

Módulos de Formação obrigatórios

Tronco Comum

- FOR 0001 PLANO INDIVIDUAL DE FORMAÇÃO
ANI 1001 DINÂMICA DE GRUPOS
ANI 1002 OS JOVENS DE HOJE
ANI 1003 COMUNICAÇÃO EFICAZ
ESO 1004 ADULTOS NO ESCUTISMO
ESO 1005 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DO ESCUTISMO
ESO 1006 DESENVOLVIMENTO ESPIRITUAL
ESO 1007 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO MOVIMENTO ESCUTISTA
ESO 1008 HISTÓRIA DO MOVIMENTO ESCUTISTA
ESO 1009 ESCUTISMO NA COMUNIDADE
GES 1010 GESTÃO DE UM AGRUPAMENTO DE ESCUTEIROS
GES 1011 SEGURANÇA E SEGURO ESCUTISTA
GES 1012 FINANCIAMENTO 1

Formação Específica Curso de Aprofundamento Pedagógico

(Um ou outro dos quatro módulos seguintes)

- ANI 1021 OS JOVENS DOS 6 AOS 10 ANOS
ANI 1022 OS JOVENS DOS 10 AOS 14 ANOS
ANI 1023 OS JOVENS DOS 14 AOS 17 ANOS
ANI 1024 OS JOVENS DOS 17 AOS 21 ANOS

ANI 1026 METODOLOGIA EDUCATIVA 1
ANI 2026 METODOLOGIA EDUCATIVA 2
ANI 3026 METODOLOGIA EDUCATIVA 3
ANI 1027 A RELAÇÃO EDUCATIVA ADULTO/JOVEM
TEC 1028 O JOGO NO ESCUTISMO
TEC 1029 PEDAGOGIA DAS TÉCNICAS
TEC 1030 ACAMPAMENTOS E ACTIVIDADES DE AR LIVRE

Formação Específica Curso de Animação Local

- ANI 1041 ANIMAÇÃO DE ADULTOS
GES 1042 GESTÃO DOS RECURSOS ADULTOS
GES 1043 RECRUTAMENTO DE ADULTOS
GES 1044 GESTÃO FINANCEIRA
GES 1045 GESTÃO DA INFORMAÇÃO
GES 2012 FINANCIAMENTO 2
TEC 1046 COMO CONDUZIR UMA REUNIÃO
TEC 1047 RECRUTAMENTO E ACOLHIMENTO DE JOVENS

Formação Modular

RECRUTAMENTO DE ADULTOS

GES 1043

Primeira edição
Outubro de 1999



Centro de Formação de Dirigentes do C.N.E.
Vale da Ursa - Serpins
Região de Coimbra

RECRUTAMENTO DOS ADULTOS

Objectivo geral

Ser capaz de elaborar e preparar uma estratégia de recrutamento de adultos para um agrupamento de escuteiros.

Objectivos específicos

Estar em condições de:

1. Fixar os objectivos de recrutamento;
2. Seleccionar os potenciais candidatos;
3. Preparar uma estratégia de recrutamento;
4. Estabelecer os critérios de selecção;
5. Elaborar as entrevistas;
6. Formalizar o compromisso recíproco;
7. Auxiliar e acompanhar o adulto na nova função.

Conteúdos

1. O recrutamento "selectivo"

"O escutismo é um movimento de juventude no qual os adultos desempenham um tarefa de acompanhamento e apoio. O adulto no escutismo "torna possível" a existência de um espaço de liberdade e de expressão para os jovens no qual o seu dinamismo e as suas potencialidades são colocadas em acção para facilitar o seu próprio crescimento ¹.

À maioria dos organismos coloca-se o problema de recrutar um número suficiente de adultos que apresentem as qualidades necessárias ao cumprimento das suas tarefas. O escutismo não escapa a esta realidade. É necessário assegurar ao mesmo tempo quantidade e qualidade. Em muitos casos, este duplo objectivo não é atingido. Os adultos são pouco numerosos. Por outro lado, mesmo que eles estejam cheios de boa vontade, esta condição não é suficiente para responder às necessidades do grupo.

Recrutar...

Recrutar, é conduzir as pessoas a fazer parte de um grupo. Para lá chegar, é necessário que sejam solicitadas. Deveis portanto solicitar activamente novos candidatos, dar-lhes a entender que existis. É também necessário fazer-lhes ver as vantagens que têm para a juventude a existência do escutismo.

Não existe receita milagrosa. A questão do recrutamento e da conservação dos vossos dirigentes deve integrar-se no conjunto do funcionamento do vosso agrupamento. Antes de empreender uma campanha de recrutamento para responder a uma necessidade urgente, é necessário identificar com o máximo rigor as vossas necessidades. Esta etapa é crucial para o sucesso da vossa campanha.

...mas também seleccionar

Uma atitude largamente divulgada num grande número de organismos com fins não lucrativos é a de *esperar* que as pessoas apareçam por iniciativa própria, oferecendo os seus serviços. Estes organismos acreditam que uma organização de voluntários não deve recrutar pessoas mas apenas utilizar os serviços de voluntários. Porém, em muitos dos casos, a escolha de um mau candidato pode revelar-se mais prejudicial do que útil. Será melhor recusar uma candidatura e prosseguir os esforços de recrutamento de preferência a aceitar o primeiro que aparece. As melhores intenções do mundo não são suficientes para satisfazer as expectativas. Por outro lado, nós temos uma responsabilidade acrescida pelo facto de que confiamos os jovens a esses adultos.

