



**ESCOTEIROS**  
DO BRASIL

# Manual do Assessor Pessoal de Formação

---





## SUMÁRIO

<b>1. Apresentação</b> .....	<b>05</b>
<b>2. O Papel do Assessor Pessoal de Formação</b> .....	<b>06</b>
2.1 Definição do Assessor Pessoal de Formação .....	07
2.2 Perfil do APF .....	07
2.3 Apoio no desenvolvimento da tarefa .....	09
<b>3. A Prática do Assessor Pessoal de Formação</b> .....	<b>12</b>
<b>4. Procedimentos para a Avaliação de Desempenho do Assessorado</b> .....	<b>16</b>
4.1 Princípios básicos da avaliação de desempenho .....	16
4.2 Um modelo para a implantação de avaliação de desempenho .....	17
4.3 Plano Pessoal de Formação .....	18
4.4 Avaliação de desempenho pessoal .....	19
4.5 Revisão do plano pessoal de formação .....	20
4.6 Administração de problemas de desempenho .....	21
4.7 Processo de homologação dos níveis .....	22
<b>5. Considerações Finais</b> .....	<b>26</b>
<b>6. Anexos</b>	
Anexo 1 - Modelo de Plano Pessoal de Formação .....	27
Anexo 2 - Modelo de Ficha de Solicitação de Nível de Formação .....	30
Anexo 3 - Modelo de Acompanhamento Pessoal .....	32



## 1. APRESENTAÇÃO

Este Manual objetiva, de acordo com as Diretrizes Nacionais para Gestão de Adultos, dar orientações gerais ao Assessor Pessoal de Formação, a fim de que possa desempenhar adequadamente sua função. Mas não o exime de manter continuamente sua própria formação.

A maior parte deste manual deriva de traduções livres, com adaptações à realidade da União dos Escoteiros do Brasil, de resoluções da World Organization of Scout Movement. A redação final decorre do diálogo entre Equipes de Gestão de Adultos de diferentes Regiões Escoteiras.

O Manual está organizado em três partes, além desta apresentação. A primeira parte, além das definições fundamentais, apresenta uma sequência de perguntas que vão ajudar a verificar as condições de exercício do papel de Assessor Pessoal de Formação; sintetiza as responsabilidades do Assessor e as qualidades que precisa desenvolver para a função.

Na segunda parte, detalha a prática do Assessor Pessoal de Formação e faz recomendações sobre como identificar as necessidades de aprendizagem, sobre como elaborar o Plano Pessoal de Formação, além de outras.

A terceira parte trata da avaliação do desempenho do adulto.

Nos anexos, há (1) modelo de Plano Pessoal de Formação que poderá ser adaptado para as necessidades específicas e (2) modelo de ficha de solicitação de Nível de Formação e (3) modelo de ficha de acompanhamento pessoal.

Espera-se que o manual auxilie no desempenho da função de Assessor Pessoal de Formação. Recomenda-se, entretanto, que o estudo não se atenha exclusivamente a este manual, mas inclua as normas contidas no P.O.R., nas Diretrizes Nacionais para Gestão de Adultos, e estenda-se a outros materiais que possam auxiliar na tarefa.

**Boa leitura!**

## 2. O PAPEL DO ASSESSOR PESSOAL DE FORMAÇÃO

O papel do Assessor Pessoal de Formação é contribuir de forma significativa para a formação de adultos que atuem como dirigente e/ou escotista na União dos Escoteiros do Brasil.

O Assessor Pessoal de Formação deve assumir como meta que o seu assessorado complete o nível de formação adequado ao pleno desempenho da função que exerce ou do cargo que ocupa. O trabalho de acompanhamento realizado pelo Assessor Pessoal de Formação consiste em:

- a)** avaliar a experiência e o grau de capacitação que o adulto captado já possui e que pode contribuir para o desempenho das funções que se propõe a exercer ou do cargo que se dispõe a ocupar, homologadas logo após as funções;
- b)** supervisionar a participação do adulto captado no processo de formação;
- c)** orientar a participação do adulto captado em iniciativas de formação para complementar a capacitação requerida para a adequação do seu perfil àquele previsto;
- d)** realizar ações de supervisão e acompanhamento durante o desempenho do adulto no exercício normal de suas atribuições;
- e)** realizar ações para que seu assessorado adquira a formação para o pleno cumprimento das tarefas inerentes ao seu cargo ou função;
- f)** homologar os resultados alcançados pelo seu assessorado, informando à Diretoria Regional ou à Diretoria Executiva Nacional, conforme o caso, quando o assessorado completar cada nível de formação, com vistas à emissão do certificado, e
- g)** incentivar o assessorado a prosseguir em sua formação.

## 2.1 DEFINIÇÃO DO ACESSOR PESSOAL DE FORMAÇÃO

O Assessor Pessoal de Formação - APF - é o adulto designado para acompanhar, orientar e apoiar o adulto (escotista ou dirigente) em seu processo de formação. A relação do APF com o adulto voluntário é um processo educacional planejado. Envolve a orientação para a prática de atividades específicas, com o objetivo de estimular a pessoa a se motivar para desenvolver habilidades e competências, para continuamente aperfeiçoar seu desempenho, aumentar sua autoconfiança e contribuir com a proposta do Movimento Escoteiro.

O APF é designado pela Diretoria do órgão que desenvolveu o processo de captação onde o adulto captado irá atuar.

## 2.2 PERFIL DO APF

O perfil do APF é essencial para uma atuação bem-sucedida. No desempenho de sua função, é preciso haver:

**a) comprometimento:** uma pessoa que está comprometida em fazer com que seu assessorado absorva a mesma paixão que norteia sua própria atuação como voluntário em prol da proposta do Movimento Escoteiro;

**b) confiança:** alguém com quem o assessorado possa absolutamente contar. O assessor pratica o que diz e o assessorado pode confiar nele para falar a verdade;

**c) congruência:** o assessor ideal vive verdadeiramente seus valores. Suas ações estão alinhadas com aquilo que diz ser importante para ele;

**d) estar aberto para sugestões de mudança:** o assessor deve ser uma pessoa totalmente aberta a novas ideias e ao feedback dos voluntários adultos que assessora. Como as condições alteram-se constantemente, o adulto voluntário pode criar uma maneira melhor (para ele próprio) de executar a tarefa. O APF deve saber escutar e estar aberto para que o adulto voluntário garanta sua motivação ao executar uma tarefa da maneira que ache melhor. Na maioria das vezes isso também leva a resultados melhores;

**e) generosidade:** a generosidade aplicada pelo APF, tanto para aos outros quanto a ele mesmo, é fundamental na relação assessor e assessorado, e

**f) entusiasmo:** o Assessor Pessoal de Formação deve entusiasmar as pessoas ao seu redor, motivando sempre o voluntário adulto no alcance dos seus objetivos.

