

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
CENTRO DE EDUCAÇÃO DA UNIVALI EM SÃO JOSÉ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – HABILITAÇÃO FINANÇAS

ROBERTO MURILO COUTINHO

**ELABORAÇÃO DE UM NOVO PROCESSO DE ATRAÇÃO E
SELEÇÃO DE ESCOTISTAS E DIRIGENTES DO GRUPO
ESCOTEIRO DO AR HERCÍLIO LUZ**

**São José
2006**

ROBERTO MURILO COUTINHO

**ELABORAÇÃO DE UM NOVO PROCESSO DE ATRAÇÃO E
SELEÇÃO DE ESCOTISTAS E DIRIGENTES DO GRUPO
ESCOTEIRO DO AR HERCÍLIO LUZ**

Trabalho de Conclusão de Curso – projeto de aplicação –
apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Administração da Universidade do Vale do
Itajaí.

Professora Orientadora: Profa. Msc. Kellen da Silva Coelho

**São José
2006**

ROBERTO MURILO COUTINHO

**ELABORAÇÃO DE UM NOVO PROCESSO DE ATRAÇÃO E
SELEÇÃO DE ESCOTISTAS E DIRIGENTES DO GRUPO
ESCOTEIRO DO AR HERCÍLIO LUZ**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenação do Curso de Administração – Habilitação Finanças da Universidade do Vale do Itajaí, em 27 de junho do de 2006.

Profª. Luciana Merlin Bervian
Coordenador (a) do Curso

Banca Examinadora:

Prof (a) MSc. Profa. Msc. Kellen da Silva Coelho
Univali – CE São José
Professor Orientador

Prof (a) Msc. Carolina Gomes Costa Masselli
Univali – CE São José
Membro

Prof MSc. Felipe de Faria Monaco
Univali – CE São José
Membro

A minha esposa *Janice*, minhas filhas *Anne Elise* e *Liz Cristine*, meus pais *Targino* e *Célia Tereza*, familiares, amigos, conselheiros e a todos que me incentivaram.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a professora orientadora, Profa. Msc. Kellen da Silva Coelho pela ajuda, apoio, incentivo e confiança durante este período acadêmico.

A todos os professores do curso que contribuíram na minha formação acadêmica.

Agradecimento em especial ao Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, a sua diretoria e aos escotistas, que não mediram esforços para a elaboração e realização desta pesquisa.

Agradecimento ao diretor presidente do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, Nadir Antonio Mussio, o qual me deu todo o apoio.

Agradecimento à Direção Regional da União dos Escoteiros do Brasil – Região de Santa Catarina, que me possibilitou a elaboração de painel com o tema “captando adulto no Movimento Escoteiro”.

Aos funcionários e estagiários da Biblioteca do Campus da Univali São José e aos demais Campus que contribuíram para a pesquisa deste trabalho.

Aos meus demais amigos que confiaram e apostaram em mim.

Agradecimento aos meus familiares que sempre incentivaram e apoiaram os meus estudos acadêmicos.

Roberto Murilo Coutinho

Uma vez um homem teve a petulância de dizer-me que era a pessoa mais feliz do mundo! Eu tive que responder-lhe que havia alguém ainda mais feliz do que ele, e que esse alguém era eu!

Você não deve pensar que nenhum de nós não tenha tido suas dificuldades a vencer, para atingir essa felicidade. Muito ao contrário! É, porém, a satisfação de ter enfrentado dificuldades, suportado golpes e vencido reveses que completa o prazer dessa vitória.

Não queira que sua vida fosse um mar de rosas. Se assim fosse, ela não teria graça.

Lord Baden-Powell off Gilwell

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem como tema propor a elaboração de um novo processo de atração e seleção de escotistas e dirigentes adultos voluntários para o Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, instituição esta pertencente ao terceiro setor. Seu objetivo é propor melhoria na forma de captação de adultos voluntários, procurando aumentar o número de escotistas e dirigentes, sendo estes essenciais para a continuidade do trabalho realizado na instituição, pois o trabalho efetuado não é remunerado. O método utilizado neste trabalho foi realizado através de questionários, junto aos diretores e escotistas do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, abordando através de perguntas, as formas em que esta instituição efetua o recrutamento e seleção de pessoal. Conseqüentemente optou-se pela pesquisa qualitativa que possibilita a análise dos problemas descrevendo o contexto mais complexo. Os dados foram coletados por meio da bibliografia utilizada pela instituição, a qual segue as normas do seu órgão maior. Após a aplicação dos questionários, foram analisados os dados obtidos, onde podemos identificar de que forma a instituição procede para o recrutamento e seleção de pessoal. Ao final apresentamos os resultados obtidos com as pesquisas, questionários e com a conclusão deste trabalho.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Voluntário.

ABSTRACT

O resumo apresenta em primeiro lugar o objetivo do trabalho, seguido da metodologia empregada, resultados e conclusões. O espaço utilizado para a digitação é simples, sem abertura de parágrafo (contendo aproximadamente 500 “quinhentas” palavras).

Key-words: palavras representativas do conteúdo do trabalho (três palavras-chave).

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	12
1.2	OBJETIVOS.....	13
1.2.1.	Objetivo geral	13
1.2.2.	Objetivos específicos.....	13
1.3	JUSTIFICATIVA	14
1.4	APRESENTAÇÃO GERAL DO TRABALHO.....	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1	EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	16
2.2	INFORMAÇÕES REFERENTES AOS CARGOS	26
2.2.1	Coletas de informações sobre o cargo	26
2.2.2	Descrição de cargos e análise de cargos.....	28
2.3	Planejamento de Pessoal.....	31
2.3	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL	33
2.4.1	O processo de recrutamento de pessoas nas organizações	35
2.4.2	Fontes de recrutamento.....	36
2.4.3	Técnicas de recrutamento	36
2.4.4	Recrutamento interno e suas vantagens e desvantagens	38
2.4.5	Recrutamento externo e suas vantagens de desvantagens.....	40
2.5	SELEÇÃO DE PESSOAL	43
2.5.1	Técnicas de seleção	45
2.6	VOLUNTARIADO	51
2.6.1	Histórico do voluntariado no Brasil	51
2.6.2	Definições do trabalho do voluntário	52
2.6.3	Recrutamento e seleção de voluntários	54
2.6.4	Atuações do voluntariado.....	55
3	DESCRIÇÃO DO MÉTODO	56
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	56

3.2	SUJEITOS DA PESQUISA	56
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	57
3.4	DEFINIÇÕES DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	58
3.5	DEFINIÇÕES OPERACIONAIS DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	58
3.6	ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS	60
4	APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	61
4.1	INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE O MOVIMENTO ESCOTEIRO	61
4.1.1	Histórico do Movimento Escoteiro	61
4.2	O GRUPO ESCOTEIRO DO AR HERCÍLIO LUZ.....	62
4.2.1	As principais características da instituição.....	64
4.3	CARACTERÍSTICAS GERAIS DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	65
4.3.1	O atual modelo captação na instituição	66
4.3.2	Descrição dos cargos de escotistas e dirigentes	68
4.3.3	Profissiografias dos escotistas e dirigentes	71
4.3.4	Motivos dificultadores da captação de dirigentes e escotistas	74
4.3.5	Melhorias sugeridas pelos respondentes	75
4.4	DESCRIÇÃO DO ATUAL PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO GRUPO ESCOTEIRO DO AR HERCÍLIO LUZ	77
5	A PROPOSTA DE UMA NOVA ATIVIDADE DE CAPTAÇÃO	81
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
	REFERÊNCIAS	86
	APÊNDICES	91
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOBRE A ATIVIDADE DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO GRUPO ESCOTEIRO AR HERCÍLIO LUZ.....	92
	APÊNDICE B – FICHA DE INSCRIÇÃO DO VOLUNTÁRIO PARA INGRESSAR NO GRUPO ESCOTEIRO DO AR HERCÍLIO LUZ	96
	APÊNDICE C – QUADRO ORÇAMENTÁRIO DE GASTOS PARA DIVULGAÇÃO, ATRAÇÃO E SELEÇÃO DE VOLUNTÁRIOS ADULTOS DO GRUPO ESCOTEIRO DO AR HERCÍLIO LUZ.....	97
	ANEXO A – Regulamento do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz	98

1 INTRODUÇÃO

Após a realização de um diagnóstico durante o estágio (1) em no Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, instituição esta pertencente ao terceiro setor, foi possível perceber que o processo de recrutamento e seleção de pessoal de voluntários adultos não é uma tarefa fácil para a instituição, devido à baixa procura de adultos voluntários para o desenvolvimento de tarefas desenvolvidas pela referida instituição. O voluntariado adulto, entretanto, é essencial para que a instituição possa continuar o seu papel social dando oportunidade a outros membros juvenis a conhecer e praticar o escotismo, ou seja, para que a organização consiga gerir bem seus recursos humanos.

Para Toledo (1999, p. 8), a administração de recursos humanos é o “conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir a atração, manutenção, movimentação, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado”. Desse modo, depreende-se que a atração de pessoas é a atividade primeira na gestão dos recursos humanos no que se refere à esfera organizacional.

Nesse sentido, houve um interesse em contemplar a realidade do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, os cargos disponíveis para candidatos voluntários adultos a ser recrutados e selecionados são os de Escotistas (chefes) ou Dirigentes. Os escotistas são as pessoas que trabalham diretamente com membros juvenis, nas seções escoteiras, tendo a faixa etária denominada ramo de lobinhos (as) com idade entre 7 a 10 anos; tropa de escoteiros (as) com idade entre 11 a 14 anos; ramo sênior com idade entre 15 a 17 anos e clã de pioneiros com idade entre 18 a 21 anos. As pessoas eleitas para mandato de dois anos e que tem como função à direção da instituição são os dirigentes, estes efetuam a gerência das diretorias, em que temos os cargos de diretor presidente, diretor financeiro, diretor administrativo, e diretor técnico, além de outros cargos que se fizerem necessários.

Além disso, atualmente, frente ao diagnóstico desenvolvido durante o estágio supervisionado, no que tange ao processo de seleção, observou-se que é utilizada a técnica de entrevista informal e individual com cada candidato, que de acordo com autores, como Carvalho e Nascimento (1997) é a técnica mais usada no âmbito organizacional. Desse modo, acredita-se que exista certa desestruturação na atividade de captação de pessoas para a instituição.

Diante disso, constatou-se que, para que a organização a ser investigada, possa continuar desenvolvendo suas atividades, é necessário um estudo da forma de captação de voluntários adultos no Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz.

1.1 Descrição da situação problema

A descrição da situação problema no Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz apresenta-se intimamente relacionada ao processo de recrutamento e seleção de pessoal voluntário adulto, pois se constatou a baixa procura dos adultos voluntários para o desenvolvimento das tarefas em que a instituição se propõe.

Nesse sentido, cabe destacar que o voluntariado adulto é de fundamental importância para que a instituição possa continuar o seu papel social, pois a instituição não visa fins lucrativos e, desse modo, conta somente com a participação de adultos voluntários no seu quadro de dirigentes e escotistas. É curioso ressaltar que a instituição tem, dentro das suas metas, dar a oportunidade a membros juvenis de conhecer e praticar o escotismo.

Frente a estudos desenvolvidos na fase de diagnóstico organizacional, no semestre anterior, verificou-se que a instituição tem significativa necessidade de um estudo, com vistas a um projeto que facilite o ingresso de mais voluntários adultos. Diante disso, este trabalho tentará ir ao encontro de uma proposta, que possa amenizar esta dificuldade encontrada no Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz.

Pôde-se observar que a baixa procura de voluntários para atuar nas instituições do terceiro setor não é uma dificuldade encontrada somente pelo Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, visto, que esta é uma realidade da maioria das organizações não governamentais. Pois, do ponto de vista filosófico, “ser voluntário pode significar muito mais do que dar comida a quem tem fome, tratar uma pessoa doente ou sanar suas necessidades imediatas, ainda que sejam iniciativas indiscutivelmente necessárias”. (GOLDBERG, 2001, p. 5).

Frente a isso, as organizações não governamentais vêm buscando novas formas de captação de voluntários, trabalhando na valorização e no reconhecimento do voluntário, pois “É necessário que o voluntário sinta o valor de seu trabalho e que perceba como a sua

contribuição é necessária para o resultado alcançado pela equipe”. (CENTRO DE VOLUNTARIADO DE SÃO PAULO, 2001, p. 34).

1.2 Objetivos

Neste capítulo serão abordados os objetivos desta pesquisa tanto em termos gerais, como de forma mais minuciosa.

1.2.1. Objetivo geral

Mediante a contextualização apresentada no capítulo anterior, definiu-se como objetivo para este trabalho de conclusão de curso:

Propor um novo processo de atração e seleção de Escotistas e Dirigentes do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz.

1.2.2. Objetivos específicos

Em termos mais específicos:

- a) caracterizar o modelo vigente para captação de pessoas;
- b) elaborar uma descrição e análise dos cargos de escotistas e dirigentes do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz;
- c) definir as profissiografias dos escotistas e dirigentes do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz;
- d) identificar os motivos que dificultam a atração de voluntariado para o Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz.

1.3 Justificativa

Este trabalho justifica-se em função da necessidade de compreensão do funcionamento do processo de recrutamento e seleção de voluntários adultos. As atividades de recrutamento e de seleção são partes de um processo de significativa importância no âmbito organizacional, que se alicerça na socialização e no desempenho de seus integrantes. (CHIAVENATO, 2002).

Para o Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, mais especificamente, é de relevante importância o estudo do recrutamento de pessoas adultas, pois a metodologia da instituição baseia-se no voluntariado para o desenvolvimento das suas atividades. Evidenciando-se dessa forma, a intensa necessidade de se definir as profissiografias de cada membro adulto voluntário, e que este esteja inserido dentro do espírito do Movimento Escoteiro.

Para o acadêmico, este trabalho de conclusão de curso apresenta uma importância significativa, pois poderia trazer novos conhecimentos, contatos e acarreta no suporte a desenvolvimento de trabalhos futuros. Além disso, soma-se o fato de se poder estudar um assunto pouco explorado neste tipo de instituição, uma vez que tais estudos tendem a se voltar para o âmbito empresarial.

Nesta linha de raciocínio, com base na curiosidade do pesquisador e da conseqüente investigação, pretende-se com este trabalho de conclusão de curso, fornecer dados que possam ser relevantes para a instituição, e que a mesma possa utilizá-los para tomada de decisões.

Outro fator que merece destaque é que, uma das finalidades do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz está voltada a ações com a comunidade, uma delas é oportunizar a participação do maior número de membros juvenis ao movimento escoteiro. Assim, o recrutamento e a seleção de adultos são fundamentais para a continuação de suas atividades a qual reflete diretamente em benefício para a comunidade. No entanto, como a atração de candidatos encontra-se fragilizada, percebe-se que este estudo assume uma significativa importância.

A captação de membros adultos voluntários é um assunto relativamente novo ou pouco explorado, pois o voluntariado foi oficializado através da Lei nº 9608 de 18 de Fevereiro de 1998 (Lei do Voluntariado). Sendo assim, o resultado deste trabalho de conclusão de curso pode vir a representar expressiva importância para futuras pesquisas e pesquisadores.

Tratando de forma generalista, as informações sobre o trabalho voluntário são pouco divulgadas, vagas e de difícil acesso. Nesse sentido, cabe um esforço maior por parte de pesquisadores que apresentem interesse pelo assunto.

Além disso, é importante destacar a facilidade de acesso às informações relacionadas à instituição, pelo fato de o pesquisador apresentar uma rede de relacionamento eficaz com os membros da mesma.

1.4 Apresentação geral do trabalho

No primeiro momento foi escolhido o tema do trabalho, evidenciando a viabilidade da pesquisa; em seguida foi realizada a elaboração de um referencial teórico, organizando as unidades de leitura selecionadas. Foram abordados os assuntos como: o posicionamento de autores sobre a descrição e análise de cargos, seus métodos e objetivos; a evolução teórica da gestão de recursos humanos, focando o recrutamento e a seleção de pessoal no âmbito das organizações.

Posteriormente, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, ou seja, a sua caracterização, as técnicas de coleta de dados, a definição do período de realização de coleta dos dados, os sujeitos participantes desta coleta, tal como a forma de tratamento dos dados e a descrição das etapas a ser trilhadas na criação de uma possível aplicação para a pesquisa.