Noutros casos, é mesmo a própria ideia que temos de seleccionar para um cargo que é recusada. Consideramos o recrutamento e a selecção como sendo demasiado formais, demasiado constrangedoras. Com efeito não se trata mais do que um utensílio, neutro por si mesmo, que depende essencialmente da maneira como é usado. Uma entrevista pode ser muito informal e calorosa, mas a avaliação não é um sinónimo de sanção.

2. Algumas dificuldades exteriores

Quando chega a altura de recrutar novos adultos, o Movimento deve fazer face a duas dificuldades exteriores consideráveis: a desvalorização da função educativa e a imagem do escutismo em certos meios.

A desvalorização da função educativa

A função educativa, particularmente quando se exerce num meio não institucional como o escutismo, é com frequência mal entendida pelo público. Os animadores de jovens são olhados com um sorriso trocista - *são umas crianças crescidas* - ou com um olhar desconfiado - *porque se interessam tanto por jovens?* - ou então com uma careta de desprezo - *gostam de perder tempo!*

Contra estes preconceitos um grupo de escuteiros não pode fazer grande coisa, o que é preciso é não dar o flanco à crítica seleccionando com cuidado os responsáveis adultos e interessando-se pelas suas motivações.

A imagem do escutismo

Cada vez mais são feitos esforços para "modernizar" a imagem do escutismo e esses esforços começam a dar frutos. Porém, não é uma razão para gritar vitória. Muitas etiquetas foram coladas na pele dos escuteiros e o comportamento de algumas unidades não contribuíram para as erradicar.

Do ponto de vista ecológico por exemplo, o escutismo nem sempre causou uma boa impressão apesar da participação cada vez mais activa dos nossos jovens em diversas campanhas de protecção do ambiente. O nosso hábito de fazer fogueiras, a nossa ligação a certas técnicas tradicionais como por exemplo as construções de campo ou os abrigos com troncos de árvores, são exemplos de comportamentos que obscurecem a nossa imagem numa sociedade cada vez mais sensibilizada para a questão da conservação dos recursos naturais.

Como já pudemos constatar, o empenhamento dos adultos não é um elemento isolado, mas está intimamente ligado a todos os outros aspectos da vida do agrupamento de escuteiros.

3. Definir as necessidades do grupo

Antes de iniciar uma campanha de recrutamento, é importante que se coloque duas questões:

1. *Quais são as tarefas e as responsabilidades que desejamos confiar?* Temos necessidade de animadores para os Lobitos ou para os Pioneiros? Procuramos especificamente uma ou duas mulheres para completar a equipa de animação de uma unidade mista que conta unicamente com homens? Temos necessidade de preencher o cargo de tesoureiro durante o próximo ano ou simplesmente de alguns pais que darão uma ajuda na merenda das próximas promessas?
2. *Qual é o perfil ideal dos candidatos?* Trata-se de estabelecer um perfil definindo um conjunto de qualidades físicas, intelectuais, morais, as competências e as qualificações necessárias, o tipo de motivação, as qualidades humanas e relacionais, a experiência anterior...

Definir as tarefas e responsabilidades

Quando quereis recrutar uma pessoa, é preciso em primeiro lugar definir claramente as tarefas e as responsabilidades que lhes desejas confiar. Isso irá permitir por consequência:

- identificar mais facilmente a pessoa mais indicada para ocupar a função em questão,
- de fornecer a essa pessoa informações preciosas sobre a função (responsabilidades, tarefas a cumprir, duração, tempo a consagrar, apoio) permitindo-lhe que comprometa conscientemente,
- de exprimir claramente as expectativas do agrupamento (prazos, critérios de aceitação, formação, implicações...) e de orientar essa pessoa em função das suas expectativas,
- de fornecer as bases de um "contrato", ou compromisso recíproco entre o candidato e o agrupamento,

- de permitir uma avaliação objectiva dos resultados obtidos,
- de evitar os conflitos e mal entendidos resultantes de expectativas mal definidas ou mal compreendidas.

Eis os elementos que é preciso definir:

O título e o local

Exemplos:

animador para a secção de Exploradores do Agrupamento 1099 de Góis,
secretário do Agrupamento 1201 da Pampilhosa da Serra,
tesoureiro da campanha do calendário do Agrupamento 1230 de Soure.

A missão

A missão, é a definição sucinta do cargo a desempenhar. Para um animador da secção dos Exploradores, poderá ser "animar um grupo de jovens dos 10 aos 14 anos segundo os princípios e métodos do escutismo aplicando a metodologia educativa da secção dos Exploradores". Para o tesoureiro da campanha do calendário, poderá ser "receber, conservar e contabilizar os fundos recolhidos no quadro da campanha do calendário".

A duração

A duração resulta do tipo de missão. Para a função de animador, a missão é contínua. Trata-se de tomar uma decisão tendo em consideração o facto que se a duração for muito curta, pode tornar-se prejudicial à unidade. Do mesmo modo, se ela é muito longa, pode tornar-se um risco e refrear o entusiasmo dos potenciais candidatos. Poderá entender-se com uma duração de um ano, renovável. Alguns agrupamentos prevêm um período de experiência que pode ir até aos três meses ou mesmo um ano.

No quadro de uma actividade tipo pontual, como a campanha do calendário, a duração corresponde à da campanha.