O APF auxilia outro adulto a realizar a sua tarefa com maior efetividade com prazer e satisfação pessoal. Ele é importante ao Sistema de Formação, pois discute e aprova o cumprimento das tarefas prévias e porque, portanto, atesta que o adulto está preparado para participar de um curso; além disso, supervisiona a prática para que o assessorado complete seu nível de formação.

Além de corresponder ao perfil desejado pela União dos Escoteiros do Brasil para todos os dirigentes e escotistas, o APF deve atender idealmente aos seguintes requisitos:

- a)** atuar na mesma estrutura em que o adulto captado irá atuar, ou tão próximo quanto possível a ela; idealmente deve ser o adulto a quem o captado irá se reportar;
- b)** ter maior conhecimento e vivência do Movimento Escoteiro, na mesma Linha em que o adulto captado irá atuar;
- c)** possuir nível cultural compatível com o do adulto a quem assessora;
- d)** ter maior experiência de vida e maturidade;
- e)** possuir Nível Básico de Formação na Linha em que irá atuar como Assessor Pessoal de Formação; e
- f)** buscar a atualização permanente da sua própria formação.

Um APF precisa acreditar nos Princípios do Escotismo, compreender o Sistema de Formação e ter a habilidade de orientar e apoiar outros adultos. Precisa também ser um bom ouvinte, ser bem organizado e capaz de dar um retorno construtivo. Os adultos que estão sendo assessorados precisam sentir-se confortáveis e ser capazes de aprender com o APF.

## 2.3 APOIO NO DESEMPENHO DA TAREFA

Tarefa	Critérios de avaliação da tarefa
<b>a)</b> Apoiar o adulto e supervisionar sua participação.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diagnóstico que o adulto faz da orientação e do apoio recebido.</li><li>• Importância do seu desempenho na atividade de formação e das contribuições realizadas.</li></ul>
<b>b)</b> Avaliar a experiência e a formação pessoal anteriores do adulto relativas à função e homologar as habilidades adquiridas, anteriormente, por ele.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Importância da informação e das conclusões obtidas em sua tarefa de avaliação e homologação da experiência e da formação pessoal anteriores do adulto a quem assessora.</li><li>• Diagnóstico que o adulto a quem assessora faz de seu desempenho como avaliador.</li></ul>
<b>c)</b> Colaborar na elaboração do Plano Pessoal de Formação - PPF, chegando a um acordo sobre os cursos de formação, módulos, seminários e oficinas de que o assessorado deve participar.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ajuste das retificações e os reforços que este considere conveniente introduzir em tal Plano durante seu processo de formação.</li><li>• Qualidade e importância do Plano Pessoal de Formação de acordo com o adulto a quem assessora.</li><li>• Regularidade e qualidade da participação do adulto a quem assessora nos cursos e nos eventos.</li></ul>

<p><b>d)</b> Identificar com o assessorado outras necessidades de qualificação e realizar as ações que julgue convenientes para que este adquira a habilidade para a função e a formação pessoal prevista no perfil que corresponde ao cargo que exerce.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regularidade e importância das ações de continuidade, ajuste do Plano Pessoal de Formação e apoio realizados.</li> <li>• Diagnóstico que o adulto a quem assessora faz da influência de seu Assessor Pessoal de Formação em seu progresso na formação.</li> </ul>
<p><b>e)</b> Homologar os resultados alcançados pelo seu assessorado, informando à Diretoria Regional ou à Diretoria Executiva Nacional, conforme o caso, quando o assessorado completar cada nível de formação, com vistas à emissão do certificado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade dos relatórios emitidos para a aprovação do nível.</li> <li>• Progresso no Plano Pessoal de Formação do adulto a quem assessora.</li> </ul>

É importante salientar que o adulto precisa querer aprender, que somente aprenderá quando sentir essa necessidade.

Ajudar um novo dirigente ou escotista significa, entre outras ações:

1. contribuir para a compreensão sobre os termos utilizados no Escotismo, tal como o esquema de etapas progressivas, Fundamentos do Movimento Escoteiro e Sistema de Formação;
2. explicar a estrutura da UEB nos seus diferentes níveis, assim como a função dos órgãos existentes;
3. informar sobre a Unidade Escoteira Local, sua história, os recursos e equipamentos disponíveis;
4. indicar bibliografia e fontes de referência sobre Escotismo.

O Assessor Pessoal de Formação deve dialogar com o assessorado sobre sua experiência em outras organizações e na vida profissional. Com isso, o APF poderá reconhecer competências que o assessorado possui e auxiliá-lo no planejamento da sua formação.

Para um dirigente ou escotista já atuante, o apoio do APF poderá ser na forma de:

- 1.** incentivo à participação em reuniões de Distrito, assembléias, Indabas;
- 2.** acompanhamento e aconselhamento sobre o seu trabalho na seção/diretoria que escolheu para atuar;
- 3.** orientação sobre como realizar as tarefas prévias e a prática supervisionada;
- 4.** indicação de bibliografia e outras fontes interessantes de referência do Movimento Escoteiro;
- 5.** discussão com o assessorado do Plano Pessoal de Formação;
- 6.** assinatura e envio à Diretoria Regional de Gestão de Adultos da ficha de inscrição em cursos de formação e da solicitação de nível de formação.

A pessoa que precisa de apoio buscará conselhos e sugestões em diversos assuntos. O APF deve conhecer as Diretrizes Nacionais para Gestão de Adultos, bem como as Diretrizes Regionais de Gestão de Adultos (quando houver). Um importante requisito é estar à disposição. Isso significa muito mais que ter tempo disponível. Seria uma vantagem morar próximo à pessoa que precisa de apoio.