Em seguida são apresentados e interpretados os dados obtidos e é apresentada uma nova elaboração de um processo de recrutamento de dirigentes e escotistas para o Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz. Logo após, são tecidas considerações finais em torno do trabalho.

Desse modo, pretende-se com a conclusão deste trabalho deixar para a instituição pesquisada sugestões referentes ao processo de recrutamento e seleção de adultos voluntários, de forma a contribuir para o melhoramento do atual processo utilizado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados os seguintes assuntos: perspectiva histórica da gestão de recursos humanos, descrição de cargos e análise de cargos e seus processos de estrutura de análise de cargos, métodos de descrição e análise de cargos, fases de análise de cargos e os objetivos da descrição e análise de cargos, e de modo mais expressivo formularam-se alguns tópicos destinados a uma explanação sobre a atividade de atração e seleção de pessoas nas organizações.

2.1 Evolução histórica da gestão de recursos humanos

Não é conhecida a origem do estudo da administração de pessoal, mas provavelmente os moradores das cavernas já se defrontaram com problemas de utilização de recursos humanos. Encontra-se na Bíblia registros dos problemas enfrentados por Moisés na seleção e treinamento de pessoas. (WERTHER; DAVIS, 1983, p. 24).

Segundo o autor, durante os milhares de anos entre Moisés e a revolução industrial havia poucas organizações de grande porte. Com a exceção das ordens religiosas (a Igreja Católica Romana), dos governos e os militares, a maioria do trabalho foi executada em pequenos grupos, na lavoura, em pequenas oficinas, ou até mesmo no lar, a base era o trabalho em família. Com o advento da revolução industrial a natureza do trabalho modificou-se, era necessário grande número de pessoas para trabalhar em conjunto e as condições de trabalho precárias muito desagradavam aos trabalhadores.

Ao final do século XVIII, “os problemas humanos causados pela industrialização aumentavam e uma das reações de empregadores foi criar o posto de secretário do bem-estar”. A função deste, atendendo ao interesse do empregador, era satisfazer algumas das necessidades dos trabalhadores impedindo assim que estes se unissem e formassem sindicatos, o que demonstraria poder e obrigaria aos empregadores uma nova postura. (WERTHER; DAVIS, 1983, p. 25-26).

Percebe-se então que as atividades de recursos humanos desde a antiguidade até o fim do século XVIII estiveram a reboque do autoritarismo burocrático e da discriminação

econômica, sempre a serviço de uma realidade que se caracteriza pelo esforço de atingir metas cada vez mais altas do **TER**, privilegiando, portanto o consumismo em detrimento do processo de auto-realização que caracteriza o ser humano, o **SER**. A auto-realização é considerada como privilégio de minorias nobres e religiosas que o desfrutam financiadas pela riqueza produzida pela coletividade. (TOLEDO, 1982, grifo do autor).

No final do século XIX aconteceu a formação da classe operária brasileira e a expansão da economia cafeeira, em que nos serviços portuários e ferroviários, tiveram início as atividades do proletariado urbano industrial. Após o regime escravocrata, ocorreram as “transformações na economia cafeeira, a formação do mercado de trabalho e do consumo interno, a disponibilidade de recursos financeiros e materiais”, impulsionando o desenvolvimento industrial no eixo São Paulo e Rio de Janeiro, destacando-se o têxtil, vestuário e oficina de manutenção. (FLEURY; FISCHER, 1992, p. 7).

Ainda no século XIX, o movimento associativista operário era de caráter mutualista, em que a “suas últimas décadas assistiram ao nascimento do movimento operário de cunho anarquista que defendia a coletivização dos meios de produção enfatizando o papel dos sindicatos na organização da classe operária” além de toda a sociedade. (FLEURY; FISCHER, 1992, p. 7).

O século XX iniciou com cerca de oitenta por cento da população brasileira habitando os campos, sendo que “em 1907 os dados registram que 149.140 trabalhadores nos estabelecimentos industriais, em que 23.335 no Estado de São Paulo” (RODRIGUES, 1966 apud GIL, 1994, p. 22), que ressalta o fraco poder do proletariado e o pequeno poder das atividades econômicas urbanas.

Já em 1917 houve um significativo movimento sindical em São Paulo e no Rio de Janeiro, em que culminou na eclosão dos movimentos grevistas, “sendo marcada como uma das mais importantes da história do movimento operário brasileiro, servindo para alertar os patrões e os poderes públicos para a urgência da aplicação de medidas adequadas de proteção do trabalhador”. (GIL, 1994, p. 22).

No Brasil, percebe-se os movimentos trabalhistas com um papel intenso e atuante no início do século, em que havia uma maior participação do trabalhador na vida da empresa. Os operários das atividades portuárias e ferroviárias, pela sua importância na economia, tinham uma atuação marcante. (FLEURY; FISCHER, 1992).

Nota-se também a influência da imigração européia e as modificações ocasionadas pela Era Getúlio Vargas, cuja influência pode-se notar até hoje. É impossível compreender o trabalhismo brasileiro sem o estudo do getulismo. Getúlio Vargas criou o Ministério do Trabalho, e assim instalou oficialmente a presença do Estado nas relações entre patrão e empregado. Dessa forma, as instituições foram obrigadas a uma modificação interna para atender às exigências da lei nas questões trabalhistas, o que até então não existia. (AQUINO, 1980).

A depressão da década de 30 fez com que os cidadãos perdessem a fé na capacidade das empresas de atender às necessidades da sociedade. Eles se voltaram para o governo. Este interveio para dar aos trabalhadores compensação por desemprego, seguridade social, salários mínimos e até o direito de sindicalização protegido por leis federais. (WERTHER; DAVIS, 1983, p. 27).

As modificações ocorridas na legislação na década de 30 possibilitaram o atual papel das áreas de recursos humanos, por ter colocado as empresas obrigações legais e obrigado-as a considerarem os objetivos da sociedade. Os departamentos de pessoal passaram a ter uma maior importância dentro da empresa, havia agora uma obrigação legal a ser cumprida. E foi neste contexto que os sindicatos cresceram e adquiriram forças, respaldados pela nova legislação, ocasionando inclusive receios em muitas organizações que provocaram, sem sucesso, movimentos de retorno ao status anterior. (WERTHER; DAVIS, 1983).

Fleury e Fischer (1992) colocam que a partir de 1937 há um fortalecimento a subsistência e estrutura sindical ocasionada pela influência do Estado através do regime ditatorial como elemento onipotente nas relações do trabalho, com a organização da Justiça do Trabalho e a promulgação da CLT em 1943.

O crescimento dos departamentos de pessoal continua nas décadas de 40 e 50. Com a utilização de recrutamento e treinamento para a II Guerra Mundial ocorreu boa aprendizagem e experiência para a utilização destas práticas de administração de pessoal para as relações de trabalho no pós-guerra. (WERTHER; DAVIS, 1983, p. 27).

Nessa mesma época foi criado o SENAI, em convênio com a Confederação Nacional das Indústrias, objetivando organizar e administrar as escolas de aprendizagem. Para a aprendizagem no setor comercial criou-se o SENAC em 1946 e na década de 50 foram feitas

reformas nas antigas Escolas de Aprendizagem, transformando-as em Escolas Técnicas Federais. Foram criados ainda institutos de pesquisa e tecnologia. (FLEURY; FISCHER, 1992).

A década de 50 trouxe mudanças significativas no campo das relações do trabalho. Ocorreu a expansão da indústria siderúrgica, petrolífera, química e farmacêutica, bem como a implantação das indústrias automobilísticas. Assim, os setores tradicionais da indústria foram ultrapassados pelos modernos, tanto em número de empregados quanto em termos de produção. Surgiu, então, a necessidade de um novo profissional para gerenciar os problemas de pessoal. Seguindo o modelo americano muitas empresas criaram o departamento de relações industriais. (GIL, 1994, p. 24).

Na década de 60 ocorre o surgimento de um movimento sindical mais ativo e independente do ministério do Trabalho, visualizando os benefícios trabalhistas como direito do trabalhador. Por conta disso, a incidência de greves aumenta. Em 1964, com os militares assumindo o poder, os organismos unificadores do movimento operário foram dissolvidos, as lideranças sindicais foram abafadas e o clima tornou-se adverso às reivindicações operárias. As empresas então, não tinham dificuldades para negociar com seus empregados. (GIL, 1994).

Após o período de 1964 com a intervenção estatal na vida civil e direcionando o rumo da economia brasileira, houve um novo relacionamento entre o governo federal e os estaduais, centralizando os recursos através de reforma administrativa, tributária e fiscal, procurando padronizar as atividades públicas e os respectivos investimentos. (FLEURY e FISCHER, 1992).

Entre os anos de 1968 a 1973 o país passou por um crescimento econômico, sendo considerado como o período do milagre brasileiro, em que as empresas cresceram e modernizaram-se. Aparece um novo modelo econômico que se caracterizou pelo processo de concentração resultando na construção de grandes empresas. Como consequência um valor cada vez maior passou a ser atribuído à planificação, à tecnologia e aos profissionais especializados. (GIL, 1994).

Fleury e Fischer (1992) enfocam que neste período o Estado articulou o Sistema Nacional de Formação Profissional o qual congregava diversas entidades responsáveis pela formação profissional no país.

A partir de 1978, as relações de trabalho no Brasil tornaram-se bem mais tensas. Desde a abertura política pelo Presidente Geisel em 1974, apesar desta ter sido lenta e gradual, estimulou os trabalhadores a reivindicarem maiores salários e melhores condições de trabalho. Assim, tornou as greves um evento mais freqüente na realidade nacional. No decorrer da década de 80 o empenho dos trabalhadores em prol da unificação do seu movimento, “foi criado as centrais sindicais como a CUT – Central Única dos Trabalhadores e a CGT – Confederação Geral dos Trabalhadores”. Tendo a década de 80 sido marcada pela recessão, elevando o desemprego e os trabalhadores começaram a ganhar proporcionalmente menos. (GIL, 1994).

Já a década de 90 trouxe muito otimismo para a população, tendo em vista as eleições diretas para presidente da república. Porém as medidas econômicas que se seguiram, além de impor pesados sacrifícios à população, mostraram-se ineficazes. Os níveis de emprego e salários baixaram sensivelmente. As empresas para sobreviverem passaram a demitir pessoal sendo que muitas delas enxugaram os seus organogramas e diminuíram os níveis hierárquicos, o que fez com que grande parte de seus serviços passassem a terceiros. Exigiu-se do profissional um perfil bastante diferente e competitivo. “Ocorreram inúmeras falências e concordatas de empresas, a ampliação do serviço terceirizado à inclusão da gestão de pessoas e da administração de recursos humanos que até hoje é fundamental para o crescimento e administração das empresas”. (GIL, 1994).

Lucena (1999) afirma que a realidade brasileira como um todo continua marcada por uma profunda diversificação de estágios de desenvolvimento, sendo que convive simultaneamente com processos desde os mais arcaicos até os mais avançados, em que não oferecidas espaços para os mais diferentes critérios de ação. Essa realidade global, tão heterogênea, transporta-se para o interior das organizações, impossibilitando identificar características comuns que possam compor um quadro de referência conceitual e técnico para o trabalho de análise e de formulação de alternativas necessárias ao enfrentamento dos desafios empresariais.

As alterações nas políticas de gestão de recursos humanos apresentaram algumas tendências pós-modernas que geraram mudanças efetivas nos padrões culturais das relações do trabalho, tendo um maior desafio no processo dessa transformação. (FLEURY; FISCHER, 1992).

Porém, as mudanças procuram conciliar o antigo e o novo modo de gerenciar as pessoas nas organizações. As quais não passam de pequenas reformas de aparência na superfície de suas estruturas, sendo que afetam apenas alguns aspectos aparentes, mas que não atingem as bases, a essência das incompatibilidades com o inovador e o moderno, é o impulsionador das transformações. “O resultado dessas intervenções é o aprofundamento das contradições entre o tradicional e o moderno”. (LUCENA, 1999, p. 15).

A administração de recursos humanos deve contribuir para a eficácia organizacional e tem como objetivos: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar a sua missão, proporcionar competitividade, organização dos empregados bem treinados e bem motivados, aumentarem a auto-atualização e satisfação dos empregados no trabalho, desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho, administrar a mudança e manter políticas éticas de comportamento socialmente responsável. (CHIAVENATO, 1999).

Nesse contexto, é relevante enfatizar as funções da gestão de pessoas da administração de recursos humanos, sendo as mesmas necessárias para o desenvolvimento das atividades na administração. São elas: provisão, aplicação, manutenção desenvolvimento, e monitoração, conforme descrito em (CHIAVENATO, 2002, p. 155).

Abaixo apresenta-se um quadro com os cinco itens, abordando com mais profundidade os processos básicos da gestão de pessoas.

Processo	Atividades desenvolvidas
Agregação	Recrutamento Seleção
Aplicação	Desenho de cargos Avaliação de desempenho
Recompensa	Remuneração Benefícios
Desenvolvimento	Treinamento Mudanças Comunicações
Manutenção	Disciplina Higiene e segurança no trabalho QVT Relações com sindicatos
Monitoração	Banco de dados Sistemas de informações Gerenciais

Quadro 1 – Funções básicas da Administração de Recursos Humanos

Fonte: (CHIAVENATO, 1999, p. 77).

Agregar pessoas é o processo que constitui o ingresso das mesmas nas organizações, e que representa a porta de entrada aberta para as pessoas capazes de ajustar suas características pessoais às características das organizações. A função de agregar pessoas constitui o primeiro grupo de processos da moderna gestão de pessoas e é também o meio de servir às necessidades organizacionais a longo prazo. Atrair novos valores aos ativos intangíveis da organização é o fato de buscar a melhoria contínua do capital intelectual. Posto isso, acredita-se que seja uma responsabilidade de linha o fato de os gerentes e sua equipe absorverem esse processo com a consultoria interna e assessoria do órgão de recursos humanos. (CHIAVENATO, 1999, p. 77).

Limongi-França e Arellano (2002) julgam que, para isso, as empresas necessitam de mudanças e renovação, com vistas a buscar e atrair pessoas com potencial. Isso se reflete na aquisição de profissionais que agreguem condições determinantes no diferencial das empresas, e para o preenchimento das vagas em aberto devem utilizar-se dos instrumentos comprovados cientificamente, que proporcionam melhor qualidade e maior precisão a esses processos.

Já a aplicação tem como objetivo especificar o desenho dos cargos que é o processo de organizar o trabalho por meio das tarefas que são necessárias para o desempenho de um determinado cargo específico. Cada cargo exige certas competências do seu ocupante para que possa ser bem desempenhado, competências estas que variam com o nível hierárquico e área de atuação. Para se desenhar um cargo é necessário definir quatro condições básicas: o conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante desempenhará com o conteúdo do cargo, de que forma as tarefas ou atribuições deverão ser desempenhadas, incluindo os métodos e os processos de trabalho, a quem o ocupante do cargo deverá se reportar hierarquicamente e quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir, ou quais são os seus subordinados. Chiavenato (1999, p. 162). Na aplicação inclui ainda a avaliação de desempenho, em que as organizações preocupam-se com o desempenho dos seus funcionários. A avaliação de desempenho é o processo que mede o grau de desempenho que o funcionário alcança e de rever a atividade produtiva e avaliar a contribuição que os indivíduos realizaram para alcançar os objetivos administrativos da organização. A avaliação de desempenho de cada indivíduo é

também uma apreciação sistemática das atividades por ela desempenhada em função das metas a serem alcançadas. (CHIAVENATO, 1999, p. 189).

Ferreira (1979, p.172) acrescenta que a empresa deva possuir um sistema de avaliação de desempenho de cargos, e a criação de um cargo, não se deve fazer simplesmente, à vista de apressadas e mal admitidas considerações a respeito da sua necessidade, mais em cima de uma criteriosa análise objetiva da questão em que consiste um exame do cargo a ser criado. Além de uma precisa definição das tarefas, deveres e responsabilidades que lhe serão atribuídas.

