando reforços imediatos e sucessivos;
- A **avaliação periódica**, que se realiza em momentos formais e com base em critérios previamente acertados entre o recém admitido, o seu responsável e a equipa em que ambos operam, examinando os resultados e estabelecendo ajustes no desenvolvimento das tarefas.

**Avaliação no final do compromisso**

A avaliação que se faz no fim do período do acordo é, como o nome indica, uma avaliação final.

Nesta ocasião, a avaliação deve estar centrada sobre o que foi combinado no Acordo e o grau de cumprimento do mesmo, inclusive considerando as modificações e ajustes produzidos pelas avaliações periódicas.

**O que se avalia?**

Tanto a avaliação periódica como a avaliação final devem compreender num primeiro momento, dois aspectos fundamentais em relação aos resultados:

**Desenvolvimento e progresso no Perfil**

Para a avaliação desse aspecto, será considerada a maior ou menor correspondência entre o avaliado e as características pessoais e funcionais que foram definidos para o cargo, assim como o seu esforço pessoal para se aproximar dessas características.

**Cumprimento do Acordo**

Neste caso, a avaliação deve considerar o cumprimento dos compromissos assumidos por todos os signatários do Acordo Mútuo.

- Por parte do CNE e dos seus Dirigentes, o cumprimento das condições básicas negociadas para o desempenho das funções, a oferta de formação adequada e o apoio na tarefa efectivamente prestado ao adulto que está a ser avaliado;
- Por parte do adulto que está a ser avaliado, o desempenho das funções próprias do cargo, o tempo dedicado às funções, a participação em eventos e actividades e a conquista das metas propostas dentro dos prazos previstos;
- Por parte do Dirigente responsável, a forma como desenvolveu as suas atribuições e a qualidade do apoio que prestou ao recém admitido.

Num segundo momento, uma vez obtidos os resultados que dizem respeito aos aspectos anteriores devem ser introduzidos na avaliação, para actuar sobre essas causas e circunstâncias.

*Nota: é preciso referir que, pelas suas características, nem a avaliação inicial nem a avaliação contínua podem sujeitar-se rigorosamente às regras apresentadas nestes parágrafos. A primeira porque, sendo inicial, ainda não decorreu tempo suficiente para a aferição de progressos, enquanto a segunda, porque se efectua durante a caminhada, não permite uma análise tão pormenorizada como a que aqui se sugere.*

- Quem avalia?** A avaliação do desempenho de um adulto é feita por:
- si próprio (autoavaliação);
  - pelo adulto a quem ele se reporta (Chefe de Unidade, Chefe de Agrupamento ou outro);
  - pelo Dirigente nomeado como seu responsável;
  - pelos membros da equipa que ele integra.
- Como avaliar?** A avaliação do desempenho utilizará fundamentalmente dois meios - a medição e a observação - e privilegiará a autoavaliação.
- A **medição** aplicar-se-á a coisas concretas e a resultados quantitativos, tais como: pontualidade, participação em reuniões, frequência nos cursos de formação, o cumprimento de tarefas, metas e prazos, entre outros.
- A **observação**, aplica-se a conceitos abstractos e a juízos de valor sobre situações qualitativas, tais como: a conquista dos resultados previstos no acordo, as atitudes e aptidões pessoais para o cargo, o desempenho no seu exercício, o crescimento pessoal conquistado na função, qualidade do apoio recebido, entre outros.
- Avaliação e os perfis dos cargos** A avaliação oferece a vantagem adicional de proporcionar uma reflexão que permite medir se o perfil dos cargos foi estabelecido apropriadamente.
- Geralmente, os perfis são estabelecidos tendo em conta uma determinada função. Por vezes traçam-se perfis demasiado ambiciosos que ninguém consegue preencher. Após a avaliação de uma pessoa concreta numa função específica, será mais fácil aferir esse perfil.
- Por outro lado é necessário também não cair no lado oposto e resistir à tentação de adequar o perfil às características da pessoa que temos à nossa frente.

#### 4. (Re)Encaminhamento

- E depois da Avaliação?** A avaliação efectuada no final do período previamente estabelecido tem em conta três alternativas para o futuro do adulto:
- a renovação do compromisso/recondução;
  - mudança / nomeação para nova função;
  - saída / exoneração.
- Recondução** Consiste na renovação do acordo / compromisso e na renomeação do indivíduo para a mesma função. Esta solução, porém, nunca deverá ser automática; em vez disso, deverá sempre ter-se uma conversa franca – na qual se discuta se o indivíduo pretende continuar naquele posto, e se a organização deseja também que ele continue – mediante a qual se estabeleça novo acordo.
- Neste caso, serão estabelecidos novos objectivos para o novo período de exercício, associados a objectivos de formação contínua, de maneira a assegurar o progresso do indivíduo em questão e uma melhoria contínua do seu desempenho, em vez de um simples prolongamento das mesmas actividades de rotina.
- Nova função** Se a avaliação demonstra que o adulto avaliado desempenharia melhor uma outra função, este pode ser nomeado para outras funções, exercendo um novo cargo. Esta passagem às novas funções deve ser encarada como movimento no seio de uma rede de funções, todas interligadas entre si, mas não necessariamente como ascensão de um degrau na hierarquia. Na discussão que antecede esta decisão é indispensável clarificar as necessidades e as aspirações, tanto do indivíduo como da organização, e estabelecido um novo acordo/compromisso que as consagre, bem como aos requisitos necessários, em termos de formação, para o desempenho eficaz das novas funções.

**Saída/  
/exoneração**

A iniciativa desta solução pode pertencer à organização, se esta sentir que será melhor que se retire, ou ao próprio indivíduo se este assim o entender. Em ambos os casos, a decisão deve ser tomada de forma muito franca e aberta, de forma a evitar qualquer tipo de frustração, de sentimentos de culpa, ou perda de amor próprio. A fixação de períodos com uma duração bem definida para o exercício de toda e qualquer função é, evidentemente, um factor que muito facilita uma tal decisão, sempre que ela tiver de ser tomada.

**Reconhecimento**

Independentemente da decisão adoptada, deve ser sempre reconhecido o trabalho efectuado pelo adulto.  
Nos casos de exoneração, deve o C.N.E. prever, aos seus diversos níveis, mecanismos de apoio à adesão a uma nova missão.