A recomendação é de que um APF tenha sob sua responsabilidade no máximo quatro (4) adultos ao mesmo tempo.

O APF tem várias responsabilidades, entre elas:

- 1.** apresentar o Sistema de Formação aos novos adultos;
- 2.** apoiar os adultos no processo de formação;
- 3.** assegurar que os adultos estejam em contato com diferentes métodos de aprendizagem;
- 4.** negociar itens de homologação e métodos de avaliação com o adulto;
- 5.** revisar o Plano Pessoal de Formação;
- 6.** trabalhar com outros APF para desenvolver boas práticas e para manter um alto padrão em sua atuação;
- 7.** contribuir com o desenvolvimento da Gestão de Adultos no Grupo em que estiver atuando;
- 8.** continuar seu próprio desenvolvimento e aperfeiçoamento pessoal.

### **3. A PRÁTICA DO ASSESSOR PESSOAL DE FORMAÇÃO**

O Assessor Pessoal de Formação precisa estar continuamente atento ao processo formativo de seus assessorados e ao seu próprio. A seguir, definem-se as tarefas que precisará desenvolver como APF, lembrando que, em caso de dúvida, sempre poderá recorrer à Equipe Regional de Gestão de Adultos.

#### **a) Identificar as necessidades de aprendizagem e desenvolvimento**

As diferenças entre o que um adulto é requisitado a fazer e o seu conhecimento, habilidades e atitudes atuais são as necessidades de aprendizagem e desenvolvimento.

Esses requisitos são diferentes para cada cargo. Eles descrevem o que a UEB espera que a pessoa seja capaz de fazer. Quando o adulto não é capaz de fazer o que é pedido, então se diz que existe uma necessidade de aprendizagem ou desenvolvimento. O adulto deve demonstrar com evidências que é capaz de fazer o que está sendo pedido para a homologação de algum item. O APF não pode dispensar os requisitos no processo de homologação e somente pode aprovar o item quando uma evidência suficiente for produzida. Importante: o APF deve trabalhar com os requisitos definidos nas Diretrizes Nacionais para Gestão de Adultos, não no parâmetro de necessidades e interesses locais ou pessoais.

A identificação dessas necessidades deve surgir de uma discussão sobre a atual situação do adulto, dos desafios que ele enfrenta e de como planeja enfrentá-los.

#### **b) Discutir e apoiar a elaboração do Plano Pessoal de Formação**

Uma vez que o APF e o assessorado tenham identificado as necessidades de aprendizado e desenvolvimento, o próximo passo é discutir e elaborar um Plano Pessoal de Formação. Isso implica selecionar as oportunidades de aprendizagem que possam suprir melhor as necessidades. Um cronograma para completar a aprendizagem deve, então, ser acordado.

Pontos a serem considerados:

1. as circunstâncias do assessorado e a disponibilidade pessoal;
2. como ele prefere aprender (isto é, através da participação em cursos, auto-estudo, orientação individual, etc.);
3. disponibilidade de oportunidades de aprendizagem;
4. prioridades no aprendizado.

Pode ser que as oportunidades de aprendizagem promovidas pela Unidade Escoteira Local (grupo ou seção autônoma) ou pelos Distritos e Região não supram as necessidades do assessorado. Neste caso, o APF poderá discutir alternativas com o seu Coordenador ou Diretor de Gestão de Adultos.

Uma vez que o APF concorde com as iniciativas de formação de que o assessorado participará, o assessorado preenche com clareza o Plano Pessoal de Formação (cujo modelo encontra-se no anexo 1). É importante que o APF possua uma cópia do Plano Pessoal de Formação.

### **c) Verificar o progresso periodicamente**

É importante saber como o assessorado está trabalhando e qual o aprendizado adequado. Ao mesmo tempo, o assessorado desejará saber no que ele poderá contar com o apoio de seu APF por meio de um calendário de encontros. O ponto principal é apoiar o assessorado quando ele necessita e usar os encontros para verificar o seu progresso. Sempre será melhor trabalhar com as preferências do assessorado.

### **d) Promover uma reavaliação construtiva**

Reavaliação é o processo através do qual o APF informa ao assessorado o que observou sobre o desempenho ou o aprendizado dele. Uma reavaliação efetiva possibilita ao assessorado uma informação cuidadosa, fatural e real sobre o que ele realizou. O retorno deve ser estruturado de forma que a primeira informação que o assessorado ouvir seja positiva. Em seguida, o APF pode comentar sobre os itens nos quais ele pode se desenvolver ou melhorar. O APF precisa escolher cuidadosamente a linguagem a ser usada. Palavras como “fraqueza” ou “negativa” podem criar resistência e provocar resposta defensiva. É melhor discutir “itens a serem desenvolvidos”.

A informação a ser usada no retorno pode incluir:

- as próprias observações do APF acerca do assessorado;
- o que o assessorado relata;
- informação obtidas pelo APF de outros ou em algum lugar.

A reavaliação é um sucesso quando o assessorado sente-se reconhecido e satisfeito pelo que ele atingiu.

#### **e) Apoiar e estimular o assessorado**

Pessoas diferentes necessitam de diferentes tipos de apoio. Alguns somente precisam da informação; outros desejarão saber que alguém está lá para encontrá-los; outros talvez queiram mostrar que o APF é necessário para cuidar deles. O melhor apoio é aquele que supre as necessidades da pessoa. Uma boa idéia é discutir essas necessidades num estágio inicial do processo e então planejar o apoio de modo apropriado. A maioria das pessoas provavelmente melhora, ou tem sucesso posteriormente, se receberem alguma forma positiva de encorajamento.

#### **f) Homologar o aprendizado**

Homologar é confirmar, através da verificação, que o aprendizado solicitado foi atingido e que o assessorado o está utilizando na prática.

Pontos principais sobre a homologação:

- o assessorado é que deve completar as tarefas e produzir evidências de que ele o fez;
- o APF deve comparar a evidência apresentada com o que é solicitado para a homologação;
- a homologação incluirá uma orientação para auxiliar o APF sobre como fazer a avaliação.

O APF deverá homologar e assinar somente se estiver convencido de que a evidência apresentada é fruto do próprio trabalho do assessorado, demonstrando satisfatoriamente que compreende e aplica o aprendizado relacionado ao item.