Ao comentar sobre recompensa para as pessoas, abordam-se os itens remuneração e benefícios. Normalmente, as pessoas que trabalham nas organizações, estão dispostas a se dedicarem ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isto lhe traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação. A remuneração é o pagamento pelo serviço prestado ao esforço pessoal dedicado com seus conhecimentos, habilidades. O principal componente da remuneração é a contribuição básica, que é o pagamento fixo que a pessoa recebe de forma regular. Já os benefícios entram na remuneração total que são concedidos como: seguro de vida, transporte e refeições subsidiadas, além de outros, formando assim um pacote de recompensas pelo seu trabalho. (CHIAVENATO, 1999, p. 220).

No caso específico da remuneração propriamente dita, o programa de remuneração mantém os recursos humanos de uma organização, em que o departamento de pessoal pode melhorar a motivação e a satisfação do empregado através da remuneração. Mas quando os salários e ordenados não são bem administrados, a organização pode perder o empregado e também o que investiu para recrutar, selecionar, treinar e desenvolvê-los. (WERTHER; DAVIS, 1983 p. 320).

Além disso, o modelo funcional de remuneração e recompensas cresceu de forma avassaladora com o aumento da complexidade das organizações e com a necessidade de parâmetro para auxiliar o gerenciamento dessa complexidade. Nos dias de hoje a remuneração variável está atrelada ao acompanhamento da performance e do desempenho em face dos resultados alcançados pelo indivíduo, a partir da complexidade, responsabilidade das competências técnicas é possível construir faixas salariais e critérios de evolução dos profissionais. (HIPÓLITO, 2002, p. 94).

O desenvolvimento de pessoas agrega o treinamento e desenvolvimento de pessoas, mudanças e comunicações. O processo de desenvolvimento está ligado diretamente com a

educação, que busca de dentro do ser humano o seu conhecimento e potencialidades interiores. Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhe informações, é sobretudo dar informação básica para que ela aprenda novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e com isso modifiquem seus hábitos. O treinamento tem muito a ver com o conhecimento, em que na era da informação o conhecimento é o recurso mais importante e constitui a chave para o desenvolvimento. O treinamento é um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, para contribuir melhor aos objetivos organizacionais. Hoje a mudança nas organizações é essencial para a criatividade e inovação, pois esta por toda à parte, nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços. A mudança envolve a transformação, interrupção e a transição de uma situação para a outra. (CHIAVENATO, 1999, p. 290).

Toledo (1977, p. 182) corrobora acrescentando que o desenvolvimento de pessoal vem sendo uma mudança constante nas organizações, tanto na ordem política, tecnológica, econômica ou social, em que as organizações obrigam-se a se prepararem cada vez mais para enfrentar com êxito esse estado de mudança. O desenvolvimento de pessoal implica em projetar para o futuro, utilizando os recursos utilizados por uma empresa, e nesse sentido a ênfase sempre terá que ser dada aos programas de recursos humanos.

A manutenção das pessoas do ponto de vista da gestão de pessoas, não é aquela que somente consegue captar e aplicar os seus recursos humanos, mas também a que mantém as pessoas satisfeitas a longo prazo na organização. Esta manutenção exige cuidados especiais como os estilos de gerência, as relações com os empregados e os programas de segurança no trabalho. Nas organizações a saúde física e mental das pessoas está relacionada à higiene do trabalho, em que o local de trabalho deve constituir área com condições de bem-estar ligados a exposição do organismo humano a agentes externos como o ruído, ar temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos de trabalho. O ambiente de trabalho deve ter condições psicológicas e sociológicas saudáveis e que atuem positivamente no comportamento das pessoas. A qualidade de vida no trabalho determina o desempenho pessoal nas organizações, pois o trabalho pobre tornará à insatisfação, à má vontade das pessoas. Por outro lado se a qualidade de vida no trabalho for boa, proporcionará um clima de respeito e confiança, aumentando as contribuições das pessoas para com as organizações. (CHIAVENATO, 1999, p. 392).

Um dos fatores relevantes para a manutenção das pessoas nas organizações é a motivação, que tem sido um dos temas mais estudados em gestão de pessoas e mais

preocupantes do cotidiano das organizações. Várias são as teorias motivacionais que são utilizadas e consagradas como, por exemplo: a teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, a teoria dos fatores de Frederick Herzberg, a teoria da determinação de metas de Edwin Locke, entre outras, que tem por objetivo motivar o desempenho pessoal. A motivação é definida como um impulso à ação que é basicamente originada no interior dos indivíduos. (CASADO, 2002, p. 248).

O monitoramento é realizado através do banco de dados, que funciona como um sistema de armazenamento e comunicação de dados codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações. O banco de dados é um conjunto integrado de arquivos, relacionados logicamente, organizados de forma a melhorar e facilitar a eficiência da informação. No passado a administração de recursos humanos controlava o comportamento das pessoas através de cartões de ponto para a entrada e saída das pessoas no início e término dos horários do trabalho. Hoje em dia, a administração de recursos humanos partiu para colocar na cabeça das pessoas esta responsabilidade delas mesmas tomarem as decisões sobre o seu trabalho. (CHIAVENATO, 1992, p. 412).

Ferreira (1979, p. 18) enfatiza que a área da administração de recursos humanos não é exclusiva da administração de pessoal, nem de um setor especializado que centralize atribuições, podendo a organização ter um órgão especializado que exerça todas as atividades da administração de pessoal. A administração de pessoal “é função de todos os setores da empresa sendo desincumbida por todos aqueles que tenham responsabilidade de supervisão ou chefia”.

A administração de recursos humanos tem como funções específicas: efetuar a análise e descrição de cargos, planejamento de recursos humanos, recrutamento e seleção de pessoal, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar, entre outras. (CHIAVENATO, 1999).

Fleury e Fischer (1992) explanam que os sistemas de gestão de recursos humanos terão que redefinir as suas diretrizes, estratégicas e instrumentos de implementação, pois há desafios a ser superados visando à inovação para o desenvolvimento dos recursos humanos.

Nos próximos capítulos serão abordados os temas referentes ao recrutamento e seleção de pessoal, seguindo a metodologia teórica de alguns autores, enfatizando que a administração de recursos humanos é o “conjunto de políticas e práticas necessárias para

conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados às pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho”. (CHIAVENATO, 1999, p. 8).

Ao longo dos anos se pensou que o grande obstáculo do desenvolvimento das indústrias fosse o capital. Na verdade, verificou-se que a “inabilidade de uma empresa é recrutar e manter uma boa força de trabalho que constitui o principal obstáculo da produção”. Daí a necessidade de se manter uma força de trabalho eficiente e entusiasmada. (CHIAVENATO, 1999, p. 8).

Partindo-se do pressuposto da existência da necessidade de se conhecer os cargos tal como os perfis requeridos para a sua ocupação, no momento de recrutar e selecionar os integrantes de uma organização acredita-se que seja conveniente destinar um espaço, nesta pesquisa, que contemple a descrição de cargos.

2.2 Informações referentes aos cargos

Neste capítulo serão abordadas as coletas de informações sobre os cargos com as suas características desejáveis e indesejáveis, a descrição, a estrutura, os métodos de descrição, além das fases e dos objetivos da descrição de análise de cargos.

2.2.1 Coletas de informações sobre o cargo

A colheita das informações sobre o cargo a que se pretende ocupar é necessária para que o processo de seleção obtenha sucesso, pois é através destas informações que se terá o perfil a ser exigido do candidato.

Chiavenato (2002, p. 230) enfatiza que neste processo de colheita de informações sobre o cargo,

qualquer que seja o método de análise aplicado, o importante para a seleção são informações a respeito dos requisitos e das características que o ocupante do cargo deverá possuir. Aplicação da técnica dos incidentes críticos: consiste na anotação

sistemática e criteriosa dos chefes diretos a respeito dos fatos e comportamentos dos ocupantes dos cargos considerado, que produziram melhor ou pior desempenho no trabalho. Essa técnica localiza as características desejáveis (que melhoram o desempenho) e as indesejáveis (que pioram o desempenho) que serão investigadas nos futuro candidatos.

É necessário para a classificação dos cargos um trabalho de natureza especializada, em que exige técnicas de administração de pessoal, conhecimento de métodos e processos, que subsidiem as peculiaridades deste processo. Sendo que a classificação é tão somente um dos meios para equacionar determinados problemas de administração. (FERREIRA, 1979, p. 173).

Assim, o processo de seleção se concentrará na busca e avaliação desses requisitos, tal como nas características dos candidatos que se apresentarem.

Ao investigar posicionamentos de alguns analistas organizacionais, foi possível reconhecer que Pontes (1996) é um defensor das entrevistas como fonte de coleta de dados. Explicando melhor, o autor afirma que o melhor método para a coleta de dados é a entrevista pessoal pelo analista de cargos da empresa; pois, dessa forma, possivelmente, haverá uma identificação dos cargos pesquisados, em que a chance de erro será reduzida. (PONTES, 1996, p. 210).

Assim, como Pontes, outros autores, como Chiavenato (2002), também dispõem esforços em torno de formas eficazes de descrever os cargos de uma organização.

Nesse sentido, apresentam-se, por meio do quadro abaixo, as características desejáveis e indesejáveis, quanto aos requisitos a ser abordados na colheita de informações para os candidatos, de acordo com Chiavenato (2002).

Características Desejáveis	Características Indesejáveis
<ul style="list-style-type: none"> • Afabilidade no trato com pessoas • Facilidade no relacionamento • Vontade de agradar ao cliente • Resistência à frustração • Verbalização fácil • Excelente memória • Facilidade em trabalhar em equipe • Concentração visual e mental • Facilidade em lidar com números 	<ul style="list-style-type: none"> • Irritabilidade fácil • Introversão exagerada • Impaciência • Pouco controle emocional • Dificuldade de expressão • Dificuldade de relacionamento • Pouca memória • Dispersão mental • Dificuldade em lidar com números

Quadro 2 - Técnica de incidentes críticos para o cargo de vendedor de balcão.

Fonte: (CHIAVENATO, 2002, p. 230).

Observa-se que o quadro acima possui vários itens nos qual a organização precisa estar atenta na hora de preparar o perfil do candidato a ser recrutado e selecionado, para não ter problemas futuros com uma seleção ineficiente.

Na busca de subsídios para a coleta de informações para a ocupação do cargo é indispensável uma boa requisição, minuciosa e específica, a qual ajudará a determinar as qualificações do candidato ideal, como também identificar as fontes de recrutamento, informando em que local possivelmente procurar os candidatos. (LODI, 1978, p. 27).

Chiavenato (1999, p. 90) acrescenta conforme descrito abaixo:

Análise da requisição de empregado: consiste na verificação dos dados na requisição do empregado, preenchidos pelo gerente, especificando os requisitos e as características que o candidato ao cargo deverá possuir. Análise do cargo no mercado: Quando se trata de algum cargo novo, sobre o qual a organização ainda não tem nenhuma definição a priori, nem mesmo o gerente, existe a alternativa de verificar em organizações similares, cargos comparáveis, seu conteúdo, os requisitos e as características dos seus ocupantes.

Também nota-se que estas análises são essenciais para a seleção de pessoal e de fundamental importância para delinear a próxima etapa, a entrevista de seleção, sendo esta um instrumento muito importante, pois na entrevista tem-se o contato individual com o candidato, em que se pode conhecê-lo melhor por meio das perguntas e respostas.

Já para Werther e Davis (1983, p. 96), a coleta de informações para a análise de cargos depende dos analistas de cargo que necessitam coletar as informações a respeito das características dos cargos e dos seus ocupantes. Antes desse processo, os analistas estudam a organização, seu propósito, projeto, entradas das pessoas, materiais e procedimentos, e saídas dos produtos e serviços; além de examinarem os relatórios da empresa.

2.2.2 Descrição de cargos e análise de cargos

O recrutamento e a seleção de pessoal, a identificação de necessidades de treinamento, a definição de programas de treinamento, planejamento da força de trabalho, a avaliação de cargos, o projeto de equipamento e os métodos de trabalho, entre outros, são muitos dos

resultados da descrição e análise de cargos que tem como objetivos: elaboração de anúncios e demarcação de mão-de-obra, onde recrutar, determinação do perfil do ocupante do cargo, avaliação e classificação de cargos etc. Posto isso são esses objetivos a serem alcançados no processo de descrição e análise de cargos. (CHIAVENATO, 2002), com vistas a oferecer informações precisas para a elaboração das políticas da Administração de Recursos Humanos.

Para a descrição e análise de cargos é importante que os gerentes entendam os objetivos, as políticas e práticas usadas para a seleção, assim podem se envolver neste processo desde o início. Os responsáveis devem ter informações adequadas referente ao número de candidatos por vaga e o máximo de informações possíveis sobre os próprios candidatos, sendo essencial para a tomada de decisões seguras. As especificações de cargo ajudam a identificar as competências individuais que os funcionários precisam para o sucesso, conhecimentos, habilidades, aptidões entre outros fatores, que levam ao desempenho superior. (BOHLANDER, 2003, p. 102).

A descrição e análise de cargos são de fundamental importância para as áreas de recrutamento e seleção de pessoal, pois através deste instrumento pode ser melhorada a quantidade e qualidade dos recursos humanos para a organização. A descrição do cargo relata impessoalmente o conteúdo do cargo, enquanto as especificações do cargo fornecem a percepção da organização perante as qualificações humanas que se deseja para o trabalho. As estruturas, métodos de observação e entrevista, planejamento de um cargo também são necessários para a aplicação deste instrumento. (CHIAVENATO, 2002).

Werther e Davis (1983, p. 104) corroboram mencionando que a descrição de cargo é uma declaração escrita que explica os deveres, condições de trabalho e outros aspectos de um cargo especificado. Uma das abordagens é a “descrição narrativa sobre o cargo em alguns parágrafos”.

A descrição de cargos é o processo pelo qual se enumera as tarefas ou atribuições para compor um cargo, que se torna distinto dos demais. Através do detalhamento de atribuições ou tarefas do cargo é que se tem a periodicidade da execução dos métodos empregados para alcançar os objetivos. Um cargo pode ser descrito como uma unidade da organização que consiste em um grupo de responsabilidades e deveres que se tornam distintos e separados dos outros cargos. As tarefas e atribuições são elementos componentes de um papel de trabalho e devem ser cumpridos pelo ocupante do cargo. (CHIAVENATO, 2002, p. 303-304).

Após a descrição ser elaborada, segue-se a análise do cargo, em que vai identificar o conteúdo do cargo nos aspectos intrínsecos, efetua-se também a análise do cargo em relação aos aspectos extrínsecos, ou seja, aos requisitos que o cargo impõe ao ocupante. A análise estuda e determina todos os requisitos qualificativos, as responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo, para o seu desempenho adequado. Após esta análise é que os cargos são avaliados e devidamente classificados para efeito de comparação. (CHIAVENATO, 2002, p. 305).

Tal comparação é feita entre os potenciais ocupantes das vagas, administrando-se uma forma eficaz de alocar os membros organizacionais no empenho de suas funções. Assim, visa-se a selecionar o que apresentar o maior número de competências que possam vir a capitalizar o objetivo da estratégia organizacional.

A estrutura de análise de cargos é necessária para a ocupação do cargo. Para tanto é necessário ter os seguintes requisitos: físicos e intelectuais, sendo que o mental é o que o ocupante deverá ter para desempenhar adequadamente as funções do cargo. “Considera as condições de ambiente e arredores em que o trabalho é executado tornando-o desagradável, adverso ou sujeito a riscos, exigindo um severo ajustamento, a fim de manter a sua produtividade e seu rendimento nas funções”. (CHIAVENATO, 2002, p. 306).

Alguns métodos são utilizados para a descrição e análise de cargos. O método da observação direta é um dos mais utilizados, por ser historicamente o mais antigo e pela a sua eficiência, sendo que é efetuado através da observação direta e dinâmica em pleno exercício das funções pelo ocupante, em que é observado pelo analista de cargos. No método do questionário é solicitado ao pessoal que preencha um questionário de análise de cargo, respondendo, por escrito todas as indicações possíveis sobre o cargo, sobre o seu conteúdo e características. O método da entrevista é mais flexível e produtivo quando bem estruturado, pois por meio deste método pode-se obter informações sobre os aspectos, natureza e a seqüência das várias tarefas componentes do cargo. “O método misto são combinações ecléticas de dois ou mais métodos de análise”. (CHIAVENATO, 1998, p. 312).