As tarefas

A descrição das tarefas deve expor o mais precisamente possível os domínios das responsabilidades mais importantes da função. É muito útil para os voluntários que saibam exactamente o que se espera deles e que estão em condições de concentrar os seus esforços e o seu tempo no cumprimento das tarefas realmente importantes para o agrupamento.

Eis algumas regras a respeitar no momento de enunciar as tarefas:

- *As tarefas devem ser enunciadas em termos de comportamentos observáveis.* Por exemplo, para um animador deve-se escrever:

- assegurar a segurança dos jovens da sua unidade,
 - utilizar o sistema de progresso, o projecto da unidade e o quadro de vida previstos pela metodologia educativa da sua secção,
 - organizar os acampamentos e actividades,
 - etc.
- *As tarefas devem preencher a totalidade das responsabilidades do cargo.* Por exemplo, para um animador, não se deve esquecer as tarefas ligadas à conservação dos equipamentos e da sede, às reuniões da equipa de animação, às relações com os pais...
 - *As tarefas devem permanecer no interior dos limites de responsabilidade do cargo.* As expectativas devem ser realistas. Por exemplo, se a sede é partilhada, o animador não deve ser considerado como o único responsável pela sua manutenção.
 - *As tarefas descritas devem ser em número restrito (entre 6 a 10).* É preciso evitar a criação de listas muito longas porque pode provocar o risco de desencorajar os candidatos ou de provocar uma dispersão dos esforços.
 - *As tarefas devem ser mensuráveis, segundo os critérios de quantidade, de qualidade, de custo e de tempo.* Por exemplo, podemos fixar que o candidato deverá organizar dois acampamentos durante o ano, um na Primavera e outro no Verão. Para um membro da Direcção de Agrupamento, podemos fixar que não pode faltar mais do que três reuniões durante o ano sem uma razão aceitável.

A estimativa do tempo a dedicar

Sejamos honestos! Um erro cometido com frequência consiste em recrutar os adultos afirmando-lhes que não têm necessidade de investir mais do que duas horas por semana. Eles deixar-se-ão "apanhar" de início. Mas a partir do momento que compreendam que o escutismo exige muito mais deles, eles abandonarão imediatamente e devereis recomeçar o vosso recrutamento. É preciso compreender que, com frequência é mais a falta de clareza que a extensão das exigências que desanima as pessoas abordadas.

Recursos e apoio disponíveis

O candidato deve saber que pode contar com o vosso apoio e que pode receber uma formação. Esta informação pode contribuir para tranquilizar os candidatos hesitantes. Se o agrupamento escutista tem estas expectativas para com o candidato, este último tem também as suas próprias expectativas para com o agrupamento. Por outro lado, o recrutado deve saber que tem direito a errar e que os outros dirigentes terão ânimo para o auxiliar e ajudar a atingir os objectivos ligados à sua função.

O poder ²

O poder e responsabilidade são as duas faces de uma mesma realidade. Não podemos ser responsáveis por uma coisa sobre a qual não podemos exercer nenhum poder. O poder relativo à função deve portanto ser fixado, da mesma maneira que as relações de autoridade que regem a vida do

agrupamento. Somos sempre responsáveis de qualquer coisa perante alguém. As relações de autoridade traduzem a integração do cargo numa estrutura em funcionamento.

Crítérios de avaliação

O candidato deve saber que será avaliado e sobre o que será avaliado. Os critérios de avaliação permitirão medir os resultados obtidos por cada uma das tarefas. Se for feita com cuidado, a enunciação das tarefas, de forma a que elas possam ser medidas, a avaliação será facilitada.

Estabelecer o perfil ideal

Antes de se recrutar alguém para um cargo de animador ou de gestor, é preciso definir as qualidades e competências essenciais e desejáveis de uma pessoa que possua todas as condições ideais para ser eficiente na missão que se lhe pretende confiar e para responder às expectativas do agrupamento. Trata-se evidentemente de um *perfil ideal* não existindo nenhuma garantia de encontrar um candidato que reúna todas essas qualidades. O objectivo não é descobrir o candidato perfeito, mas de encontrar a melhor pessoa possível.

Para redigir o perfil ideal de um candidato, eis um sistema de classificação chamado *Plano em Cinco Pontos (PCP)*:

1. Influência.
2. Experiências e competências.
3. Motivação.
4. Flexibilidade e abertura
5. Circunstâncias.

Para cada um dos cinco pontos, elaboraremos três listas:

- as qualidades essenciais,
- as qualidades desejáveis,
- as características indesejáveis.

A distinção entre qualidades essenciais, qualidades desejáveis e características indesejáveis permitem que se proceda a uma avaliação mais refinada dos candidatos potenciais.

Na prática, podemos dizer que o limiar de aceitabilidade é determinado por:

- ausência de características indesejáveis nos pontos 1, 2 e 4 do perfil ideal,
- a presença de menos de duas características indesejáveis nos pontos 4 e 5 do perfil,

- a presença de 100% das qualidades essenciais para os pontos 1, 2 e 3 do perfil,
- a presença de mais de 70% de qualidades essenciais para os pontos 4 e 5 do perfil,
- as pessoas mais indicadas são aquelas que, entre outras qualidades essenciais requeridas, possuem o maior número de qualidades desejáveis.

Cada agrupamento deverá estabelecer, para cada um dos cargos a satisfazer, as qualidades essenciais, as qualidades desejáveis e as características indesejáveis dos candidatos potenciais, em função das suas prioridades.