Se alguns dos itens não forem atingidos, o APF deve recomendar ao assessorado que os complete. É responsabilidade do APF manter o padrão solicitado em cada um dos itens. Em todas as etapas, o assessorado deve conhecer o que está sendo pedido para que a homologação seja completada, assim como deve conhecer o modo como ela se dará.

#### **g) Identificar novas necessidades e repetir o processo**

Este último passo é simplesmente retornar ao passo 1 e verificar se ainda existem lacunas. Para preencher as eventuais lacunas, deve ser acordado um novo plano. Isto ajudará os adultos no Escotismo a se manterem atualizados nos seus conhecimentos, habilidades e atitudes e o APF poderá verificar se os

requisitos para completar o nível foram atingidos. O processo contínuo ajudará a identificar as reais necessidades, ao invés de levar o adulto simplesmente a participar de atividades para cumprir os requisitos.



## **4. PROCEDIMENTOS PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO ASSESSORADO**

Proceder a avaliação significa comparar os resultados do final de uma atividade - ou de uma parte significativa da atividade - com os objetivos propostos no início. Qualquer diferença entre os objetivos definidos e os resultados obtidos é mensurada; as causas dessas diferenças, identificadas, e são realizadas as modificações necessárias para obter melhores resultados na conclusão da atividade.

Avaliar o desempenho é mensurar em que extensão o indivíduo atinge seus objetivos num dado período de tempo. Dadas as condições para sua realização, o propósito da avaliação é ajustar as ações que garantam o sucesso da atividade e o contínuo desenvolvimento do indivíduo. Neste aspecto, a avaliação de desempenho tem o sentido, primeiramente, de fornecer um apoio contínuo.

É uma tarefa delicada, devido ao fato de que estamos lidando com pessoas e não com coisas, com o propósito de avaliar os resultados de suas ações e sua contribuição para atingir um objetivo – ou uma série de objetivos – e para identificar eventuais falhas e decidir como superá-las.

Infelizmente, algumas vezes a avaliação torna-se um julgamento da pessoa, e não sobre o desempenho, o que torna a sua natureza totalmente diferente. Há, desse modo, uma perda na sua eficácia como uma maneira para promover o progresso pessoal, que deve ser a razão mesma de sua aplicação. Para se evitar isso, é fundamental concentrar-se no desempenho propriamente dito.

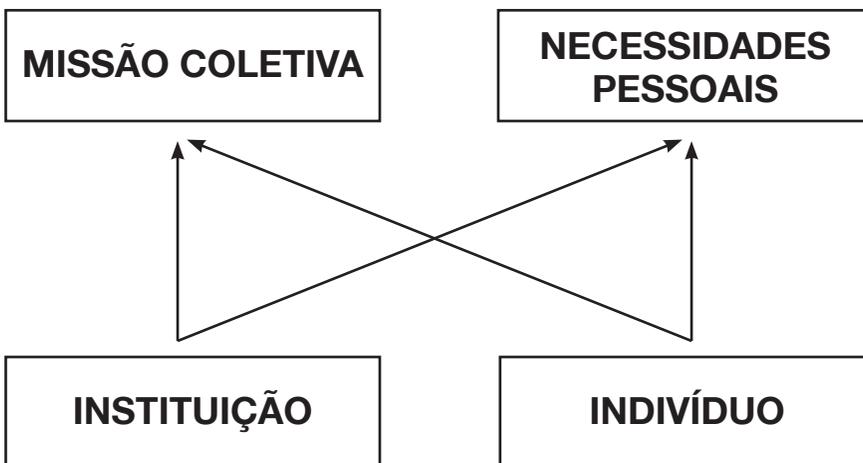
### **4.1 PRINCÍPIOS BÁSICOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

- 1.** a avaliação de desempenho somente pode ser realizada se objetivos específicos forem previamente acertados entre as partes;
- 2.** a avaliação de desempenho diz respeito a resultados de uma tarefa ou de um conjunto de objetivos, e não ao indivíduo;
- 3.** a avaliação de desempenho é o ponto de interseção entre o interesse do indivíduo e o interesse da UEB;
- 4.** o propósito de uma avaliação de desempenho é atingir o progresso individual e coletivo, através de desenvolvimento de habilidades e conhecimentos;
- 5.** a avaliação de desempenho resulta numa decisão para o futuro e, através de diálogo, da definição de uma ação apropriada para garantir as melhorias necessárias e o progresso do indivíduo;

6. a avaliação de desempenho somente é útil quando o sistema permite a possibilidade de os indivíduos se deslocarem de uma função para outra.

A avaliação de desempenho é o ponto de interseção de dois conjuntos de demandas: as demandas da instituição (UEB) para completar a sua missão e aquelas dos adultos voluntários comprometidos com a instituição, mas que satisfaçam suas necessidades pessoais, de forma que a sua motivação contribua para a instituição. O primeiro grupo de demandas é coletivo; o segundo, é individual.

A dinâmica de avaliação de desempenho realiza-se no encontro dessas duas dimensões e, para isso acontecer, um diálogo deve existir, no qual ambas as dimensões - coletiva e individual - sejam levadas em conta pelas partes envolvidas no processo.



#### 4.2 UM MODELO PARA A IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O propósito da avaliação de desempenho é dar, aos adultos, satisfação no trabalho, provendo uma oportunidade de:

- receber uma reavaliação construtiva;
- identificar fatores que podem limitar o desempenho;
- identificar, planejar e desenvolver as competências que o levarão a um melhor desempenho;
- ter um reconhecimento formal da contribuição individual.

### 4.3 PLANO PESSOAL DE FORMAÇÃO

O Plano Pessoal de Formação deve incluir:

1. metas realistas que se alinhem com os propósitos do Escotismo;
2. metas explícitas para dar direção aos esforços individuais;
3. o contínuo desenvolvimento de habilidades para satisfazer as necessidades da instituição e facilitar a mobilidade dos adultos voluntários dentro do Movimento Escoteiro;
4. retorno com regularidade para os adultos voluntários;
5. oportunidades de desenvolvimento pessoal e o reconhecimento de conquistas pessoais.