Para o desenvolvimento de um programa de análise de cargo são necessárias algumas fases como o planejamento, preparação e execução. A fase de planejamento é a fase em que todo o trabalho é planejado. A escolha do método de análise depende da natureza e característica dos cargos a ser analisados. A seleção dos fatores e especificações a ser utilizados na análise, envolvendo o critério de generalidade e critério da variedade ou

discriminação. O dimensionamento dos fatores de especificações é o que determina o campo de variação de cada fator dentro do conjunto de cargos que se pretende analisar. A fase de execução “é a fase em que se faz a colheita de dados a respeito dos cargos a analisar e a redação da análise”. (CHIAVENATO, 2002, p. 317).

2.3 Planejamento de Pessoal

Conforme Bohlander (2003), entre outros autores, abordá-se-a neste item a importância do planejamento de pessoal para as organizações.

O planejamento de pessoal é processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, em determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura. O planejamento de pessoal nem sempre é da responsabilidade do órgão de pessoal da organização. O problema de antecipar a quantidade e qualidade das pessoas necessárias à organização é extremamente importante. (CHIAVENATO, 1998).

Pode-se afirmar que o planejamento de pessoal estabelece uma estratégia para admissão de funcionários na organização e o recrutamento coloca esse plano em funcionamento. No entanto o recrutamento tem adquirido nova importância para os gerentes, visto que tanto as organizações de manufatura quanto às de serviços estão tendo cada vez mais dificuldades para garantir o preenchimento de vagas dos candidatos qualificados. (BOHLANDER, 2003).

Para Lodi (1978), o planejamento de pessoal deve proceder à execução do recrutamento, seja ele feito rotineiramente ou em condições excepcionais. Acrescenta ainda que o planejamento envolve muitas etapas preparatórias, pois procura ter uma visão do que a organização e o mercado têm a oferecer quanto ao candidato qualificado ao cargo pré-definido.

Para alcançar todo seu potencial de realização, a organização precisa ter as pessoas adequadas disponíveis para o trabalho a ser realizado. Em termos práticos, isso significa que todos os gerentes devem estar seguros de que os cargos sob sua responsabilidade estão ocupados por pessoas capazes de desempenhá-los adequadamente. Isso requer um cuidadoso

planejamento de pessoal. Existem vários modelos de planejamento de pessoal. Alguns são genéricos e abrangem toda a organização, enquanto outros são específicos para determinados setores. Quase todos exigem a participação do órgão de pessoal. (CHIAVENATO, 1998).

Já para Werther e Davis (1983), o planejamento de pessoal melhora as contribuições do departamento de pessoal para o objetivo da organização. Talvez mais do que qualquer outra atividade de recursos humanos, pois o planejamento de pessoal permite ao departamento de pessoal ser pró-ativo ao invés de reativo.

Para que se possa fazer o planejamento de pessoal tem-se a necessidade de abordar outros itens importantes, conforme será apresentado na seqüência, e os que mais se destacam é a pesquisa interna e a pesquisa externa.

A pesquisa interna é uma verificação das necessidades da organização em relação às suas carências de recursos humanos, a curto, médio e longos prazos. O que a organização precisa de imediato e quais são seus planos futuros de crescimento e desenvolvimento, o que certamente significarão novos aportes de recursos humanos. Esse levantamento interno não é esporádico ou ocasional, mas contínuo e deve envolver todas as áreas e níveis da organização, para retratar suas necessidades de pessoal e o perfil e características que esses novos participantes deverão possuir e oferecer. Em muitas organizações, essa pesquisa interna é substituída por um trabalho mais amplo denominado planejamento de pessoal. (CHIAVENATO, 1998).

Para auxiliar a pesquisa interna é necessário fazer a análise da oferta interna, que pode começar com a preparação dos quadros de pessoal, que apresentam todos os cargos da organização e o número de funcionários por cargo. Essa análise mostrará o número de funcionários que permanecem em cada cargo de um ano para o outro, bem como as promoções daqueles que são promovidos ou rebaixados. Prever a oferta de recursos humanos requer que os gerentes tenham um bom entendimento da rotatividade e do absenteísmo de funcionários. (BOHLANDER, 2003, p.70).

Já a pesquisa externa é uma pesquisa de mercado de RH no sentido de segmentá-lo e diferenciá-lo para facilitar sua análise e conseqüente abordagem. Assim, dois aspectos importantes sobressaem da pesquisa externa: a segmentação do mercado de RH e a localização das fontes de recrutamento. (CHIAVENATO, 1998, p. 201).

Enfatiza Chiavenato (1998, p. 202) que por segmentação de mercado, quer referir-se à decomposição do mercado em diferentes segmentos ou em classes de candidatos com

características definidas para analisá-lo e abordá-lo de maneira específica. A segmentação é feita de acordo com os interesses específicos da organização.

No próximo item abordá-se-a os passos do processo de recrutamento de pessoas nas organizações, que é fundamental para toda e qualquer organização.

2.3 Recrutamento e seleção de pessoal

Para Chiavenato (2002, p. 197) recrutamento de pessoal “é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Sendo fundamental e essencial para qualquer organização, pois independente do ramo de atividade que a organização atue o recrutamento de pessoal é necessário para o seu funcionamento. Nesta linha de raciocínio, muitos autores como Limongi-França e Arellano (2002) comentam que a organização poderá aproveitar o potencial dos recursos humanos interno, como pode buscar novos profissionais no mercado de trabalho.

De acordo com o Chiavenato (2002), para alcançar este objetivo é necessário trabalhar alguns itens que são primordiais, tais como: planejamento de pessoal, a pesquisa interna, pesquisa externa, o processo de recrutamento, os meios de recrutamento, recrutamento interno e externo com as suas vantagens e desvantagens, os quais serão abordados a seguir.

Para Limongi-França e Arellano (2002), o recrutamento e seleção de pessoal são a fase de preenchimento de uma vaga em aberto, ou seja, um processo de procura de empregados, em que vai estimulá-los e encorajá-los a se candidatar a vagas de determinada organização.

Pode-se entender por planejamento de recrutamento e seleção de pessoas, o processo de antecipar e fazer provisão para a movimentação de pessoas, sendo a finalidade do planejamento de recrutamento de pessoal, assegurar o emprego de maneira mais efetiva possível, para que as metas da empresa sejam alcançadas. (BOHLANDER, 2003).

Corroborando esses comentários, Werther e Davis (1983, p. 145) mencionam que “descobrir novos empregados para a organização é um desafio contínuo para a maioria dos departamentos de pessoal”. Já Toledo (1977, p.35) afirma que na sua visão o “recrutamento é

uma série de atividades que trata dos estudos e contatos com o mercado de mão-de-obra, assim como a primeira convocação dos candidatos”.

Lodi (1976, p.13) concorda com os pensamentos descritos e esclarece que “o recrutamento de pessoal está na ordem do dia. Tanto na empresa envolvida no avanço tecnológico, na empresa em expansão comercial, como a empresa interessada na inovação dos métodos gerenciais, estão voltadas para a procura de recursos humanos”.

Tachaizawa et al. (2001, p.167) afirmam que o recrutamento de pessoal, são estratégias que dependem das políticas e diretrizes emanadas da alta direção da organização, e que devem considerar o mercado de trabalho, os cenários, legislação, além das alternativas mais adequadas para a procura de pessoas nos meios para viabilizar a sua contratação.

No entanto, para Chiavenato (1998, p.196) o recrutamento deve ser “feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização”. E que também consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes de fornecer à organização certo número de pessoas necessárias para almejar os seus objetivos.

Sendo esta uma atividade que tem por objetivo imediato atrair os candidatos, em que os quais passarão pelo processo de seleção e serão os futuros participantes da organização.

O recrutamento requer um cuidadoso planejamento, constitui uma seqüência de três fases, a saber: o que a organização precisa em termos de pessoas; o que o mercado de RH pode oferecer; e quais técnicas de recrutamento aplicar. Para tanto são usadas algumas técnicas neste planejamento envolvendo a pesquisa interna, em que a empresa vai efetuar o levantamento das suas necessidades como: o cargo que está vago, o perfil do candidato que pretende contratar e até buscar na própria organização pessoas que já estejam aptos a preencher técnicas de abordagem de recrutamento, tendo um papel fundamental na busca do perfil almejado pela empresa. (CHIAVENATO, 1998, p.196).

Colaborando nesse sentido Chiavenato (1998), apresenta também alguns tópicos, a saber:

a) pesquisa interna:

o que a organização precisa: pessoas necessárias para a tarefa organizacional;

b) pesquisa externa:

o que o mercado de RH pode oferecer: fontes de recrutamento a localizar e alveja e

c) técnica de recrutamento a aplicar.

2.4.1 O processo de recrutamento de pessoas nas organizações

As atividades de recrutamento e de seleção, de acordo com muitos autores, como Gil (1994), em muitos casos ficam comprometidas pela ausência de uma sistematização do seu processo.

Processo de recrutamento é atração de candidatos a vagas de forma mais sistematizada. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Bohlander (2003) afirma que o processo de recrutamento e seleção para a maioria das organizações é um processo contínuo, em que a rotatividade é inevitável, deixando vagas a serem preenchidas por candidatos de dentro ou fora da organização ou pelos indivíduos cujas qualificações foram avaliadas anteriormente.

Esse processo varia conforme a organização, e o seu início depende da decisão do dirigente de linha. Em outras palavras, o órgão de gestão de recursos humanos não tem autoridade de efetuar qualquer atividade de recrutamento sem o devido consentimento do departamento que possui a vaga a ser preenchida. Como o recrutamento é uma função desenvolvida por profissionais pertencentes ao *staff*, ou seja, que desempenham o papel de consultores na organização suas providências dependem de uma decisão da linha, que é oficializada de uma espécie de ordem de serviço, geralmente denominada requisição de empregos ou requisição de pessoal. Trata-se de um documento que deve ser preenchido e assinado pelo responsável que pretende preencher alguma vaga em seu departamento ou seção. (CHIAVENATO, 1998).

Para Lodi (1976), o processo de recrutamento passa por um planejamento sistemático, em que deve preceder à execução do recrutamento, seja ele feito rotineiramente, seja em condições excepcionais. De qualquer forma, complexa ou não a situação, o recrutamento envolve muitas etapas preparatórias, pois se procura olhar para o que a companhia e o mercado têm a oferecer e para os passos que serão dados a fim de aproximar o candidato qualificado ao cargo claramente definido.

Na seqüência, serão apresentadas algumas das fontes de recrutamento utilizadas para captar as pessoas nas organizações.

2.4.2 Fontes de recrutamento

O recrutamento de pessoal para Tachizawa et al. (2001) constitui uma sistemática que objetiva atrair candidatos diretamente nas fontes de recrutamento, sejam internas ou externas. As características da mão-de-obra determinarão à escolha das fontes de recrutamento.

Verifica-se que as fontes de recrutamento são as áreas do mercado de recursos humanos explorados pelo mecanismo de recrutamento. Em outros termos, o mercado de recursos humanos apresenta fontes de recursos humanos diversificados que devem ser diagnosticadas e localizadas pela empresa que passa a influenciá-las, através de uma multiplicidade de técnicas de recrutamento, visando a atrair candidatos para atender às suas necessidades. (CHIAVENATO, 1998).

De acordo com Lodi (1976), o recrutamento através de publicidade é o método mais comum para atrair pessoal de todos os tipos. Em tempos de recessão econômica, qualquer anúncio atrai candidatos, mas nos tempos de prosperidade, o anúncio deve ser bem feito e bem situado para fazer o seu papel.

Já para Werther e Davis (1983) a maneira para encontrar candidatos, em alguns casos é denominada canais. Em que os recrutadores e candidatos usam um número limitado de canais através dos quais procuram um ao outro.

2.4.3 Técnicas de recrutamento

Existem alguns meios de recrutamento interno e externo, os quais as organizações utilizam, a través das técnicas, as quais são fundamentais para buscar o melhor funcionário para a organização, como por exemplo:

a) anúncios em jornais: costumam ser uma boa opção, dependendo do tipo de cargo a ser preenchido. “Os cargos de gerentes, supervisores e funcionários de escritório normalmente se dão bem com os anúncios de jornais locais ou regionais”. Sendo a construção do anúncio muito importante, em que deve chamar a atenção, desenvolver o interesse no cargo, criar

desejo ao mencionar aspectos de satisfação no trabalho e vantagens, além de provocar uma ação de como o candidato poderá enviar o seu *curriculum vitae*. (CHIAVENATO, 1999).

Werther e Davis (1983, p.152) afirmam que “fazer anúncios é um método efetivo de recrutar, já que o anúncio pode alcançar uma audiência mais ampla do que os encaminhamentos por empregados ou dos espontâneos não solicitados”.

Já para Bohlander (2003), os anúncios representam um dos métodos mais comuns para atrair os candidatos, através dos jornais, revistas comerciais, rádios televisão, quadro de cartazes e correio eletrônico;

b) as agências de recrutamento: é um meio para as empresas se abastecerem de candidatos que constam no seu banco de dados, podendo as agências servir de intermediárias para efetuar o recrutamento, normalmente este tipo de serviço é solicitado por empresas que não possuem um órgão de recursos humanos na empresa. (CHIAVENATO, 1999).

As agências de emprego, pública ou privadas ajudam aqueles que procuram emprego a encontrar o emprego certo, como também existem as empresas que busca executivos chamadas de *headhunters* ou caça-talentos a encontrar a pessoas certa para o cargo certo. (BOHLANDER, 2003, p. 83).

Sendo que estas visam fins lucrativos. E surgiram para ajudar os empregadores a encontrar os candidatos capazes para o cargo a ser ocupado; contatos com escolas e universidades: as empresas podem desenvolver um esquema de contatos com as escolas, universidades e associações de classe como sindicatos patronais, conselhos regionais, diretórios acadêmicos centros de integração empresa-escola, entre outros para divulgar as oportunidades que está oferecendo no mercado. (CHIAVENATO, 1999);

on-line: o meio eletrônico abriu um canal importante, a internet é para as organizações um contato para a procura de novos talentos. Os *sites* de procura de emprego estão se multiplicando a cada dia. Muitas das organizações estão apostando na internet para recrutar talentos e reduzir os custos dos processos para agregação de pessoas, sendo que ao mesmo tempo aumentam os horizontes do recrutamento, facilitando a vida dos candidatos. Algumas consultorias funcionam como banco de dados, acionando estes sites, o internauta encontra informações sobre as empresas que procuram candidatos. Nestes sites, os candidatos encontram dicas e informações sobre uma boa contratação. Consultando as vagas pode-se verificar o perfil que o mercado esta exigindo. “Os serviços on-line de recrutamento abrem as

portas de muitas empresas e permitem eliminar etapas da agregação”. (CHIAVENATO, 2002, p. 216).

No entanto, a atividade de recrutamento é a primeira etapa, que define o recrutamento como um processo de procurar empregado. Essa procura se faz com base nas requisições de pessoal emitidas pelos supervisores ou gerentes. No qual no mercado de trabalho competem os empregadores e de um outro lado os próprios profissionais. “Os empregadores competem em termos de salários, condições de trabalho e benefícios oferecidos. Os candidatos competem em termos de qualificação pessoal, o que inclui habilidade conhecimento, experiência e personalidade”. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 64).

2.4.4 Recrutamento interno e suas vantagens e desvantagens

Segundo Chiavenato (1998, p. 206), o recrutamento é interno quando, havendo determinada vaga, a organização procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal). Assim o recrutamento interno pode envolver: transferência de pessoal, promoções de pessoal, transferências com promoções de pessoal, programas de desenvolvimento de pessoal, e planos de encarecimento (carreira) de pessoal.

Para Gil (1994, p. 47), o recrutamento interno é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Também constitui um procedimento bastante econômico. Serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados.

No entendimento de Marras (2000, p.71), o recrutamento interno:

é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa. Isso é a divulgação das necessidades (vagas em aberto) é informada por meio de comunicação, memorando ou cartazes, em todos os quadros de avisos da empresa, com as características exigidas pelo cargo, solicitando àqueles interessados que compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se à posição oferecida ou enviem seus dados para análise.