4. Execução de uma estratégia de recrutamento

Uma vez que foram definidas as necessidades do vosso agrupamento, vocês estarão em condições em preparar uma estratégia de recrutamento. A planificação de uma campanha de recrutamento deve prever os seguintes elementos:

- avaliação dos recursos,
- elaboração dos utensílios,
- lista das pessoas a contactar,
- a entrevista.

Avaliação dos recursos

Antes de vos lançardes numa campanha de recrutamento, avaliai bem os recursos que tendes à disposição. Eles determinarão os meios que são necessários para a vossa campanha. Deveis entretanto considerar:

- *os vossos recursos humanos.* São os vossos membros, os vossos contactos, a vossa "rede". Deveis igualmente ter em consideração os interesses e aptidões de cada um. Uma má escolha faz com que se corra o risco de obter um resultado exactamente contrário àquele que se pretende atingir! Uma campanha de recrutamento pode ser uma ocasião de citar e rever as tarefas, de atribuir novas funções ou de fazer novas nomeações.
- *os vossos recursos financeiros.* Devereis avaliar o dinheiro que tereis necessidade para fazer a vossa campanha em relação ao dinheiro disponível. Em alguns casos, será necessário realizar uma campanha de financiamento com vista a realização de uma campanha de recrutamento. É a vós que compete estabelecer as vossas necessidades e as vossas prioridades.
- *os vossos recursos materiais.* Façam o inventário de tudo aquilo que poderá servir para a realização da vossa campanha. Desdobráveis, bolsas de informação, material audiovisual...

A grelha que se segue ajudar-vos-á a detectar os recursos disponíveis. É uma operação essencial que deve preceder toda a campanha de recrutamento.

LISTA DE RECURSOS		
RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FINANCEIROS	RECURSOS MATERIAIS

Elaboração dos utensílios

Mesmo que existam numerosas técnicas de recrutamento, a melhor forma de atrair novos membros reside na vitalidade do vosso agrupamento e no impacto positivo das vossas actividades no vosso bairro, paróquia, vila... É a vossa melhor publicidade!

O entusiasmo transmitido pelos vossos jovens e os responsáveis adultos influencia a imagem que projectais no vosso meio. Sejam dinâmicos, vejam que a partir do momento que realizem acções dignas de interesse tereis sucesso no recrutamento quer de jovens quer de adultos voluntários.

Se acrescentardes a este dinamismo alguns dos meios aqui mencionados, tereis uma receita ganhadora. Existe uma vasta gama de meios para fazer a promoção de uma associação como o escutismo. Será necessário por vezes ser um pouco mais audacioso.

Tratando-se de artigos ou comunicados que enviais aos jornais locais. O título deve ser tenaz e o estilo directo. Ide direitos ao assunto. Não multipliqueis os detalhes e as citações. Fornecei informações claras e precisas. Acompanhai o vosso texto com uma ou duas fotografias de boa qualidade. Terminai sempre indicando o vosso nome, o nome do organismo que representais e o número de telefone ou de fax permitindo assim um contacto caso seja necessário.

Se decidirem apregoar um cargo nos jornais, façam como se anuncia um emprego, ou seja com a mesma seriedade e as mesmas exigências, nunca esquecendo de dizer que se trata de um trabalho voluntário. Podeis ficar surpreendidos com os resultados.

A rádio e talvez... a televisão

Sendo difícil conseguir uma entrevista nas grandes cadeias quando se trata de uma agrupamento ou de uma unidade, por vezes, torna-se mais fácil que a radio e a televisão regionais sejam receptivas.

Além disso, nas grandes cadeias, surgem oportunidades quando da participação em tribunas telefónicas quando do debate de assuntos com pertinência ou então nos numerosos concursos televisionados destinados aos jovens, aonde podereis aparecer com o uniforme.

Os cartazes

Afixai cartazes alusivos ao escutismo, nos locais destinados à afixação de cartazes, do vosso meio. Podeis também fabricar cartazes para responder às necessidades particulares do vosso agrupamento como por exemplo para anunciar a realização de uma actividade específica. Façam saber o que fazem!

Antes de colocar um cartaz, procurai pedir as autorizações necessárias. Na maioria dos casos, esta autorização ser-vos-á concedida. Experimentai os seguintes locais: os centros comunitários, as bibliotecas, os pequenos comércios de bairro ou da vila (mercearias, floristas, papelarias, lavandarias...), os centros comerciais, hipermercados, as igrejas. Em alguns locais, existem quadros para afixar cartazes. Informai-vos.

Os desdobráveis e as bolsas de informação

A Associação coloca à vossa disposição desdobráveis e bolsas de informação que poderão ajudar nas vossas actividades promocionais, incluindo as campanhas de recrutamento. Um espaço é habitualmente previsto para inscrever as "coordenadas" do vosso agrupamento. Podeis igualmente fabricar os vossos próprios documentos de promoção.

As exposições

Pode acontecer que tenham a oportunidade de participar em exposições no contexto das festas e acontecimentos temáticos do vosso bairro ou municipalidade. Se puderdes aí instalar um stand, ganhareis sem dúvida, visibilidade.

Os vídeos

Por ocasião de exposições ou em outras ocasiões, ser-vos-á possível apresentar um vídeo sobre o escutismo. Algumas associações escutistas, produziram excelentes vídeos sobre grandes acampamentos (Jamboree's Mundiais) ou sobre o escutismo em geral. Informai-vos.