A avaliação de desempenho deve ser baseada no Plano Pessoal de Formação, considerar a descrição do cargo e o conjunto de objetivos necessários para desempenhá-lo.

O desempenho pode ser afetado por fatores pessoais, tais como:

- compreender o cargo e a responsabilidade por tarefas específicas;
- competência;
- comprometimento;
- questões pessoais (por exemplo: preocupações familiares ou financeiras).

Fatores institucionais podem incluir:

- qualidade do Programa de Jovens e dos recursos materiais;
- cooperação com outros órgãos e níveis na organização;
- sistema de distribuição de materiais do Programa de Jovens;
- oportunidade de formação e apoio.

A avaliação de desempenho tem quatro componentes:

1. revisão pessoal;
2. revisão do desenvolvimento;
3. avaliação das conquistas;
4. administração de problemas de desempenho.

A avaliação de desempenho deve ser implantada somente por pessoas que receberam adequada capacitação para sua aplicação.

Os objetivos dessa capacitação são para:

- entender os objetivos e os princípios da avaliação de desempenho e de que forma os quatro componentes são integrados;
- desenvolver a compreensão da descrição do cargo, a análise do perfil desejado do cargo, do Acordo de Trabalho Voluntário e do Plano Pessoal de Formação como elementos essenciais que apoiarão a avaliação de desempenho;
- prover as habilidades necessárias para realizar cada um dos quatro componentes da avaliação de desempenho.

#### **4.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PESSOAL**

O objetivo da avaliação de desempenho é dar aos indivíduos uma oportunidade de avaliar seu próprio desempenho, além de oportunizar o retorno dessa avaliação com o seu APF.

##### **A avaliação deve considerar:**

- desempenho assessorado nas atividades;
- resultados obtidos;
- metas atingidas.

Essa avaliação pode levar a modificações no Acordo de Trabalho Voluntário e no Plano Pessoal de Formação, visando a ampliar o desempenho futuro do assessorado e sua satisfação no desempenho das atividades. É uma oportunidade para discutir dificuldades detectadas no desempenho das tarefas.

##### **Objetivos da Avaliação de Desempenho:**

1. promover um retorno construtivo de seu APF em resposta à autoavaliação do dirigente/escotista no seu desempenho frente às tarefas assumidas, conquistas e necessidades;
2. identificar e discutir meios para superar fatores que dificultaram o seu desempenho e sua satisfação;
3. promover um senso de comprometimento e de responsabilidade pessoal pelo desempenho das atividades e na participação em um ciclo de formação no Movimento Escoteiro.

##### **Procedimentos:**

1. iniciar a avaliação com o seu APF;
2. fazer a autoavaliação, comparando os resultados obtidos com os parâmetros que foram acordados anteriormente, considerando os resultados de desempenho, as conquistas e o potencial;

3. discutir a autoavaliação com o APF;
4. estabelecer de comum acordo um plano de ação.

A avaliação pessoal é voluntária e pode ocorrer a qualquer momento. Reavaliar regularmente resulta em melhores benefícios e resultados.

O **primeiro passo** propicia aos dirigentes/escotistas reverem seu desempenho, resultados e conquistas e identificarem fatores que podem contribuir ou não para atingir seu pleno potencial de desempenho.

O **segundo passo** é revisar e discutir a avaliação com o APF para promover uma avaliação construtiva. A discussão deve identificar eventuais mudanças que possam ser benéficas para o indivíduo e para a organização.

O **terceiro passo** é desenvolver um plano de ação que ajude o indivíduo a atingir o seu potencial e aumentar a satisfação no desempenho das atividades, ao mesmo tempo em que beneficia a organização. O que contribuiu de forma positiva para o desempenho esperado? O que não contribuiu? Como classificar os resultados do meu desempenho em termos de: a) qualidade; b) quantidade; c) tempo utilizado. Quais competências será necessário adquirir para um desempenho melhor e/ou para obter uma maior satisfação no desempenho da função? O que necessito mudar para atingir melhor meu potencial, considerando: a) a organização das tarefas; b) a disponibilidade de recursos ou materiais, ambiente de trabalho e equipamentos; c) relacionamento com outros escotistas/dirigentes ou grupos; d) o sistema de trabalho ou o método de fazer as coisas? Quanto me sinto satisfeito com o meu trabalho e com o meu envolvimento no Escotismo? Como eu me vejo realizando atividades futuras?

#### **4.5 REVISÃO DO PLANO PESSOAL DE FORMAÇÃO**

A revisão do Plano Pessoal de Formação deve ser feita por todos os dirigentes/escotistas. O término do período do Acordo de Trabalho Voluntário e, portanto, do Plano Pessoal de Formação, é uma oportunidade para essa revisão ser feita em conjunto com o seu APF.

Através da revisão do Plano Pessoal de Formação, os dirigentes/escotistas têm a oportunidade de discutir seu plano para o futuro com o APF e identificar conhecimentos e habilidades necessárias para atingi-lo. A revisão deve tentar satisfazer tanto as necessidades de desenvolvimento pessoal e planos futuros, quanto às necessidades da organização, para manter a disponibilidade das competências necessárias e atingir os objetivos de longo prazo.

#### **Objetivos da revisão do Plano Pessoal de Formação:**

- assegurar o desenvolvimento contínuo de todos os dirigentes/escotistas para utilizar plenamente seu potencial e otimizar as oportunidades para desenvolver planos futuros;
- manter um banco de competências necessárias para atingir a missão e o plano estratégico da instituição de modo estruturado.

### **Procedimentos:**

1. estabelecer competências necessárias para o cargo;
2. identificar competências necessárias relacionadas com o desenvolvimento de longo prazo e planos futuros do dirigente/escotista;
3. identificar as atuais competências dos dirigentes/escotistas e compará-las com as competências necessárias para fixar as necessidades de desenvolvimento e formação;
4. priorizar as necessidades de desenvolvimento e capacitação, considerando os requisitos imediatos de desempenho e as aspirações em longo prazo;
5. desenvolver, revisar e avaliar os planos de desenvolvimento e o Plano Pessoal de Formação;

Uma vez que a pessoa foi nomeada e está atuando num cargo, a revisão pode ser feita pelo menos uma vez por ano, ou a qualquer momento, seja pelas necessidades da pessoa, ou pelas demandas da instituição. A revisão deve estabelecer as competências atuais dos dirigentes/escotistas, tanto aquelas necessárias para o desempenho da função, como as lacuna ou necessidades de competências.