O recrutamento interno é a procura de candidatos para o preenchimento de uma vaga dentro da própria organização. Alguns cuidados de gerenciamento devem ser tomados quando utilizado a expectativa desta técnica. Pois pode gerar competição interna e descontentamento e frustração para aqueles que foram preteridos no processo. “Por outro lado, o recrutamento interno estimula o desenvolvimento profissional e oferece perspectivas de crescimento na carreira aos funcionários da empresa”. (LIMONI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 64)

Existem algumas vantagens para o recrutamento interno a qual a sua observação é de suma importância para que as organizações a utilizem para poder motivar e incentivar os recursos humanos internos à ocupação dos cargos disponíveis dentro do perfil a ser preenchido.

Chiavenato (2002, p. 209) cita algumas das principais vantagens do recrutamento interno:

O recrutamento interno é mais econômico, pois evita despesas com anúncios em jornais ou honorários de empresas de recrutamento, custos de atendimento de candidatos, admissão, de integração do novo empregado. Ao mesmo tempo que introduz sangue novo na organização (talentos, habilidades e expectativas). Aproveita melhor o potencial humano da organização. Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários, É mais rápido, evita as demoras frequentes do recrutamento externo. Apresenta maior índice de validade e de segurança, não necessita, na maior parte das vezes, de período experimental. A margem de erro é reduzida. Aproveita os investimentos da empresa em treinamento do pessoal. Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal, tendo em vista que as oportunidades são oferecidas aos que demonstrem condições de merecê-las.

Na visão de Limongi-França e Arellano (2002), as vantagens do recrutamento interno são as seguintes: o menor custo direto, o conhecimento prévio do perfil de desempenho do candidato, o estímulo à preparação para a promoção, proporcionando medidas especiais de treinamento e criando um clima de progresso profissional, a melhora do moral interno e a demonstração de valorização do pessoal que já compõe a organização.

Para Bohlander (2003), a maioria das organizações procura preencher as vagas por meio de promoções e transferências internamente, utilizando o investimento feito anteriormente no recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento dos seus funcionários. Afirma que o recrutamento interno traz as seguintes vantagens: que a promoção serve para recompensar os funcionários que tiveram bons desenvolvimentos e destina a incentivá-los a continuar os seus esforços, que melhora o moral dentro da empresa dando perspectiva aos outros funcionários para que atinjam a sua promoção.

Chiavenato (2002, p. 209) descreve que por outro lado existem algumas desvantagens para o recrutamento interno as quais devem ser observadas:

Este tipo de recrutamento exige dos novos empregados potencial de desenvolvimento para ser promovidos a níveis acima do cargo em que estão. Pode afetar a motivação dos atuais funcionários da instituição. Quando a organização não tem oportunidades de crescimento, corre o risco de frustrar os empregados. Podendo gerar conflitos de interesses. Também reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos. As pessoas passam a raciocinar exclusivamente dentro dos padrões da cultura organizacional. O recrutamento interno deve ser efetuado à medida que os candidatos internos tenham condições de igualar-se aos candidatos externos. Além de requerer técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isto significa custos adicionais.

Corroborando com este pensamento, Bohlander (2003) afirma que em algumas organizações o processo do recrutamento interno não irá satisfazer a necessidade da mesma, pois os candidatos internos não possuem potenciais técnicos e conhecimentos exigidos para desenvolver as tarefas do cargo a ser ocupado.

2.4.5 Recrutamento externo e suas vantagens de desvantagens

O recrutamento externo é uma fonte rica em que a organização pode buscar o profissional disponível no mercado ou mesmo aquele que está em uma outra organização aguardando nova oportunidade. A organização tem que definir bem o perfil do candidato, a ser recrutado para evitar a perda de tempo. Pois caso não seja efetuado um planejamento a empresa poderá ter um custo maior com o tempo perdido no recrutamento para ocupar a vaga em aberto. (WERTHER; DAVIS, 1983).

Para Marras (2000, p.73), recrutamento externo:

é o processo de captação de recursos humanos no mercado, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivo. Todo recrutamento externo tem seu início a partir da tomada de decisão com relação a dois tópicos que definem, para o gestor e R&S, qual o melhor caminho a ser seguido na escolha das fontes utilizadas na prospecção de candidatos.

Chiavenato (2002, p. 212) afirma que o funcionamento do recrutamento externo, são os candidatos vindos de fora da organização. E que havendo vaga a organização procurará preenchê-la com pessoas estranhas, atraídos pelas técnicas de recrutamento.

O autor enfatiza também que o recrutamento externo “incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações e pode envolver uma ou mais das seguintes técnicas de recrutamento”, como por exemplo:

busca nos arquivos de candidatos espontâneos de outros recrutamentos, através de apresentação de candidatos por funcionários da empresa, colocação de cartazes ou anúncios na empresa, solicitar ao sindicato patronal, associações de classe, universidades, escolas, agremiações estaduais, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola, e também através de conferências e palestras em universidades e escolas ou outras empresas que atuam no mesmo mercado com cooperação mútua, além dos anúncios em jornais, revistas, agências de recrutamento e viagens. (CHIAVENATO, 2002, p. 212).

Analisando por um outro ângulo Lodi (1967, p. 55, grifo do autor) discorda de outros autores. Pois acha que o recrutamento externo é preferencialmente utilizado no caso de “auxiliares de nível mais baixo, operário não qualificado, funções raras, e muito especializadas como *trainees* de gerência, sempre que um programa de Sucessão de Cargos não contar com chefes de secção em condições de suceder a Gerentes de Departamento”.

No entanto Bohlander (2003), acrescenta que o recrutamento externo irá variar com o tipo de posição a ser preenchida e com a remuneração a ser paga. Sendo que os cargos que exigem elevado grau de conhecimentos e habilidades, podem abranger a procura externa a nível nacional ou internacional.

O que se pode observar é que o recrutamento externo é um instrumento muito importante, mas precisa que se verifiquem algumas vantagens e desvantagens.

O recrutamento externo apresenta algumas vantagens que devem ser levadas em consideração antes de iniciar o processo de recrutamento de pessoal fora da empresa. Pois a não observação dessas vantagens podem levar as empresas à não obterem o resultado esperado. A seguir algumas vantagens descritas:

Renova e enriquece os recursos humanos da organização, principalmente quando a política é de admitir pessoal com gabarito igual, ou melhor, do que já existe na empresa.

O recrutamento externo normalmente trás para a organização pessoas com vontade de trabalhar, ou seja, sangue novo e com experiências novas. A entrada desses recursos humanos ocasiona uma importação de idéias novas, de diferentes abordagens dos problemas internos atuais da organização “e, quase sempre, uma revisão na maneira pelas quais os assuntos são conduzidos dentro da empresa” (CHIAVENATO, 1998, p. 214). A organização se mantém atualizada no ambiente externo com o recrutamento externo e a par do que ocorre em outras empresas.

Acrescenta ainda que aproveitar os investimentos em preparação e o desenvolvimento de pessoal efetuado por outras empresas ou pelos próprios candidatos. “Isto não significa que a empresa deixa de fazer esses investimentos, mas que ela usufrua de imediato o retorno dos investimentos efetuados pelos outros”. (CHIAVENATO, 1998, p. 214). Tanto assim que muitas empresas preferem recrutar externamente, pagando salários mais elevados, para evitar despesas adicionais de treinamento e desenvolvimento e obter resultados de desempenho em curto prazo. Porém o recrutamento externo mostra alguns aspectos desfavoráveis perante o recrutamento interno.

A desvantagem do recrutamento externo é geralmente mais demorada do que o recrutamento interno. Para Chiavenato (1998, p. 215):

O período de tempo despendido com escolha e mobilização das técnicas mais adequadas para influenciar as fontes de recrutamento, atração e apresentação dos candidatos, recepção e triagem inicial, encaminhamento à seleção, aos exames médicos, à documentação, liberação do candidato do outro emprego e admissão, não é pequeno.

Pode-se afirmar que quanto mais elevado o nível do cargo, maior a extensão desse período e tanto mais antecipação deverá ser adotada pela empresa. (CHIAVENATO, 1998).

Chiavenato (2002, p. 212) descreve alguns itens da desvantagem de recrutamento externo:

através deste tipo de recrutamento tem-se menos seguro do que o recrutamento interno, pois os candidatos externos são desconhecidos e as empresas admitem o pessoal através de um contrato com um período experimental para garantir a relativa insegurança do processo. Quando monopoliza as vagas, pode estar frustrando o pessoal que passa visualizar barreiras, fora de seu controle, para seu crescimento profissional. Os empregados podem perceber o monopólio do

recrutamento externo como uma política de deslealdade da empresa com seu pessoal.

Para Tachizawa et al. (2001, p. 169), pode “haver também o recrutamento misto, no qual as organizações recorrem às fontes interna e externa, simultaneamente”. Estes tipos de técnicas dependem diretamente do tipo de cargo que a empresa necessita ser preenchido. A não observação das desvantagens para o recrutamento externo, pode trazer dissabores para a organização, ou seja, a contratação de uma pessoa não qualificada poderá gerar o re-trabalho de um novo processo de recrutamento.

No capítulo a seguir, serão definidas as metodologias e formas de aplicação sobre a seleção de pessoal.

2.5 Seleção de pessoal

Neste capítulo será tratado sobre as metodologias aplicadas na seleção de pessoal, em que teremos como tópico as técnicas de seleção, entrevista de seleção, provas de conhecimento, além dos testes psicométricos, de personalidade e técnicas de simulação. Todas essenciais para o processo de seleção de pessoal.

A seleção de pessoal “é a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 66).

Para Chiavenato (1999, p. 107), “seleção de pessoas serve como um filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização”.

Segundo Pontes (2001), seleção de pessoal é o processo de escolha do profissional para preenchimento das posições abertas entre aqueles recrutados e consiste em triagem, provas e testes, entrevista detalhada, entrevista técnica, exame médico e checagem de referências. Já Toledo (1977, p.35) acrescenta que a “seleção tem por principal função introduzir na empresa pessoal adequado, em termos de qualificação e potencial”. Ferreira (1979) afirma que “a seleção de candidatos realmente aptos será, também, a maior garantia do êxito para os posteriores cursos de treinamento”.

No entanto Ferreira (1979, p. 27, grifo do autor) acrescenta que:

A seleção deve ser, obviamente, realizada em função dos cargos a preencher. O selecionador deve conhecer o setor de trabalho para qual seleciona indivíduos, deve conhecer as atribuições básicas que o selecionado vai ter, a descrição do trabalho, ou especificação da função, para que tenha as melhores possibilidades de escolher “o homem certo para o lugar certo”.

Para Werther e Davis (1983, p. 171, grifo do autor) uma vez criado um “*pool*” adequado de candidatos através de recrutamento, começa o processo de selecioná-los. Este processo envolve uma série de passos que adicionam tempo e complexidade à decisão de contratar.

O processo de seleção é uma série de passos específicos para decidir que recrutados devem ser contratados. O processo começa quando os recrutados solicitam emprego e termina com a decisão de contratar. Entrementes os passos combinam as necessidades do candidato e as da organização. O processo de seleção é central para a administração de pessoal. A análise de cargo, planejamento de recursos humanos e recrutamento são empreendidos principalmente para ajudar a seleção do pessoal. Se a seleção for feita de modo impróprio, estes esforços iniciais ficam desperdiçados. (FERREIRA, 1979).

Conforme Chiavenato (1998, p. 223) “seleção de pessoas faz parte do processo de agregação de pessoal, vindo logo depois do recrutamento”. Além disso, também enfatiza que a seleção de pessoa é a escolha das pessoas certa para o lugar certo e busca entre os candidatos o mais adequado para o cargo existente na organização.

O autor afirma ainda que:

Tanto o recrutamento e a seleção de pessoas são divididos em duas fases num mesmo processo, sendo a introdução de recursos humanos na organização tendo o objetivo básico de escolher e classificar os candidatos adequados. Já a seleção do ponto de vista do seu processamento, deve ter um processo de comparação entre duas variáveis, sendo os requisitos do cargo e o perfil das características dos candidatos. (CHIAVENATO, 2002, p. 223)

A seleção interna de pessoal é de suma importância à participação no processo de seleção, pois gera crescimento, não apenas para o colaborador selecionado, mas para todos os candidatos, dando a oportunidade de auto-avaliação do seu perfil, frente ao perfil do cargo e a

identificação de novas oportunidades de melhoria, obtidas durante o feedback. (TOLEDO, 1977).

Conforme Tachizawa et al. (2001, p.172):

a sistemática de seleção deve aproximar o candidato da realidade da organização e depois avaliá-lo mediante a aplicação de técnica como: entrevistas, provas de conhecimento e capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

A seleção externa é direcionada aos candidatos que estão disponíveis no mercado de trabalho, buscando pelo cargo e perfil definido anteriormente no recrutamento externo.

Conforme Lodi (1976, p.18), “quanto maior é o número de candidatos, tanto maior é a possibilidade de que seja escolhido um bom funcionário”. Caso haja somente um candidato para uma vaga, nesse caso o recrutamento será negativo, pois não existe seleção possível com um só candidato.

Mas Lodi (1976, p.18) acrescenta que:

Aumentando-se a proporção de candidatos para uma vaga, aumentam as possibilidades de escolha do melhor. A seleção depende vitalmente do recrutamento. Quando se aumenta a proporção do nível de candidatos aprovados, aumenta-se o índice de seleção, este índice é a proporção existente entre o número de candidatos aprovados e candidatos potenciais. Este índice influencia no custo do processo de seleção. Para isso o recrutamento deve fazer a sua seleção já na fonte de origem.

A seleção externa é um campo muito amplo de atuação, a sua utilização, faz-se necessário para alcançar os objetivos da seleção de pessoal, em que as técnicas de seleção são os meios para captar o recrutado adequado.

2.5.1 Técnicas de seleção

Diversos tipos de técnicas de seleção de pessoal são utilizados nas organizações, através destas técnicas procura-se conhecer o perfil da cada candidato.

Conhecer aspectos relacionados à personalidade do candidato é fundamenta para verificar se a contratação será positiva para a organização e para o candidato. Pois todos os métodos psicométricos prevêm uma margem de acerto e erro. “A utilização das diversas técnicas que se complementam pode diminuir a possibilidade de erro na escolha do candidato”. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002 p .67).

Chiavenato (2002, p. 249) afirma que o processo de seleção de recursos humanos é um sistema de comparação e de escolha, ou seja, de tomada de decisão, deve haver um padrão ou critério para obter-se certa validade. Este padrão ou critério são extraídos das características do cargo a ser preenchido. “O ponto de partida para o processamento da seleção de pessoal é a obtenção de informações sobre o cargo a ser preenchido”.

Já para Tachizawa et al. (2001, p. 172) “as técnicas de seleção variam em função da estratégia adotada pela organização, dos aspectos conjunturais do mercado, e das características da mão-de-obra a ser selecionada”. Sendo que algumas organizações adotam diversas práticas não convencionais de seleção, algumas como: mapa astral, astrologia, dinâmica de grupo, grafologia e outras técnicas inovadoras e não científicas. Essas técnicas permitem também um rastreamento das características pessoais dos candidatos através das amostras e do comportamento, tendo as organizações melhor dados para a escolha do perfil exigido para a ocupação do cargo em aberto.

Uma das técnicas mais utilizadas é a entrevista de seleção, que será abordada a seguir.

Neste capítulo serão abordados comentários sobre a entrevista de seleção, em que é necessária no processo de seleção para melhor conhecer o candidato, sendo esta utilizada na maioria das organizações, sendo algumas informais e outras mais formais, dependendo do tipo de organização.

Para Toledo (1977, p. 42):

entrevista é instrumento fundamental na Seleção de Pessoal. Tem sido supervalorizada por uns e subestimadas por outros. É, no entanto, indispensável no processo de escolha de pessoal e ainda que usada sem ser acompanhada por testes, já melhora a qualidade da escolha.

Já para Limongi-França e Arellano (2002, p. 67), a entrevista é o instrumento mais importante do processo de seleção de pessoal, e por essa razão deve ser conduzida por um

profissional experiente e capaz de identificar que fatores de ordem pessoal podem interferir no processo de atração ou rejeição.