A participação nas festas do bairro ou da vila

Com frequência a municipalidade, o bairro ou ainda um organismo decide organizar uma festa, uma exposição. Estejam presentes e sejam dinâmicos. Melhor ainda, empenhai-vos na organização e confiai as tarefas visíveis e com valor aos adultos voluntários do vosso agrupamento. Não existe melhor publicidade para atrair outros adultos voluntários.

As conferências

Nalguns casos, podemos conseguir a possibilidade de realizar conferências. É primordial delegar numa pessoa convincente e dinâmica que saberá suscitar a adesão de novos membros. Dirigi-vos às diversas associações de pais, aos grupos paroquiais, aos clubes sociais, às associações de estudantes.

As demonstrações

O vosso agrupamento desenvolveu um "saber-fazer" digno de ser mencionado. Que tendes feito para o fazer conhecido do público? Alguns agrupamentos já instalaram um "acampamento-tipo" num parque de estacionamento de um centro comercial; fizeram-se notar de uma forma original. Outros apresentaram uma peça de teatro às pessoas do bairro. Podeis fazer uma demonstração de socorrismo num jardim público integrada numa demonstração da protecção civil.

A acção comunitária

A acção comunitária é cada vez mais valorizada quando da colaboração com organismos não governamentais do tipo AMI, Banco Alimentar, Cruz Vermelha, etc. As pessoas que vos vêm efectuar gestos verdadeiramente úteis e apreciados terão admiração por vocês! É uma óptima oportunidade para fazer com que novos adultos voluntários se juntem a vós!

"O boca à orelha"

É melhor publicidade. Os especialistas em marketing dir-vos-ão que um cliente satisfeito falará em média do seu produto a sete pessoas e o cliente insatisfeito o dirá a doze pessoas! Não subestimeis a influência do "boca à orelha" e cuidai da vossa reputação!

O recrutamento permanente

Deveis desenvolver uma atitude perante os membros do vosso agrupamento que favoreça o recrutamento em qualquer altura. Eis aqui algumas questões a colocar durante a realização de um conselho de agrupamento:

- quando vocês organizam uma actividade para a vossa unidade, procurais a ajuda sempre das mesmas pessoas ou procurais a integração de novos voluntários?
- quando um adulto pede informações sobre o Movimento, tendes a vontade de o voltar a encontrar e de verificar se ele não estará interessado em tornar-se voluntário?
- fazeis ver aos jovens adultos, antigos escuteiros ou não, a alegria e o prazer de serem dirigentes?
- os pais sentem-se bem vindos no vosso agrupamento? Se eles se disponibilizam para ajudar, nem que seja com uma contribuição mínima, vocês dão-lhes algo para fazer e arranjam um espaço na vossa organização?

São algumas reflexões a ter em conta. É preciso mudar a nossa forma de agir, é preciso perder o receio de se ser "incomodado". É preço a pagar se queremos o desenvolvimento.

Lista de pessoas a contactar

Com base no "perfil ideal", podemos agora tentar fazer uma lista de todas as pessoas cujas características se aproximam suficientemente daquele perfil. Num primeiro tempo, faz-se uma lista

exaustiva de candidatos potenciais, tentando incluir pessoas que normalmente não são contactadas. Depois, num segundo tempo, fará uma selecção dos candidatos com base no perfil ideal traçado.

Os nomes mais óbvios são, evidentemente, os das pessoas que nós próprios conhecemos. Mesmo se só recorrermos à nossa memória, podemos arranjar uma lista bem grande: basta que nos demos ao trabalho de a explorar metódica e sistematicamente, dividindo as pessoas em grupos e categorias e tentando recordar-nos de nomes num desses grupos ou categorias de cada vez. Eis alguns dos grupos de pessoas a "explorar":

- pais e familiares de escuteiros (é boa regra pedir aos animadores das unidades que indiquem três nomes cada um);
- antigos escuteiros, antigos dirigentes;
- grupos e movimentos de adultos da paróquia (e não só...): catequistas, Acção Católica, Equipas de Nossa Senhora, Focolares, Esperança e Vida, C.P.M., religiosos e religiosas, etc.;
- associação de pais;
- professores primários, do ensino secundário...;
- colectividades locais: clubes, associações, bombeiros, etc.;
- etc...

Cada uma destas fontes pode ser explorada partindo de:

- de uma rede pessoal de conhecimentos,
- de uma rede indirecta de conhecimentos,
- de um base de dados, constituída a partir de pessoas identificadas durante o decorrer de campanhas de recrutamentos anteriores, de antigos escuteiros, de pais.

É importante manter actualizada e renovar constantemente a lista de pessoas a contactar.

A entrevista

Logo que a lista de pessoas a contactar esteja pronta, é necessário começar a contactá-las. Para isso, é melhor marcar um encontro e reunir com as pessoas no seu próprio terreno. Não esqueçamos que o pedido de encontro é nosso, já que somos nós que precisamos de colaboração. Durante a entrevista é necessário explicar a cada pessoa:

- como e por que razão a escolhemos;
- como e porquê achamos que ela corresponde às expectativas da missão e, se possível;

- em que medida o que propomos pode corresponder aos seus desejos e necessidades (pertencer a um grupo, envolver-se com a comunidade, sentir-se útil, criar novos laços sociais, explorar as suas capacidades, formar-se, desempenhar um papel social reconhecido...).