A necessidade de formação deve ser priorizada. Podem ser utilizadas as iniciativas de formação tanto internas quanto externas à instituição, convertendo-se em uma oportunidade para os dirigentes/escotistas atingirem as suas aspirações na vida profissional e dentro do Escotismo. O resultado desse processo deve constar no Plano Pessoal de Formação.

O desenvolvimento de competências que são relevantes para a atual função do dirigente/escotista deve receber prioridade no Plano Pessoal de Formação.

## **4.6 ADMINISTRAÇÃO DE PROBLEMAS DE DESEMPENHO**

O objetivo da administração de problemas de desempenho é identificar e prevenir problemas para manter o desempenho da função, ou elevá-lo acima do padrão mínimo requerido.

### **Objetivos da administração de problemas de desempenho:**

- assegurar que todos os dirigentes/escotistas tenham oportunidades e recursos para que o desempenho na função seja mantido num nível mínimo aceitável ou acima do padrão requerido;
- atuar de forma preventiva por meio de diagnóstico para administrar um baixo desempenho na função.

### **Procedimentos:**

1. estabelecer padrões e indicadores através da descrição do cargo;
2. documentar os desempenhos em todas as áreas em que se suspeita que o desempenho esteja abaixo do padrão mínimo requerido;
3. avaliar a existência de lacunas no desempenho, iniciando um processo para superá-las;
4. desenvolver planos de ações para estabelecer um desempenho satisfatório;
5. utilizar recursos apropriados, incluindo capacitação e apoios necessários.

Se o desempenho do assessorado estiver abaixo do padrão acordado quando de sua nomeação, o APF deve identificar as causas e estabelecer um plano de ação em conjunto com o seu assessorado para restabelecer o desempenho no padrão esperado. O processo se apoia na existência da descrição do cargo, que define as obrigações e padrões esperados.

## **4.7 PROCESSO DE HOMOLOGAÇÃO DOS NÍVEIS**

A União dos Escoteiros do Brasil tem como meta garantir que os adultos sejam capazes de atingir um alto padrão de desempenho na sua função. O Sistema de Formação ajuda os adultos a desenvolverem conhecimentos, habilidades e atitudes de que necessitam para cumprir o seu papel. Os adultos devem aplicar o que aprenderam, com apoio e o retorno do adulto a quem se reporta e do seu APF, se não for a mesma pessoa.

Assegurar que o adulto realmente aplique o que aprendeu conforme requerido é o objetivo do processo de homologação. Quando o APF assina os itens constantes nas tarefas prévias e na prática supervisionada, está homologando e validando aqueles itens.

No processo de homologação deve-se comparar o que o dirigente/escotista faz com um conjunto de requisitos e decidir se o seu desempenho atingiu de forma satisfatória o que é requisitado. Baseado no que se decidiu na homologação, planos futuros podem ser traçados para desenvolver e orientar o dirigente/escotista.

O processo de homologação envolve os seguintes passos:

1. compreensão do padrão requerido. O APF e o assessorado devem discutir, antes da homologação de cada item, para assegurar que a compreensão foi mútua;
2. comprovação, pelo assessorado, da aquisição do padrão requerido. Para isto será necessário o assessorado demonstrar, através da realização de uma tarefa, ou por outro meio, a aquisição da competência solicitada;
3. coleta da evidência requerida e apresentação ao APF. Num processo de homologação baseado em informações, fica sobre o assessorado o trabalho de coletar a evidência, formatá-la e encontrar-se com o Assessor Pessoal de Formação para a homologação. Num processo de homologação baseado em checagem, o APF coleta periodicamente a evidência, possivelmente sem o conhecimento do assessorado, e então agenda uma reunião para a homologação;
4. o APF compara a evidência com o padrão e decide sobre a homologação. Aqui, a decisão deve estar baseada numa comparação entre o padrão desejável e a evidência disponível. O APF deve olhar para cada item e procurar algumas evidências que o satisfaçam;
5. o APF informa o assessorado da decisão de homologação e, caso necessário, dá um retorno para auxiliá-lo.

### **Linhas gerais para a homologação:**

Os seguintes pontos são reconhecidos como as melhores práticas da homologação:

- tratar todos os assessorados igualmente, imparcialmente e com justiça;
- verificar que a evidência seja um trabalho do próprio assessorado e não baseada em comentários indiretos, subjetividade ou emoções;
- verificar que a evidência seja válida, isto é, que demonstre conhecimento, habilidade ou desempenho desejável pelo padrão;
- verificar que a evidência seja autêntica, isto é, que seja baseada na habilidade do assessorado e no desempenho, ao invés de resultar de um trabalho duvidoso ou esporádico;
- verificar que haja evidências suficientes para atingir o padrão desejável;
- basear a decisão de homologação na evidência apresentada, observada e disponível;
- basear a decisão na evidência presente, não em evidências passadas, anteriores;
- fazer um relato por escrito, assinado e datado do processo de homologação e das razões para a decisão;

- aceitar que a responsabilidade de apresentar evidências é do assessorado, não do APF;
- basear o retorno na comparação da evidência com o padrão desejado;
- dar ao assessorado uma cópia por escrito, assinada e datada, da decisão da homologação e das razões para essa decisão;
- informar ao assessorado que ele pode pedir revisão da decisão de homologação, se assim o desejar.