Chiavenato (1998, p. 232) reforça que a entrevista de seleção “é a técnica de seleção mais utilizada nas grandes, médias e pequenas empresas”; Porém, necessita de uma melhor base científica, pois se situa como a técnica mais subjetiva e imprecisa da seleção. A entrevista pessoal mais adequada é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos. A entrevista tem outras aplicações, tais como na triagem inicial do recrutamento, na seleção de pessoal, no aconselhamento e orientação profissional, na avaliação do desempenho, no desligamento entre outras. Para todas essas aplicações, a entrevista deve ser feita com habilidade e tato, a fim de que possa produzir os resultados esperados. Todavia, entrevistar é o método mais usado em seleção de pessoal. E essa preferência existe, apesar da subjetividade e imprecisão da entrevista.

A entrevista é processo de interação que existe entre duas ou mais pessoas. Sendo que de um lado, o entrevistador ou entrevistadores e, de outro lado o entrevistado ou entrevistados. Dentro das abordagens de sistemas, o entrevistado ou candidato se assemelha a uma caixa preta a ser desvendada: aplica-se a ela determinados estímulos de entradas para verificar suas reações e saídas e, com isto, estabelecer as possíveis relações de causa e efeito ou verificar seu comportamento diante de determinadas situações. (WERTHER; DAVIS, 1983).

No entanto, cabe comentar que a entrevista de seleção distingue da entrevista de triagem feita no estágio final do recrutamento; pois, a entrevista de triagem é rápida e superficial, servindo para separar os candidatos que seguirão adiante pelo processo seletivo. “É geralmente feita pelo órgão de recrutamento e seleção ou pelo gerente e sua equipe”. (CHIAVENATO, 1998, p. 232).

Ferreira (1979, p.55) complementa, afirmando que “as entrevistas constituem o fundamento e o princípio de todo o trabalho de um órgão de acompanhamento e aconselhamento”.

No que diz respeito aos métodos de entrevista, Bohlander (2003, p.177) afirma que estes se diferem de várias maneiras, em termos da quantidade de estrutura, ou controle exercida pelo entrevistador. Pois através das “entrevistas altamente estruturadas, o entrevistador determina o encaminhamento que a entrevista terá ao fazer a pergunta”.

Em suma, a luz da literatura especializada que pode ser adquirida sobre o recrutamento e seleção de pessoas, num ambiente ou vanguarda, pode-se observar que a entrevista de seleção é fundamental para conhecer melhor o candidato, tendo com o mesmo a interação e a percepção por meio de questionamentos dos pontos fortes e fracos dos candidatos.

As provas de conhecimento são utilizadas como instrumentos para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos de cada candidato exigido conforme o cargo a ser preenchido, em que procuram medir o grau de conhecimento profissional ou técnico, como contabilidade, informática, redação, entre outras. (CHIAVENATO, 1999, p.120).

Chiavenato (1999) acrescenta ainda que as provas de conhecimento sejam utilizadas testes para medir o grau de habilidade para certas tarefas. Além da enorme variedade de provas, de conhecimento e de capacidades, em que se classificam quanto à forma de aplicação, quanto à abrangência, provas específicas, quanto a organização, provas objetiva, alternativas simples ou testes dicotômicos, de múltipla escolha, além de outros tipos de provas de conhecimento para melhor conhecer o candidato.

Para Limongi-França e Arellano (2002), as provas de conhecimento podem ser gerais ou específicas. Sendo que as provas gerais visam avaliar o grau de cultura geral do candidato. E as específicas visam avaliar os conhecimentos profissionais que o candidato possui que são imprescindíveis para o bom desempenho da função.

Na opinião de Ferreira (1979), as provas de conhecimentos gerais são provas de português e de aritmética, para verificar se o candidato tem o preparo exigido para o desempenho do cargo pleiteado, ou de outro que o selecionador precise preencher no momento. Essas provas devem ser mais ou menos difíceis, conforme o cargo a ser ocupado: se de nível primário (quatro primeiras séries do 1º grau) ou secundário (séries restantes). Os de nível universitários estão excluídos dessas provas. Dentro da orientação que se apresenta para os casos anteriores, pode-se facilmente adaptar o critério de correção e atribuição de pontos a cada questão (ou conjunto de questões) resolvida. Os testes de conhecimentos gerais devem variar amiúde, a fim de se evitar que futuros candidatos tomem conhecimento, por meio de amigos já testados, ou em processos de seleção, das questões que “caem” nos referidos testes.

Entende-se por testes de conhecimento, as provas específicas de sondagem de capacidades específicas ou conhecimentos. Entre esses testes tem como, por exemplo, o teste de datilografia, o qual se dá um texto para que a pessoa que está no teste digite um texto em

um determinado tempo, já teste de contabilidade consiste em verificações de contas contábeis além de outros serviços referentes à função, o testes de arquivo verifica se o candidato tem habilidade e organização com documentos, além de outros teste que na realidade são provas simples que constituem mais um exame do que propriamente um teste. (TOLEDO, 1977, p. 51).

Os testes psicométricos têm como objetivo constituir uma medida objetiva e estandardizada de uma amostra do comportamento que se refere às aptidões da pessoa. Estes testes são utilizados como medida de desempenho e se baseiam em amostras estatísticas de comparação, os quais são aplicados sob condições padronizadas. (CHIAVENATO, 1999).

Esses testes apresentam três características: o preditor, a validade e precisão, que as provas tradicionais ou objetivas e entrevistas não apresentam. O preditor, que significa a capacidade de um teste oferecer resultados prospectivos capazes de servir como prognósticos para o desempenho do cargo. A validade que significa a capacidade o teste para aferir exatamente a variável humana que se pretende medir. E a precisão que significa a capacidade do teste de apresentar resultados semelhantes em várias aplicações na mesma pessoa. E também focalizam principalmente as aptidões com a finalidade de prever o comportamento em determinadas formas de trabalho. (CHIAVENATO, 1999).

Ferreira (1979, p. 35) aborda que dentre os testes psicológicos existe os testes psicotécnicos, e afirma que esses tem a importância de averiguar as aptidões técnicas, a qual deve ser feita com muito critério, bem como a análise da saúde do indivíduo e sua resistência física para o trabalho. Esse tipo de teste é importante para determinações sob o ângulo psicológico da análise de personalidade.

Já para Werther e Davis (1983, p.178), os testes psicológicos são os que medem a personalidade ou o temperamento do indivíduo, mais são os menos confiáveis devido “a validade do relacionamento entre personalidade e desempenho amiúde é vago ou inexistente”.

Limongi-França e Arellano (2002) afirmam que “os testes psicológicos são instrumentos padronizados que servem de estímulo a determinado comportamento examinado”. Que tem por objetivo avaliar um atributo qualquer, uma aptidão, uma atitude ou campo de interesse.

O teste de personalidade é mais que um conjunto de certos aspectos mensuráveis. É uma integração, uma mistura, um todo organizado. Representa a integração única de características mensuráveis relacionadas a uma pessoa. As características são identificadas

como traços de personalidade e distinguem a pessoa das demais. Este tipo de teste revela certos aspectos das características superficiais das pessoas, como equilíbrio emocional, frustrações, interesses, motivações etc. (CHIAVENATO, 1999).

Para Ferreira (1979), o teste de personalidade:

consiste numa longa entrevista, durante a qual se aquilata a personalidade do candidato, como: o caráter, moral, relações humanas, curiosidade intelectual e funcional, educação, interesse além da qualidade mínima para ocupar o cargo.

Toledo (1977, p. 57) salienta que as provas psicotécnicas têm como objetivo mostrar a fotografia do intelecto e da personalidade do candidato, no entanto no estudo da personalidade são usados outros tipos de exame como: o projetivo, o qual tem como finalidade conseguir através da apresentação de um estímulo indefinido ou mais ou menos indefinido a projeção das tendências e experiências do testado. O exame biotipológico tem como objetivo tratar de uma determinação do tipo físico das pessoas, e através das características físicas de uma pessoa fornecem elementos para a interpretação de alguns aspectos de sua personalidade. Já o questionário de personalidade se baseia numa série de perguntas que apresentam uma situação prática de vida. O questionário de personalidade é um instrumento valioso, não só porque indica traços de personalidade do candidato, mas também pela facilidade de aplicação e interpretação.

As técnicas de simulação são utilizadas para o tratamento em grupo e substituem o modo verbal ou de execução pela ação social. Tendo como ponto de partida o drama, que significa reconstituir em cima de um palco o contexto dramático, no momento presente no aqui e agora. As técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo, sendo a principal técnica de simulação é o psicodrama, que se fundamenta na teoria geral dos papéis. As técnicas de simulação são utilizadas nos cargos em que exigem relacionamento interpessoal, como direção, gerência, supervisão, vendas, contatos etc. (CHIAVENATO, 1999, p.124).

Vale ressaltar que existem outros tipos de testes e avaliações para a seleção de pessoal, dependendo da necessidade exigida para cada cargo a ser selecionado.

Observa-se que as técnicas de seleção possuem um leque de atividades como entrevistas, provas e testes que se podem realizar para melhor selecionar um ou mais

candidatos ao voluntariado e, mais especificamente, à sua captação no âmbito de organizações não governamentais, como o Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, que é objeto deste estudo.

2.6 Voluntariado

Neste capítulo serão abordados tópicos sobre o voluntariado, o seu histórico no Brasil, a definição de trabalho do voluntário, o recrutamento e seleção do voluntário e o que o voluntariado pode fazer. Sendo que a empresa pesquisada somente utiliza este tipo de prestação de serviço em seu quadro de colaboradores.

2.6.1 Histórico do voluntariado no Brasil

O nascimento formal do voluntariado teve origem na segunda metade no século XIX, sendo em 1543 foi fundada na vila de Santos a Santa Casa de Misericórdia, primeiro núcleo de trabalho voluntário no Brasil, quando houve uma cruzada filantrópica, em que toda a sociedade brasileira se mobilizou para reorganização das instituições, em vista da disseminação das doenças contagiosas. Já em 1908 a Cruz Vermelha chega ao Brasil. E em 1910 o escotismo se estabelece no Brasil para ajudar o próximo em toda e qualquer ocasião. (CENTRO DE VOLUNTARIADO DE SÃO PAULO, [2001?]).

De acordo com o Centro de Voluntariado de São Paulo, [2001?], a partir do século XX, com o após guerra, instalou-se nos países mais desenvolvidos o Estado de Bem-Estar Social, que se aliou à política de pleno emprego e salário justo a criação de serviços sociais extensivos a toda população. Já no Brasil, o Estado pautou-se pelo princípio da subsidiariedade. A partir de 1930, foi dado o início para a legislação e organização de proteção social dos trabalhadores das categorias mais reivindicadoras.

Em 1935 é promulgada a Lei de Declaração de Utilidade Pública, para regular a colaboração do Estado com as instituições filantrópicas. Já em 1942, o presidente Getúlio Vargas cria a Legião Brasileira de Assistência – LBA. Em 1961 surge a APAE para incentivar a assistência aos portadores de deficiência mental. E em 1967 o Projeto Rondon, leva

universitários voluntários ao interior do país. Em 1983 a Pastoral da Criança é criada com o objetivo de treinar líderes comunitários para combater a desnutrição e a mortalidade infantil. (CENTRO DE VOLUNTARIADO DE SÃO PAULO, [2001?]).

Já na década dos anos noventa houve uma grande evolução do voluntariado, em que em 1990 o voluntariado começa a ser valorizado pelas empresas. Em 1993 o sociólogo Herbert de Souza cria a Ação da Cidadania Contra a Fome e a Miséria e pela Vida e organiza a sociedade com o objetivo de combater a fome. Em 1995 o Conselho da Comunidade Solidária incentiva a participação da sociedade civil em projetos sociais. No ano de 1997 são criados os primeiros Centros de Voluntariado do Brasil. E em 1998 é promulgada a Lei do Voluntariado - Lei 9.608, que dispõe sobre as condições do exercício do serviço voluntário e estabelece um termo de adesão. (CENTRO DE VOLUNTARIADO DE SÃO PAULO, [2001?]).

Já no novo milênio no ano de 2001 o Brasil destaca-se entre os 123 países participantes do Ano Internacional do Voluntário, criado pela ONU. Neste ano, a Pastoral da Criança é indicada ao Prêmio Nobel da Paz, pelo trabalho realizado por seus 150 mil voluntários. E em 2002 a ONU escolhe o Brasil para apresentar o relatório final do Ano Internacional do Voluntário. (CENTRO DE VOLUNTARIADO DE SÃO PAULO, [2001?]).

Para Sberga (2004, p. 44-45) o ano de 2001 foi considerado um marco histórico no desenvolvimento do voluntariado no cenário brasileiro. Sendo comemorado intencionalmente como ano do voluntariado, motivando a antiga prática de solidariedade vivida nos diversos contextos do Brasil, “sobretudo pela visibilidade e importância que a mídia ofereceu a essa ação cidadã, não destacada anteriormente”.

Apesar de o voluntariado estar sendo divulgado há pouco tempo, aonde que vem ganhando espaço na mídia e atenção das autoridades e de inúmeras pessoas que estão se engajando como voluntário a diversas instituições, a sua história é antiga graças ao gesto de algumas pessoas que fizeram a diferença com a intenção de ajudar ao próximo mais necessitado.

2.6.2 Definições do trabalho do voluntário

Para se entender a relação do trabalho no terceiro setor significa entender um pouco o que é voluntariado. Embora no Brasil ainda não se esteja acostumado à atividade voluntária mais formalizada, a maioria das pessoas não rejeitam a hipótese de vir a exercer algum tipo de atividade voluntária. Naturalmente, para se obterem tais benefícios se faz necessário entender muito bem a natureza da cooperação, seja em nível pessoal do voluntariado, ou seja, pela aceitação e acolhida empresarial. (CANTON, 2002).

Conforme Art. 1º da Lei nº 9.608 de 18 de fevereiro de 1998 (Lei do voluntariado), considera-se trabalho voluntário a atividade não remunerada, prestada por pessoa física à entidade pública de qualquer natureza ou instituição privada sem fins lucrativos. Em seu parágrafo único é mencionado que a prestação do serviço voluntário não gera vínculo empregatício e nem de obrigação trabalhista. Já no Art.2º da mesma Lei é enfatizado que esta prestação de serviço deve ser exercida através da celebração de um termo de adesão entre a entidade e o prestador do serviço voluntário, devendo constar o objeto e as condições do seu exercício. (ROSA, A. et al., 2003, p.79).

Pode-se complementar que o trabalho voluntário reveste-se de relações variadas, nos mais diferentes contextos, e com os mais diversos significados e conseqüências entre dar, receber, contribuir, participar, pertencer entre outros. (CANTON, 2002).

O voluntário é o jovem ou o adulto que pelo “seu interesse pessoal e de acordo como seu espírito cívico, dedica parte do seu tempo, sem remuneração a alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem-estar social ou a outros campos de atuação”. (CENTRO DE VOLUNTARIADO DE SÃO PAULO, [2001?] p. 13).

O voluntário é o “cidadão que motivado pelos valores de participação e solidariedade, doa seu tempo, trabalho e talento, de maneira espontânea e não remunerada, para causas de interesse social e comunitário”. (CENTRO DE VOLUNTARIADO DE SÃO PAULO, [2001?], p. 13).

O papel de servir é mais que produzir serviços, o “voluntariado educativo é chamado a construir uma ética alternativa a um sistema fundado na cultura da indiferença” (SBERGA, 2004, p.51).

Cohen (1964, p. 295) enfoca que o voluntariado requer uma “visão da grande sociedade, um senso de interdependência e de responsabilidade que ultrapasse de muito a noção de classe, um conhecimento de que o prêmio de nossa existência está ligado à ordem social existente”.

À luz dos comentários dos autores abordados neste capítulo, nota-se que diversas são as definições do trabalho voluntário, sendo que o importante é observar que neste tipo de trabalho o papel fundamental do voluntário é servir sem o interesse de se ter algo em troca.