No decorrer desta entrevista, podeis entregar os documentos como a descrição do cargo, um documento de promoção (desdobrável, brochura ou bolsa de informação) descrevendo o Movimento escutista ³. É importante responder a todas as suas questões. Preparai eventualmente algumas respostas a eventuais contra-argumentos.

Podeis preparar um guia da entrevista, ou seja uma série de questões que desejem colocar ao candidato de maneira a fazer uma melhor ideia sobre as suas capacidades a preencher o cargo. Para elaborar esse guia da entrevista, podeis reportar-vos ao "perfil ideal" do candidato. Fora as informações sobre as suas competências e as suas experiências, as vossas questões deverão permitir-vos avaliar as qualidades tais como:

- a habilidade,
- a capacidade de escuta,
- a firmeza,
- a sinceridade,
- entusiasmo,
- a mobilidade,
- senso de humor,
- espírito de equipa,
- a abertura de espírito,
- as necessidades, o ideal de vida,
- a emotividade,
- a disponibilidade.

Eis alguns conselhos para realizar com êxito uma entrevista:

1. Pontualidade

Em primeiro lugar, o entrevistador deve ser pontual, estando à hora indicada no local combinado para a entrevista. Se motivo de força maior o impossibilitar de estar à hora exacta, deve dar ao entrevistado uma explicação da sua demora e desculpar-se. Lembre-se, também, de que quem espera fica num estado de impaciência e inquietação que poderá transformar-se numa atitude de timidez ou de agressividade no decurso da entrevista.

2. Saber receber

Os minutos iniciais da entrevista podem ter uma importância decisiva para o êxito ou o fracasso da mesma. Deve o entrevistador receber o entrevistado como um anfitrião recebe um convidado em sua casa. Com naturalidade e delicadeza, dispensando-lhe os gestos de cortesia que o bom senso aconselham. Muitos candidatos sentem-se nervosos e tensos no início da entrevista. É o natural sentimento de insegurança perante o imprevisto e a incerteza. Compete ao entrevistador aliviar essa tensão, estabelecendo um relacionamento fácil, correcto e cordial, capaz de "quebrar o gelo" e fomentar a confiança! Não deve, porém o entrevistador cair na afectação, nas maneiras artificiais e falsas. Bastará, por vezes, um sorriso acolhedor, uma palavra simples dita a propósito, um gesto de cortesia, enfim, deixar que impere o bom senso, o respeito e o calor humano. E estará estabelecido o clima propício para a entrevista!

3. Saber ouvir

Passados os momentos iniciais, posto o candidato à vontade, o entrevistador deve mostrar-lhe que está inteiramente disponível e interessado em escutá-lo. Desde o primeiro até ao último momento, a coisa mais importante que tem a fazer é ouvir o candidato. Este deve ser a única pessoa que durante aquele lapso de tempo merece a sua inteira e especial atenção! Não se deverá precipitar o ritmo da conversa no início da entrevista. Dê-se-lhe um carácter livre, como se dois amigos se tivessem encontrado e começado a falar. Algumas digressões, como o comentário de um acontecimento recente podem favorecer a transição para o tema central.

4. Como passar ao tema central

A passagem para o tema central pode suceder por iniciativa do próprio candidato, o qual está preocupado por vezes em obter alguma informação e põe o problema. Se tal suceder, aproveite-se a circunstância. Mas poderá tornar-se necessário ser o entrevistador a tomar a iniciativa. Neste caso, poderá aproveitar uma "deixa" ou pura e simplesmente passar a referir-se às razões daquela entrevista, ao seu objecto e objectivo, ao seu enquadramento no processo selectivo e avançar, com naturalidade, para os assuntos de interesse. Não será necessário entrar logo "a fundo" nos problemas. Bastará aflorar um, abordá-lo e deixar que o candidato lhe "pegue".

5. Fomentar a participação

Para levar o candidato à participação, além da permanente atenção que se lhe deve prestar, outra qualidade se exige do entrevistador: ser capaz de despertar o interesse pela conversa. Quanto às reformulações, elas constituem um precioso meio facilitador da participação do candidato: se a reformulação é correcta, sente-se compreendido e ganha confiança; se não é perfeita, sente necessidade de corrigir e acrescentar algo mais. Quanto ao modo de fazer perguntas, o entrevistador deverá ter alguns cuidados.

6. Saber perguntar

Se é importante saber o que perguntar, não é menos importante saber como perguntar. É, pois, necessário que não se percam de vista os objectivos da entrevista para saber o que perguntar e ainda que se saiba o tipo de pergunta a utilizar. Deve - insiste-se - preferir-se a pergunta aberta à fechada, evitar-se a pergunta múltipla e de modo nenhum se deverá recorrer à pergunta condicionante! Se a maneira como se formula a pergunta pode denunciar uma intenção ou indiciar a qualidade da resposta, isso equivalerá a desvirtuar a resposta e portanto não será recomendável tal pergunta.

7. Saber observar

O entrevistador tem de observar o comportamento do candidato. É neste campo de análise que se podem cometer erros graves de apreciação do candidato e de conduta do entrevistador. É certo, e do domínio comum, que determinadas expressões ou atitudes corporais denunciam determinadas maneiras de ser e de sentir. No entanto, se isso é verdade para a maioria dos casos, não o é sempre. Quem nos diz que naquele caso concreto estamos dentro do habitual e normal ou perante um caso anómalo?