O exemplo ilustra esse processo:

<b>Estágio da Homologação</b>	<b>Qualificação baseada na competência</b>	<b>Formação</b>
1 - identificar o padrão	Padrão Nacional  Diretrizes Nacionais complementadas pelas Diretrizes ou normas da Região	Conteúdo dos níveis  Requisitos para homologação
2 - determinar a evidência pedida	Conhecimentos  Desempenho do trabalho observado	Conhecimentos  Atividades e trabalhos definidos para a homologação
3 - coletar e apresentar a evidência	Assessorado apresenta o conjunto de evidências  Assessorado encontra-se com seu APF e responde às questões	Assessorado completa a homologação  Assessorado encontra-se com seu APF

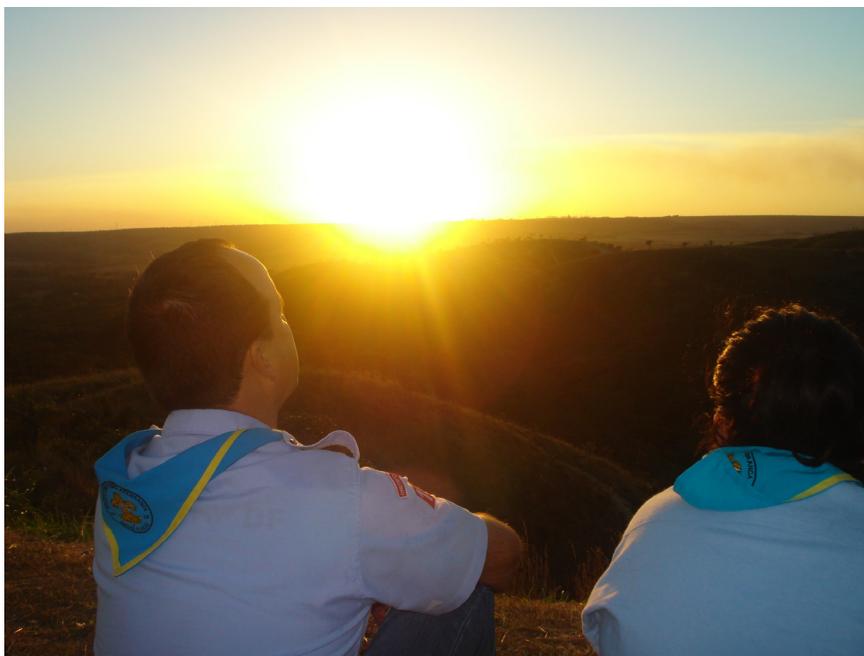
<p>4 - comparar a evidência com o padrão</p>	<p>APF analisa o conjunto e compara a evidência com o padrão</p> <p>AP prepara questões ao assessorado</p>	<p>Assessor Pessoal de Formação analisa a evidência e encontra-se com seu assessorado</p>
<p>5 - informar a decisão ao assessorado</p>	<p>APF informa ao assessorado a decisão da homologação e indica pontos para serem trabalhados</p>	<p>APF informa ao seu assessorado a decisão da homologação e indica pontos para serem trabalhados</p>

Quando o adulto voluntário, depois de participar de Curso de Formação, em qualquer das Linhas, concluir as tarefas decorrentes dessa formação, cabe ao APF solicitar à Diretoria Regional de Gestão de Adultos a conclusão de nível, com a emissão de certificado que a comprove (modelo anexo 2).



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como Assessor Pessoal de Formação, o adulto voluntário assume um papel no Movimento Escoteiro. Torna-se o “irmão mais velho”, ou “companheiro mais experiente de caminhada” de outro adulto voluntário. O APF o faz, sabendo que a qualidade do desenvolvimento do Programa Educativo decorre da qualidade da formação do adulto. Se ele estiver bem preparado, ciente de suas responsabilidades e for capaz de assumir seu próprio desenvolvimento, então essa qualidade será perceptível na Unidade Escoteira Local.



## ANEXO 1 - MODELO PLANO PESSOAL DE FORMAÇÃO



### UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL Diretoria de Métodos Educativos Gestão de Adultos

#### PLANO PESSOAL DE FORMAÇÃO

DADOS DO DIRIGENTE/ESCOTISTA	
Nome:	
Endereço:	
Telefones:	E-mail:
Data de nascimento: / /	Data de promessa: / /
Diretoria/Ramo em que atua:	Tempo de atuação no Ramo:
Grau de instrução:	Profissão:
Grupo Escoteiro:	Distrito:
Registro na UEB:	Religião:

DADOS DO ASSESSOR PESSOAL DE FORMAÇÃO	
Nome:	
Endereço:	
Telefones:	E-mail:
Data de nascimento:	Data de promessa:
Ramo em que atua:	Tempo de atuação no Ramo:
Grau de instrução:	Profissão:
Grupo Escoteiro	Distrito:
Registro na UEB:	Religião:
Tempo como Assessor Pessoal de Formação (em anos/meses):	

DIAGNÓSTICO DAS MINHAS NECESSIDADES DENTRO DO MOVIMENTO ESCOTEIRO		
CURSOS	LEITURAS	PRÁTICAS

<b>PLANO DE ATENDIMENTO ÀS NECESSIDADES IDENTIFICADAS</b>		
<b>AÇÃO/PRAZO</b>	<b>AÇÃO/PRAZO</b>	<b>AÇÃO/PRAZO</b>
<b>AVALIAÇÃO E NOVAS PROPOSTAS: REDIMENSIONANDO ESPAÇOS E TEMPOS</b>		
<b>DIAGNÓSTICO DAS MINHAS NECESSIDADES FORA DO MOVIMENTO ESCOTEIRO</b>		
<b>CURSOS</b>	<b>LEITURAS</b>	<b>PRÁTICAS</b>
<b>PLANO DE ATENDIMENTO ÀS NECESSIDADES IDENTIFICADAS</b>		
<b>AÇÃO/PRAZO</b>	<b>AÇÃO/PRAZO</b>	<b>AÇÃO/PRAZO</b>

**AVALIAÇÃO E NOVAS PROPOSTAS: REDIMENSIONANDO ESPAÇOS E TEMPOS**

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

\_\_\_\_\_  
Dirigente/Escotista em formação

\_\_\_\_\_  
Assessor Pessoal de Formação

## ANEXO 2 – MODELO FICHA DE SOLICITAÇÃO DE NÍVEL DE FORMAÇÃO



### UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL Diretoria de Métodos Educativos Gestão de Adultos

#### SOLICITAÇÃO DE CONCLUSÃO DE NÍVEL \_\_\_\_\_

Linha de Formação \_\_\_\_\_ Ramo: \_\_\_\_\_

##### Identificação do Dirigente/Escotista

Nome: \_\_\_\_\_ Registro na UEB : \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_

Grupo Escoteiro: \_\_\_\_\_ Numeral: \_\_\_\_\_ Cidade: \_\_\_\_\_

##### Identificação do Assessor Pessoal de Formação

Nome: \_\_\_\_\_ Registro na UEB: \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_

Grupo Escoteiro: \_\_\_\_\_ Numeral: \_\_\_\_\_ Cidade: \_\_\_\_\_

Linha de Formação: \_\_\_\_\_ Nível de Formação: \_\_\_\_\_

##### Recomendação do Assessor Pessoal de Formação

O Dirigente/Escotista deverá ser avaliado por seu desempenho, por sua postura e por estar qualificado para uma atuação plena nas suas funções.