2.6.3 Recrutamento e seleção de voluntários

O recrutamento é a ação direcionada a identificar pessoas que preencham os requisitos necessários para determinada função. Algumas fontes devem ser observadas para que se obtenha sucesso no recrutamento de um ou mais voluntários: o aproveitamento interno, o intercâmbio com outras organizações sociais, a mídia (classificados em revistas e jornais), a divulgação em escolas, entidades de classe, associação de bairro, material impresso para divulgação, eventos comemorativos e o tradicional boca a boca. Sendo que “é necessário adequar a fontes às necessidades e os recursos da organização social e organizar-se para receber as pessoas solicitadas”. (CENTRO DE VOLUNTARIADO DE SÃO PAULO, [2001?], p. 28).

Para Cohen (1964, p. 305) existem dois tipos de mudanças de caráter social que afetam a demanda, ou necessidade de voluntários: “os novos problemas de bem-estar que precisam de tais serviços e as modificações nos modos pelos quais as tarefas estão organizadas”.

Como já foi observado anteriormente o recrutamento é fundamental para qualquer tipo de empresa, mesmo aquelas que necessitam de um trabalho voluntário, pois este tipo de recrutamento precede de cuidados, pois pode estar venerável a pessoas com intenções de prejudicar a instituição ou de se beneficiar, por se tratar de serviço voluntário.

A seleção de voluntários é o processo de escolha dos candidatos recrutados. Para facilitar a seleção prévia e futuros contatos deve-se preencher um formulário contendo os dados pessoais dos candidatos. Depois de agendada a entrevista, deve-se seguir um roteiro previamente elaborado, que possibilite conhecer o candidato, verificando o seu real interesse no trabalho e seu perfil e habilidades estão adequados às necessidades da organização social. Quando se tratar de seleção de indivíduos, a melhor regra ainda é a sensibilidade e o bom senso. “A seleção criteriosa do voluntário e a sua adequada colocação em atividades para as

quais está capacitado é o que garante seu bom desempenho”. (CENTRO DE VOLUNTARIADO DE SÃO PAULO, 2001, p. 29).

Na visão de Cohen (1964, p. 114) o primeiro passo na análise das razões é “dividir os indivíduos sendo submetidos a estudo, de tal maneira que se incluem em cada grupo de indivíduos cujos atos possam ser comparados”.

Da mesma forma que o recrutamento de voluntários, a seleção de voluntários tem que ser praticada com seriedade procurando evitarem falhas para não ter desperdício de tempo e custos com candidatos mal selecionados.

2.6.4 Atuações do voluntariado

Cada pessoa é voluntária ao seu modo e levando em consideração as suas diferentes maneiras de exercer um determinado papel, o voluntariado pode atuar em diversas áreas e identificar as suas potencialidades de colaboração dentro das necessidades da comunidade e pôr a imaginação a funcionar. Algumas possibilidades de atuação individual ou coletiva do voluntariado: dar palestras sobre temas genéricos, ajudar na reforma de instalações de uma entidade social, promover gincanas ou eventos de arrecadação de recursos, organizarem campanhas, realizar atividades educativas, darem apoio emocional a pessoas hospitalizadas, realizar atividades de entretenimento para idosos, organizar passeios para adolescentes, colocar suas habilidades profissionais específicas a serviço da instituição etc. (GOLDBERG, 2001, p. 24).

Já para Sberga (2004, p. 45) o voluntário tem um papel fundamental, em que não faz somente “assistência, caridade, intervenção em casos de emergência, mas contribui para prevenir causas que geram marginalização, exclusão social, injustiças, desigualdades de oportunidades, degradação ambiental e a pobreza cultural”. Complementa dizendo que o cidadão voluntário é capaz de doar os seus talentos de forma desinteressada e gratuitamente, sem procurar nenhum tipo de vantagem.

3 DESCRIÇÃO DO MÉTODO

Neste capítulo serão explanados as etapas desta pesquisa, por meio da sua caracterização, dos sujeitos da pesquisa, dos instrumentos adotados na sua execução, assim como das definições constitutivas e operacionais e das suas limitações.

3.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa tem um caráter voltado para aplicação; porém, em um primeiro momento, foi efetuado um estudo de caso com o levantamento dos dados junto ao Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, através do Plano de Trabalho de Estágio – PTE, quando do Estágio 1. Caracteriza-se como uma pesquisa de cunho descritivo, uma vez que será reconhecida a realidade atual, para que diante de confrontos teóricos, possa ser delineado um novo processo de captação de dirigentes e escotistas para o Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz.

Conseqüentemente, optou-se pelo estudo qualitativo, que possibilitará a análise dos problemas descrevendo o contexto mais complexo.

3.2 Sujeitos da pesquisa

De acordo com Barbetta (2001), população compreende um conjunto de elementos passíveis de ser mensurados. Assim, nesta pesquisa a população compreende membros adultos voluntários do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz.

No campo da pesquisa, a amostra é entendida como uma parte da população. (BARBETTA, 2001) E neste caso, a amostra será composta pelos diretores e os escotistas voluntários do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, sendo que a diretoria por sua vez é formada pelo diretor presidente, pelo diretor administrativo, pelo diretor financeiro e pelo

diretor técnico. Dessa maneira, pode-se dizer que será uma amostra intencional, pois “qualquer subconjunto da população, com o mesmo número de elementos, tem a mesma probabilidade de fazer parte da amostra”. (BARBETTA, 2001).

Participaram da pesquisa oito (8) escotistas e quatro (4) dirigentes perfazendo um total de doze (12) pessoas, em que os dados foram analisados através das respostas contidas nos referidos questionários.

3.3 Técnicas de coleta de dados

Esta pesquisa sustenta-se em coleta de dados primários e secundários. Os dados secundários foram coletados por meio de material disponível na instituição em estudo, a que segue as normas do seu órgão maior (UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL, 2004). Além de outros meios como: *sites*, documentos organizacionais, painéis, livros, periódicos entre outros.

Já no que tange aos primários, pode-se dizer que estes foram explorados por meio de questionários, junto aos Escotistas e Diretores do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, abordando por meio de perguntas objetivas e subjetivas, as formas em que esta instituição efetua o recrutamento e seleção de pessoal. Essa forma de coleta foi escolhida, com o objetivo de ter a opinião de cada membro adulto voluntário do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz. É importante comentar que não fora solicitado que os colaboradores se identificassem para poder expressar livremente a sua opinião nas questões solicitadas.

O questionário foi formulado com seis questões e subitens no sentido de obter informações sobre como é o atual processo de recrutamento e seleção de adultos voluntários do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz. Foram formuladas questões, com intuito de obter uma visão geral dos dados pesquisados.

A instituição por meio dos seus diretores possibilitou o acesso às informações para a realização deste trabalho. Não havendo restrições aos dados para este estudo. O pesquisador possui acesso aos membros da instituição o que facilitou os contatos. Pois os membros da instituição se disponibilizaram de forma aberta para a aplicação do questionário, em que demonstraram interesse na referida pesquisa.

Além disso, utilizou-se a observação direta, por meio do confronto dos dados coletados e a realidade organizacional observada. A coleta dos dados iniciou-se na primeira quinzena do mês de abril do ano de 2006 e findou-se na segunda quinzena do mês de maio do mesmo ano, tendo com local as dependências da instituição, na Rua Presidente Coutinho, 603, no bairro Centro, do município de Florianópolis, no Estado de Santa Catarina, durante as reuniões da instituição entre os escotistas e dirigentes.

Para melhor uma compreensão deste estudo, a seguir são abordadas as definições das categorias de análise, as definições operacionais das categorias de análise, com o intuito de facilitar o entendimento deste processo.

3.4 Definições das categorias de análise

Por meio das bases teóricas, apresentam-se conceitos das categorias em estudo.

Recrutamento de pessoas: é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de trabalho. O processo começa quando são procurados novos recrutas e termina quando são apresentados os formulários de solicitação de emprego. (WERTHER; DAVIS, 1983).

Seleção de pessoas: é o processo de escolha do profissional para o preenchimento das posições abertas entre aqueles recrutados e consiste em triagem, provas, e testes, entrevista detalhada, entrevista técnica, exame médico e checagem de referências. (PONTES, 2001).

3.5 Definições operacionais das categorias de análise

Para Kerlinger (1980), a definição operacional é um elo entre os conceitos e as observações. Para tanto se faz necessário nas definições operacionais das categorias de análise apresentar os indicadores que serão analisados: recrutamento e seleção, conforme abaixo descrito.

No recrutamento serão abordados os indicadores: Fontes, canais de comunicação e meios de avaliação dos resultados.

Atividades	Indicadores	Descrição
Recrutamento	Fontes de recrutamento	São os modos pelo qual a empresa procura os candidatos no mercado, utilizando auxílio das universidades, escolas, além de outras formas de recrutamento.
	Canais de comunicação	Meio pelo qual a empresa divulga as vagas em aberto para ser preenchida. Pode utilizar várias formas de comunicação: jornais, televisão, revistas, jornais, etc.
	Avaliação dos resultados	É a forma pela qual a empresa analisa o processo de recrutamento, verificando se as técnicas atualmente utilizadas necessitam de melhorias ou não, tendo como objetivo um eficiente meio de recrutamento.

Quadro 3 – Indicadores de fontes, canais de comunicação e avaliação dos resultados do recrutamento de pessoal.
Fonte: (Adaptado de Chiavenato, 1999).

No processo de seleção são analisados os indicadores: perfil, as técnicas utilizadas e a avaliação dos resultados.

Atividades	Indicadores	Descrição
Seleção	Perfil	É o conjunto de características buscadas para a instituição com o objetivo de selecionar o profissional que a instituição necessita para preencher a vaga em aberto. Os perfis mais solicitados são: qualidades, experiências profissionais, grau de instrução entre outros.
	Técnicas utilizadas	São os meios pelo qual a instituição verifica o potencial dos candidatos, observando se os mesmos se enquadram nos requisitos que a empresa necessita. As técnicas mais comumente utilizadas pelas instituições são os testes psicotécnicos, entrevistas, dinâmica de grupo etc. Através destas técnicas a empresa consegue verificar o profissional adequado para assumir a

	vaga disponível.
Avaliação dos resultados	após a busca do perfil e utilização das técnicas é feita a análise e avaliação dos resultados, em que a instituição vai avaliar os resultados obtidos procurando aprimorar o modo utilizado para reduzir o tempo e o custo com este processo.

Quadro 4 – Indicadores de fontes, canais de comunicação e avaliação dos resultados de seleção de pessoal.

Fonte: (Adaptado de Chiavenato, 1999).

3.6 Análise e tratamento dos dados

Os dados, que foram coletados por meio de questionários, receberam uma identificação especial, em virtude do sigilo para com os escotistas e dirigentes pesquisados. Para Carvalho (1989, p.159), “os dados coletados devem ser analisados a partir dos pontos de divergência e dos eventuais pontos de convergência encontrados”.

Desse modo, o tratamento dos dados, reflete o resultado da aplicação dos questionários, sendo que todos os dados obtidos foram analisados por meio de uma análise categorial, em que foram agrupados em função das subdimensões da pesquisa. Com isso, verificou-se de que forma a instituição procede no recrutamento e seleção de pessoal, possibilitando estabelecer inferências e sugestões em torno de um novo processo de captação de pessoas ao âmbito da organização em estudo.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo será destinado à explanação dos dados coletados na instituição. Posto isso, contempla informações gerais da instituição, aspectos focados ao modelo de captação de dirigentes e escotistas, as descrições dos cargos dos mesmos, as profissiografias desses cargos, os motivos dificultadores da captação, tal como a menção de melhorias e sugestões apontadas pelos participantes desta pesquisa. Mediante a esses dados, apresenta-se também a elaboração de um novo modelo de atração e seleção de adultos voluntários, o que foi definido, previamente, como objetivo primordial deste trabalho.

4.1 Informações gerais sobre o Movimento Escoteiro

Neste tópico serão comentados: a origem do Movimento Escoteiro, a sua finalidade, os seus princípios, o seu método e faixa etária de atuação.

4.1.1 Histórico do Movimento Escoteiro

O Movimento Escoteiro foi fundado pelo inglês Lord Robert Baden Powell – BP¹ (1857-1941), como um método educacional realizado com a colaboração de adultos voluntários devidamente treinados para trabalhar com crianças e jovens dos 7 aos 21 anos, sem vínculos político-partidários, que valoriza a participação de pessoas de todas as origens sociais, raças e crenças – de acordo com propósitos, princípios e método específico (UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL, 2004, p. 09).

O Movimento Escoteiro tem como finalidade contribuir para que os jovens assumam o seu próprio desenvolvimento, por meio do caráter, e potencialidades intelectuais, físicas,

¹ Para os membros do Movimento do Escoteiro, a abreviação BP refere-se ao nome do fundador Baden Powell.

sociais, espirituais e afetivas, como cidadãos responsáveis, participantes e úteis em sua comunidade.

Os princípios do Movimento Escoteiro são definidos na Promessa Escoteira, “base moral que se ajusta aos progressivos graus de maturidade do indivíduo” (UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL, 2004, p.09), sendo: Deveres para com Deus, para com a pátria e para com o próximo.

Para realizar este trabalho, o escotismo utiliza um método específico, chamado de Método Escoteiro, que se caracteriza pelo conjunto dos seguintes pontos (UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL, 2004, p. 10): Aceitação da Promessa e da Lei Escoteira, aprender fazendo, vida em equipe, atividades progressivas, atraentes e variadas e desenvolvimento pessoal pela orientação individual.

Este método educacional é não formal, voltado para crianças e jovens com a faixa etária dos 7 aos 21 anos. O escotismo realiza um trabalho específico para cada faixa etária de desenvolvimento, com um programa de jovens. O qual é dividido em quatro ramos ou seções escoteiras: lobinho de 7 a 10 anos, escoteiro de 11 a 14 anos, sênior de 15 a 17 e pioneiro de 18 a 21 anos. Podendo estas seções ser mistas ou de um único sexo. Dentro da estrutura da União dos Escoteiros do Brasil, existem as unidades locais as quais são denominados Grupo de Escoteiros.

4.2 O Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz

Neste capítulo estaremos abordando o histórico do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz.

O Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz foi fundado em 1º de Agosto de 1957, pelo Sr. Octacílio Schüler Sobrinho², o qual foi convidado pelo Sr. Almir Saturnino, presidente do Rotary Clube, no ano de 1956, a proferir uma palestra sobre o Movimento Escoteiro, em que a diretoria do Rotary ficou entusiasmada. (CARVALHO, 2004).

² Dados extraídos da entrevista realizada com o Sr. Octacílio Schüler sobrinho, membro do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, 2003.

Schüler participava do Movimento Escoteiro como membro do Grupo Escoteiro Videira. Primeiramente o grupo chamou-se Grupo Escoteiro Bom Abrigo. O Grupo Escoteiro Bom Abrigo foi formado por jovens da comunidade e por filhos dos próprios Rotarianos. Começou com uma patrulha escoteira, e uma matilha. Schüler era o chefe do grupo. O grupo começou a crescer muito, em pouco tempo estava com três patrulhas escoteiras. (CARVALHO, 2004).

Em 1958, o Departamento de Obras Públicas - DOP ofereceu ao Rotary Clube do Estreito, uma área muito boa para sediar o Grupo. O DOP ficava localizado em que hoje é o edifício Ceisa Center. Nesta época o presidente do Rotary Clube era o Sr. Silvio Soncine, que substituiu o Sr. Almir Saturnino, que estava com problemas de saúde. Com o apoio do Sr. Silvio Soncine, o Grupo deu um salto muito grande. O Exército também dava muito apoio ao Grupo, fornecia medicamentos, mochilas, cursos de sobrevivência etc. (CARVALHO, 2004).

Ainda em 1958, o Almirante Sodré recebeu uma série de homenagens do Governo do Estado, e o Grupo Escoteiro Bom Abrigo esteve presente. O Almirante Sodré dava um forte apoio ao Grupo Escoteiro do Mar Maris Barros, e ao ver o Grupo Escoteiro Bom Abrigo presente, manifestou interesse em visitá-los. A visita aconteceu pouco tempo depois, em que Sodré compareceu uniformizado de Escoteiro, na época ele era o Grande chefe da União dos Escoteiros do Brasil - UEB. Foi recebido com entusiasmo por todo grupo Escoteiro e por seu chefe Sr. Schüler. “O Almirante Sodré era uma lenda para o Escotismo, e em algum momento ele sugeriu: Vocês deveriam homenagear um dos grandes estadistas do nosso estado, o Hercílio”. A inten o da troca do nome já existente, somada a euforia da visita de Sodré e sua sugestão para nome do grupo, fez com que no dia seguinte, o Grupo passasse a se chamar Grupo Escoteiro Hercílio Luz. Posteriormente com a inclusão da modalidade do Ar o grupo passou a chamar-se Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, sendo assim conhecido até hoje. (CARVALHO, 2004).