8. Qualidades dos entrevistadores

É preciso evitar uma abordagem tipo "banha-da-cobra", ou "vendedor-de-enciclopédias": o entrevistador não deve dar a impressão de querer "vender o seu produto" a qualquer preço. Quanto ao resto, os entrevistadores devem indivíduos: seguros de si; com facilidade de expressão, mas sem floreios de linguagem; corteses, mas sem o servilismo ou bajulação. Além disso, devem preparar-se para as entrevistas persuadindo-se a si mesmos, na realidade porque assim é, que: o escutismo possui uma boa reputação; as pessoas são acolhedoras e estão prontas a consagrar um pouco do seu tempo à entrevista; muitas pessoas tem mais disponibilidade de tempo do que aquilo que pensam. Por fim, e acima de tudo, têm de estar profundamente convencidos da qualidade e do valor daquilo que propõem, a saber: a importância do escutismo na educação e no desenvolvimento dos jovens e da própria comunidade.

9. Conclusão da entrevista

A partir do momento em que ambas as partes avançaram todos os argumentos, é inútil, eternizar a entrevista. Devemos pois procurar obter uma resposta, de forma polida, sem darmos a impressão de que estamos a encostar o nosso interlocutor à parede. Essa resposta poderá ser - **um Não**: Agradecer o tempo que lhe tomámos, admitir que a conversa foi interessante e que contribuiu para o vosso enriquecimento (o que normalmente é verdade), e manifestar o desejo de poder-mos trocar impressões com mais frequência. Isso deixa-nos uma porta aberta para o futuro e, quem sabe, a possibilidade de sermos bem sucedidos mais tarde. Um ou dois dias depois, é simpático enviar um cartão agradecendo a atenção dispensada de nos ter recebido. **Um Sim**: Temos de estar preparados para ele! Muitas vezes, a entrevista de recrutamento é nem sucedida mas o recrutamento em si mesmo fracassa por ficarmos sem saber quais os passos seguintes... Eis algumas possibilidades:

- marcar uma visita ao agrupamento;
- marcar uma reunião com outros dirigentes;
- convidar para uma actividade (não antes de ter conhecido os jovens e outros Dirigentes);
- combinar um calendário de encontros para o pôr ao corrente das suas funções;
- indicar-lhe a data do C.I. mais próximo, e encorajá-lo a participar;
- um pedido de **tempo para pensar**:

Explicar delicadamente que precisamos de uma resposta num prazo razoável (3 a 5 dias) para "podermos fazer os nossos planos". É pouco hábil dizer que precisamos da resposta para saber se havemos ou não de contactar a pessoa seguinte: ao saber que há outras pessoas na lista, o nosso interlocutor provavelmente usará isso como desculpa para se excusar definitivamente. Deixar um número de telefone para um contacto rápido.

Da mesma maneira, à medida que formos avançando ao longo da lista devido às respostas negativas dos primeiros entrevistados, devemos tratar cada interlocutor como se fosse o primeiro da lista (o que efectivamente passou a ser). De maneira nenhuma dar-lhe a impressão de que só é o 4º ou 5º na ordem de preferência - e menos ainda o último da lista.

Para levar esta pessoa a tomar a responsabilidade de aderir aos vossos pontos de vista, é importante mostrar-lhe em que medida o Movimento escutista pode satisfazer as necessidades pessoais como:

- pertencer a um grupo,
- trabalhar em equipa,
- envolver-se no seu meio,
- sentir-se útil,
- desempenhar um papel reconhecido,
- criar vínculos sociais,
- explorar as suas competências, o seu espírito criador,
- divertir-se.

Observai o vosso candidato e descobri o que ele procura, aquilo que deseja. Procurai fazer nascer nele o gosto de se justar ao agrupamento. Fazei resplandecer o potencial extraordinário dos projectos que se poderão realizar no seio do vosso agrupamento. Sobretudo, sejais vós mesmo entusiásticos e daí especial atenção aos momentos apaixonantes que foram vividos no seio do Movimento escutista.

5. O acolhimento e a integração dos novos membros adultos ⁴

A integração de um novo membro no agrupamento não se deve limitar a um acordo verbal. É importante formalizar esta integração por um "contrato". A nomeação para um cargo implica o compromisso para exercer uma função específica durante um período bem definido e limitado; é um contrato (porque implica um acordo mútuo) entre duas partes, a saber a Associação e o novo membro.

Independentemente da duração do mandato, é primordial que o novo membro tenha uma ideia clara das expectativas que o grupo mantém relativamente a si, mas também as suas próprias expectativas perante o grupo. É por isso que falamos de "acordo mútuo".

O contrato permite:

- *ao novo dirigente* confirmar a sua escolha pessoal para exercer uma responsabilidade educativa numa Associação escutista, manifestar a sua adesão às finalidades do Movimento e às regras de funcionamento da Associação, e estabelecer as obrigações recíprocas (formação, apoio, tipo e condições de actividade, duração da nomeação ou mandato, etc...).

- *ao Movimento escutista*, evitar a recondução tácita e automática dos mandatos e de desfazer-se das pessoas incapazes de atingir os objectivos e que não se preocupam em melhorar o seu desempenho.

A motivação

Para motivar um voluntário a permanecer, as quatro condições seguintes devem ser satisfeitas:

- sentimento de pertença,
- realização pessoal,
- participação,
- consciência de grupo.