---

---

---

Conclusão da avaliação do Nível em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

##### Solicitação de Nível de Formação

Atesto que o meu Assessorado \_\_\_\_\_ completou as tarefas Prévias em \_\_\_\_\_, participou do Curso do Nível \_\_\_\_\_ da Linha \_\_\_\_\_ e cumpriu todos os itens da Prática Supervisionada. Solicito à Diretoria Regional de Gestão de Adultos a emissão do Certificado de Conclusão do referido Nível.

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assessor Pessoal de Formação

**Registro na Área de Gestão de Adultos**

Obs: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ \_\_\_\_\_

## ANEXO 3 – MODELO DE ACOMPANHAMENTO PESSOAL



### UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL Diretoria de Métodos Educativos Gestão de Adultos

#### FICHA DE ACOMPANHAMENTO PESSOAL

**NÍVEL** \_\_\_\_\_

**LINHA** \_\_\_\_\_

##### 1. IDENTIFICAÇÃO DO(A) ASSESSORADO(A):

Nome: \_\_\_\_\_ Registro na UEB: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_ Estado: \_\_\_\_\_ CEP: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_ Telefones: ( ) \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_ Data de Nascimento: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Escolaridade:

( ) Ens. Fundamental Incompleto ( ) Ens. Médio Incompleto ( ) Ens. Superior Incompleto

( ) Ens. Fundamental Completo ( ) Ens. Médio Completo ( ) Ens. Superior Completo

Profissão: \_\_\_\_\_

Órgão Escoteiro em que atua: \_\_\_\_\_

Função em que atua: \_\_\_\_\_ Tempo disponível: \_\_\_\_\_ horas semanais

Ramo em que atua no Escotismo: ( ) Lobinho ( ) Escoteiro ( ) Sênior ( ) Pioneiro

##### 2. IDENTIFICAÇÃO DO ASSESSOR PESSOAL:

Nome: \_\_\_\_\_ Registro na UEB: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_ Estado: \_\_\_\_\_ CEP: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_ Telefones: ( ) \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_ Data de Nascimento: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Escolaridade:

( ) Ens. Fundamental Incompleto ( ) Ens. Médio Incompleto ( ) Ens. Superior Incompleto

( ) Ens. Fundamental Completo ( ) Ens. Médio Completo ( ) Ens. Superior Completo

Profissão: \_\_\_\_\_

Órgão Escoteiro em que atua: \_\_\_\_\_

Função em que atua: \_\_\_\_\_

Formação Escoteira: \_\_\_\_\_

**3. CURSO INFORMATIVO/CONVERSA/PALESTRA/INFORMAÇÕES SOBRE ESCOTISMO:**

Data \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_

Local: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_

**4. DEFINIÇÃO DO ACESSORAMENTO (com Diretoria do Nível que atua):**

Data \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_

Local: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_

**5. DEFINIR O CRONOGRAMA COM ACESSOR E ACESSORADO ESTABELECENDO DATAS PARA CADA TAREFA:**

\_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_

**6. ETAPA I – TAREFAS PRÉVIAS:**

**Leitura e Discussão com Assessor**

**Previsão**

**Conclusão**

a.

\_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_

\_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_

b.

\_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_

\_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_

c.

\_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_

\_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_

d.

\_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_

\_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_

**Leitura Recomendada**

a.

b.

\_\_\_\_\_  
Assessor Pessoal de Formação

**7. ETAPA II – CURSO:**

Data de participação: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_

**Observação:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**8. ETAPA III: PRÁTICA SUPERVISIONADA: (Somente para os níveis básicos e avançados)**

**Tarefas**

**Previsão**

**Conclusão**

a.

\_\_/\_\_/\_\_\_\_

\_\_/\_\_/\_\_\_\_

b.

\_\_/\_\_/\_\_\_\_

\_\_/\_\_/\_\_\_\_

c.

\_\_/\_\_/\_\_\_\_

\_\_/\_\_/\_\_\_\_

d.

\_\_/\_\_/\_\_\_\_

\_\_/\_\_/\_\_\_\_

## PREPARARAM ESTE MATERIAL PARA VOCÊ

O conteúdo deste Manual foi organizado e montado com a colaboração de:

Alessandro G. Vieira

Antônio César Oliveira

Carlos Eduardo Dutra

Carmen Barreira

Cleusa Iara Campello dos Santos

Dayanna Cristine Gomes Rosa Bezerra

Ilka Denise Gallego Campos

Liria Romero Dutra

Luiz César de Simas Horn

Marlon Benites de Souza

Megumi Tokudome

Oliveiro Ângelo Panzera

Renato Eugênio de Lima

Luciano Rodrigues

Rogério de Lima Assunção

### Projeto Gráfico e Diagramação

Raphael Luis K.

1ª Edição - Novembro de 2011

### Todos os direitos reservados.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser traduzida ou adaptada a nenhum idioma, como também não pode ser reproduzido, armazenado ou transmitido por nenhuma maneira ou meio, sem permissão expressa da Diretoria Executiva Nacional da União dos Escoteiros do Brasil.



**Escoteiros do Brasil**  
construindo um mundo melhor

**União dos Escoteiros do Brasil - Escritório Nacional**

Rua Coronel Dulcídio, 2107 - Bairro Água Verde

CEP 80250-100 - Curitiba - Paraná

[www.escoteiros.org.br](http://www.escoteiros.org.br)



**Escoteiros do Brasil**  
construindo um mundo melhor

**União dos Escoteiros do Brasil - Escritório Nacional**

Rua Coronel Dulcídio, 2107 - Bairro Água Verde

CEP 80250 100 - Curitiba - Paraná

Tel.: 41. 3353-4732

[www.escoteiros.org.br](http://www.escoteiros.org.br)