Sentimento de pertença

O sentimento de pertença corresponde a esta impressão, *fazer parte da família*. É uma ligação sócio-afectiva entre o voluntário e o agrupamento. Mede-se pela importância que o agrupamento escutista ocupa na sua vida de voluntário. Quanto maior for o sentimento de pertença, mais o adulto será inclinado a participar nas actividades do agrupamento. Mas nem sempre é suficiente. Para aumentar o sentimento de pertença é preciso procurar que:

- manter relações harmoniosas entre os membros do agrupamento,
- valorizar o respeito pelo indivíduo,
- estabelecer regras claras e aceites por todos,
- atingir os objectivos,
- gozar de uma boa reputação no seu meio,
- frequentar actividades lúdicas e sociais periodicamente.

Realização pessoal

O voluntário deve ter a impressão que aprende alguma coisa, que desenvolve as suas competências e que realiza projectos com significado. Por outro motivo, tem necessidade de ser valorizado, de sentir que a sua contribuição é apreciada e útil. Não se deve hesitar em demonstrar o reconhecimento para com os voluntários e a sublinhar com brilho o trabalho que realizam.

Participação

O agrupamento deve dar aos dirigentes a ocasião de se fazerem escutar e de participar em todas as etapas da realização dos projectos do agrupamento. Diversos factores fazem correr o risco de reduzir as

taxas de participação. Entre os mais frequentes, citemos a ausência de métodos de trabalho, de falta de liderança, as relações conflituosas, o sentimento de rejeição ou de incompetência e a perda de interesse.

Consciência de grupo

A consciência de grupo, é a convicção partilhada por todos que o agrupamento pode alcançar os seus objectivos integrando a participação de cada um. O desenvolvimento da cooperação e a procura do consenso são os factores primordiais no processo de aquisição de uma consciência de grupo. O espírito positivo contribuirá igualmente para aumentar o sentimento de confiança dos adultos voluntários. Sublinhemos contudo que a consciência do agrupamento não se atinge de uma forma instantânea. Ela é a consequência da procura da maturação. Um grupo chega lá pela superação das dificuldades e dos conflitos e na realização dos seus objectivos.

6. Conclusão

A procura e o recrutamento de novos dirigentes deve ser uma preocupação constante do nosso Movimento. Uma campanha exige muito tempo e energia. O sucesso será maior se o trabalho for realizado em equipa. Igualmente, a decisão de organizar uma campanha de recrutamento deve ser tomada pelo conjunto dos membros adultos do agrupamento. Todos devem colaborar e "meter as mãos à obra".

Os esforços de recrutamento devem ser feitos de acordo com os agrupamentos vizinhos. Não existe interesse nenhum em esvaziar um agrupamento dos seus efectivos para preencher um outro. Esta forma de procedimento faz correr o risco de ser prejudicial a longo prazo e mesmo atingir-vos. E nunca esqueçam, o recrutamento, é uma coisa que se deve prosseguir durante todo o ano. Sejam visíveis, estejam presentes na vossa comunidade, desenvolvei a vossa rede, mantendo-a, projectai uma imagem positiva do escutismo.

Finalmente, uma vez, os vossos novos membros recrutados e bem integrados nas vossas unidades, deveis manter o seu interesse. É o dinamismo do vosso agrupamento, a escolha das vossas actividades, a qualidade da vossa animação que são a garantia de uma chefia com saúde.

Notas

1. - Organização mundial do Movimento escutista, *Empenhar os adultos*, 1990.
2. - Ver o módulo ANI 1041 *Animação dos adultos*.
3. - Podeis oferecer ao adulto os desdobráveis, *Um adulto faz a diferença; Associação de juventude com forte implantação nacional procura jovens adultos voluntários; Formação de mais & melhores Dirigentes*, edição da Divisão Nacional de Recursos Adultos do Corpo Nacional de Escutas, 1997.
4. - Ver o módulo GES 1042 *Gestão dos recursos adultos*.

Pedagogia

1. Observar as técnicas de recrutamento utilizadas por outros organismos.
2. Reflectir sobre os critérios de selecção e elaborar o perfil ideal dos potenciais candidatos.
3. Fazer uma lista dos potenciais candidatos.
4. Elaborar uma grelha de entrevista.
5. Elaborar a lista dos argumentos que poderão convencer o potencial candidato a juntar-se ao vosso agrupamento.

Fontes de Informação

Corpo Nacional de Escutas, *Um adulto faz a diferença; Associação de juventude com forte implantação nacional procura jovens adultos voluntários; Formação de mais & melhores Dirigentes*, desdobráveis editados pela Divisão Nacional de Recursos Adultos do Corpo Nacional de Escutas, 1997.

Organização mundial do Movimento escutista, *Adultos no escutismo*, 1990.

Organização mundial do Movimento escutista, *Empenhar os adultos*, dossier *Adultos no escutismo*, 1990.

Santos, Fernando, *Entrevistar, a teoria e a prática*, Plátano Editora, Lisboa, 1982.

Avaliação da Formação

O adulto em aprendizagem deverá ser capaz de:

- Avaliar a situação do agrupamento e determinar as necessidades em recrutamento de adultos;
- Fixar os objectivos do recrutamento;
- Elaborar o perfil dos candidatos,
- Enumerar os diferentes meios que pode utilizar para fazer o recrutamento junto dos adultos;
- Por em acção uma actividade de recrutamento utilizando um desses meios;
- Fazer uma lista de potenciais candidatos;
- Elaborar uma grelha de entrevista;
- Redigir um contrato tipo compromisso;
- Enumerar as condições para motivar os adultos manterem-se no Movimento.