Desde então, o grupo passou a fazer atividades em vários locais da cidade sem nunca possuir um local próprio para a sua sede, guardando seus materiais nas residências dos chefes e escoteiros, mas nunca deixando de se reunir. (CARVALHO, 2004).

Em 11 de agosto de 1985, o Grupo muda-se para a atual sede, localizada na Rua Presidente Coutinho, 603, em uma casa cedida pela Universidade Federal de Santa Catarina que hoje é do Governo do Estado.

O grupo vem mantendo-se nos seus quarenta e oito (48) anos com a colaboração de adultos voluntários e sem nenhuma empresa patrocinadora, sempre ativo, com altos e baixos em seu efetivo o qual nos últimos anos está num crescimento significativo, sempre em busca de melhorias para atingir um crescimento sustentável, cumprindo as normas regulamentadas pela UEB, e de acordo com os propósitos, princípios e método escoteiro. (CARVALHO, 2004).

Pode-se dizer ainda que o Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, desenvolve as suas atividades em áreas junto à natureza, comunidade e em sua sede escoteira.

4.2.1 As principais características da instituição

O Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, instituição que atua no ramo da educação extra-escolar não formal (escotismo) a 48 anos, atividade esta sem fins lucrativos, a qual depende exclusivamente de voluntários, pessoas estas maiores de dezoito e vinte e um anos, civilmente capazes para assumir as funções de Dirigente Institucional e Escotista, funções estas ligadas à gerência da empresa e chefia das seções respectivamente.

Seu principal produto é o programa de jovens, o qual é desenvolvido para atingir os seguintes objetivos: Plano de desenvolvimento, ciclo de programa, atividades, marcos simbólicos entre outros elementos. Este programa é sempre atualizado conforme a mudança no Movimento Escoteiro. Ensino este transmitido através do Princípio e Método Escoteiro o qual contempla cinco itens (Aceitação da Lei e Promessa Escoteira, aprender fazendo, vida em equipe, atividades progressivas atraentes e variadas e desenvolvimento pessoal pela orientação individual), e tem como propósito fundamental à formação do caráter do membro juvenil, os quais são divididos pela faixa etária dentro dos ramos: Lobinho (07 aos 10 anos), Escoteiro (11 aos 14 anos), Seniores e Guias Escoteiras (15 aos 17 anos) e o ramo Pioneiro (18 aos 21 anos).

Tem os objetivos educacionais direcionados para as áreas de desenvolvimento: físico, intelectual, ético, afetivo, social e espiritual, respeitando a individualidade de cada membro

juvenil dentro das suas limitações. O escotismo foi fundado na Inglaterra em 1907, e um dos seus principais atrativos além da educação extra-escolar não formal são as atividades ao ar livre, em que os membros juvenis participam de acampamentos, jornadas, acantonamentos e reuniões normais, entre outras atividades ligadas a natureza.

4.3 Características gerais dos participantes da pesquisa

Esse tópico destina-se a apresentar os dados gerais dos membros que responderam os questionários, sendo que dos doze (12) respondentes, oito (8) são escotistas e quatro (4) são dirigentes.

Para analisar os dados gerais dos sujeitos desta pesquisa, foram investigados os seguintes indicadores: tempo de atuação na organização, a faixa etária, o gênero e o grau de instrução.

No que diz respeito ao tempo que as pessoas se dedicam como voluntários no Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz constatou-se que: grande parte, quatro (4) deles descreveram que são voluntários há um período de até 5 anos; três (3) enquadram-se na faixa de seis (6) a dez (10) anos; um (1) ficou compreendido na faixa de onze (11) a quinze (15) anos; um (1) na faixa de dezesseis (16) a vinte (20) anos; e, por fim, três (3) têm mais de vinte (20) anos de atuação como voluntários na instituição.

Frente a isso, depreende-se que poucos apresentam muitos anos de envolvimento, enquanto que a grande maioria se mantém disponível por até cinco (5) anos; talvez isso se deva à necessidade de cumprimento de compromissos externos ou pela própria exigência de responsabilidade que o movimento atribui ao voluntário.

Quanto à faixa etária, tanto dos escotistas como dos dirigentes, pôde-se verificar que a maioria dos respondentes está acima da faixa etária de trinta e seis anos. Assim, pode-se cogitar uma possível relação destas pessoas com uma situação de vida estabilizada, sendo que algumas delas já conquistaram a aposentadoria, podendo, assim, dedicar-se com mais afinco ao Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz.

Quanto à questão referente ao gênero, observou-se que dentre os respondentes, o sexo masculino está em maior número com sete (7) pessoas e o feminino com cinco (5) pessoas. No entanto a diferença entre ambos os sexos não é muito vantajosa. Deste modo, não é

possível estabelecer uma inferência significativa quanto este indicador, sendo que o movimento conta com um número equilibrado entre homens e mulheres voluntários.

Na questão que aborda o grau de instrução dos escotistas e dirigentes do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, propiciou o alcance da seguinte informação: uma (1) pessoa possui o nível médio completo; duas (2) pessoas têm nível de formação superior incompleto; cinco (5) pessoas apresentam formação superior completo; e quatro (4) pessoas têm nível de formação com pós-graduação completo. Dentre os respondentes, verificou-se que a maioria dos escotistas e dirigentes do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz possui um alto grau de formação acadêmica, que, teoricamente, pode proporcionar um alto nível intelectual e cultural aos membros desta instituição.

4.3.1 O atual modelo captação na instituição

Neste tópico serão apresentados os modelos de captação de adultos voluntários descritos pelos respondentes através dos questionários.

Por modelo de captação entende-se: que é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos qualificados e capazes de ocupar cargos, com o objetivo de desenvolver as atividades pré-estabelecidas para a função designada dentro de uma organização. (COELHO, 2003).

De acordo com Limongi-França e Arellano (2002), a captação de pessoas nas organizações representa a atividade primordial no gerenciamento das mesmas. Neste sentido, buscou-se junto ao Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, pesquisar a sistemática adotada com relação às atividades de recrutamento e seleção de dirigentes e escotistas.

Então, no que diz respeito ao modelo de captação de pessoas no Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, foram investigados os indicadores: fontes de recrutamento, canais de recrutamento, técnicas seletivas e meios de avaliação relacionados ao recrutamento e à seleção.

Quanto às fontes, procurou-se investigar a forma de captação, e a esfera de atração de candidatos, ou seja, externa ou interna. Constatou-se que a grande maioria dos respondentes foi captada, internamente, sendo que a maioria já participou como membro juvenil, além disso, importante salientar a atuação dos pais como voluntários, sendo esta fonte considerada

interna pelo fato de que os mesmos são considerados sócios perante a instituição e o seu filho beneficiário. Apenas um (1) respondente mencionou que veio de outro grupo de escoteiro e outros dois (2) foram convidados, por meio de amigos, sendo estas pessoas captadas externamente à organização.

Esta é uma tendência apontada por estudiosos da gestão dos recursos humanos, sendo que o recrutamento interno tende a oferecer uma maior motivação aos que fazem parte da instituição. (LIMINGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

No item que solicitou a informação referente aos canais usados na captação pelo Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, notou-se que internamente os membros são captados por terem sido membros juvenis, pelo diálogo, por meio das confraternizações, convites dos membros do grupo escoteiro para participar de reuniões, atividades, convites aos pais, por meio da entrevista para ingresso e pela disponibilidade de espaço nas seções do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz. Externamente, foram diagnosticadas as seguintes informações: conversas informais, ex-escoteiros e escotistas, palestras, festas, trabalho, outdoor, atividades de divulgação do Movimento Escoteiro em escolas e por meio de amigos.

Sendo que para Chiavenato (2002) as técnicas de recrutamento são os métodos pelo qual a organização divulga a existência de uma oportunidade de trabalho para as fontes de recursos humanos.

Quanto aos meios de avaliação, buscou-se identificar se há alguma metodologia adotada na avaliação dos resultados dos recrutamentos realizados pela instituição em estudo.

Posto isso, observou-se que a maioria dos respondentes não conhece nenhum procedimento de avaliação realizada pelo Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz em torno do recrutamento. Os demais responderam que existem os seguintes meios de avaliação: verificação dos retornos das visitas a colégios e se houve interesse ou não, por parte dos ouvintes.

Segundo o respondente (10) dez, não são efetuadas avaliações do processo de captação. Sendo que as pessoas captadas para o cargo de escotistas, são avaliadas somente após o período em que ficam em estágio informal. Dessa forma não é realizada nenhum tipo avaliação do processo de atração de candidatos.

Pôde-se observar que para a maioria dos respondentes a questão da avaliação não é um ponto forte na captação do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz. Discordando deste

posicionamento, Limongi-França e Arellano (2002) alertam que a avaliação do candidato é para verificar se o mesmo está ou não habilitado para o desempenho das suas funções na organização.

Complementando as diretrizes do modelo de captação na instituição, a maioria dos participantes afirmou que as técnicas seletivas em grande parte se limitam às entrevistas com os escotistas e dirigentes do Grupo Escoteiro e a uma avaliação realizada durante os primeiros meses de autuação dos candidatos. Então, pode-se dizer que uma pessoa só se torna escotista, efetivamente, após os seis meses de estágio. O Respondente (8) oito foi um dos que mencionou que uma das técnicas associadas à seleção dos escotistas e dirigentes é a avaliação realizada após um período de estágio destes na instituição. Conforme o respondente (8) oito: “a avaliação é subjetiva após um período de estágio”, sendo que se avaliam os membros captados, seu comportamento e seu posicionamento ético, perante a instituição e aos demais membros.

Quanto ao modelo de captação na instituição anteriormente descrito, pôde-se investigar que a instituição não possui um padrão sistematizado de captação, ou seja, de recrutamento e seleção de pessoas. Dessa forma pode-se observar que os procedimentos atualmente adotados podem vir a comprometer a os principais objetivos da instituição.

4.3.2 Descrição dos cargos de escotistas e dirigentes

Se faz necessário diagnosticar a descrição de cargos dos escotistas e dirigentes do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, para que se possa conhecer suas tarefas e atribuições. Corroborando com este pensamento, Chiavenato (2002) menciona que a descrição de cargos é o processo pelo qual se enumera as tarefas ou atribuições para compor um cargo, que se torna distinto dos demais. Por meio do detalhamento de atribuições ou tarefas do cargo é que se tem a periodicidade da execução dos métodos empregados para alcançar os objetivos.

A descrição de cargos é importante para que os gestores entendam os objetivos, as políticas e práticas usadas para a seleção, envolvendo-se neste processo desde o início. Ajudando a identificar as competências individuais que os funcionários precisam para o desempenho das suas funções. (BOHLANDER, 2003).

Nesse tópico, no que diz respeito à descrição de cargos dos escotistas e dirigentes do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, foi investigado que os respondentes entendem pelos indicadores referentes às funções dos escotistas e dirigentes.

De uma forma geral obtiveram-se as seguintes informações quanto às funções dos escotistas, descritas pelos respondentes:

- a) trabalhar com os jovens de forma direta e permanente a fim de acompanhar o crescimento deste jovem dentro do movimento, atuando como chefe de seção e ou assistente;
- b) ser responsável pela seção, organizar as atividades, conhecer cada jovem, sua seção, suas qualidades e defeitos e saber trabalha-los dentro das atividades;
- c) atuar como coadjuvante na educação dos jovens através da avaliação individual;
- d) servir de exemplo aos jovens, dirigir a seção e assistir chefes de seção;
- e) acompanhar o desenvolvimento individual dos jovens, programar as atividades para os jovens, participar das reuniões de chefia e cursos oferecidos, para aprimoramento pessoal do escotista;
- f) criar condições para a prática do método escoteiro, elaborar planejamento, coordenar e avaliar atividades;
- g) desenvolver através das atividades escoteira a progressão pessoal das crianças com orientação individual permitindo um convívio pleno em grupo;
- h) participar, planejar e coordenar atividades desenvolvidas com as crianças e adolescentes, objetivando seu desenvolvimento integral;
- i) coordenar e facilitar as condições para que as crianças e/ou jovens do seu ramo/seção possa se desenvolver de forma integral.

Quanto às funções desenvolvidas pelos dirigentes foram coletadas as seguintes informações, relatadas pelos respondentes:

- a) São membros responsáveis pela administração da instituição e pela gestão de pessoas, incluindo o programa, e o crescimento da mesma;

- b) ter conhecimento do que acontece com o grupo no geral e administra-lo procurando manter sempre uma harmonia entre todos;
- c) cooperar na administração do grupo e ajudar na condução das seções junto aos chefes (escotistas). Colaborar na direção do grupo escoteiro;
- d) coordenar o desenvolvimento do grupo escoteiro, auxiliando os escotistas a realizar um bom trabalho, representar o grupo escoteiro, manter o bom entrosamento entre escotistas, pais e membros juvenis;
- e) criar condições para que os escotistas e as seções possam desenvolver as atividades inerentes ao movimento escoteiro;
- f) realizar e trabalhar a parte burocrática do grupo escoteiro;
- g) zelar pela estrutura do grupo para podermos atingir os objetivos finais junto às crianças;
- h) administrar e coordenar o funcionamento de todo o grupo possibilitando aos escotistas e desenvolverem suas atividades de forma adequada;
- i) coordenar as ações pertinentes à sua função (gerencial, administrativa, financeira, patrimonial, técnica). Age pronta e preventivamente por iniciativa própria e por decisão colegiada, visando atender necessidades da instituição.

Diante das respostas referente à descrição dos cargos dos escotistas e dirigentes do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, pode-se concluir que os respondentes tem pleno conhecimento das suas funções. Vale ressaltar que dois respondentes descreveram que as funções tanto dos escotistas como as dos dirigentes estão descritas no Regulamento do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, conforme cópia do documento no anexo 1.

Há uma classificação dos cargos a ser ocupados por adultos voluntários de um grupo de escoteiros. Cada qual com a sua denominação. Esta denominação está descrita nos documentos e bibliografias da União dos Escoteiros do Brasil - UEB, sendo este o órgão representativo e que detém todos os direitos reservados do Movimento Escoteiro no Brasil. A denominação dos cargos e o seu encargo são os de escotista, adultos responsáveis pelo desenvolvimento e pela aplicação do programa de jovens, centrado em atividades adaptadas às diferentes faixas etárias que constituem os ramos, com objetivos educacionais e condições específicas de cada beneficiário, assumindo, assim, os cargos de chefe de sessão ou assistente. Os Dirigentes Institucionais são os adultos responsáveis pela condução da instituição,

exercendo funções de gestão, de programa, de crescimento, de administração, de finanças e institucional, estes são eleitos ou designados para exercer funções relacionadas à gestão institucional, tais como membros de diretorias e comissões fiscais (UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL, 2003, p. 4).

Ao comparar o que está descrito pelo documento Diretrizes Nacionais Para Gestão de Adultos (UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL, 2003) e as questões respondidas pelos respondentes através dos questionários, pode-se enfatizar alguns pensamentos referente aos perfis e funções desenvolvidas pelos escotistas e dirigentes: que os mesmos trabalham com os jovens de forma direta e permanente a fim de acompanhar o crescimento do jovem dentro do movimento; ser responsável pela seção; organizar as atividades; conhecer cada jovem, suas qualidades e defeitos e saber trabalhar dentro das atividades; Servir de exemplo aos jovens; dirigir a seção.

4.3.3 Profissiografias dos escotistas e dirigentes

Nesse tópico serão descritas as profissiografias dos escotistas e dirigentes do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, que foram apresentadas na visão dos respondentes através dos questionários. Sendo que o escotista é o responsável por todas as tarefas educativas, zelando pela aplicação do Método Escoteiro e pelo desenvolvimento de atividades adequadas aos jovens. É também o responsável pela gestão da seção escoteira, em que incentiva a participação e zela pela continuidade da progressão pessoal dos jovens.

O dirigente institucional é o adulto responsável pela condução do grupo escoteiro, exercendo a função de gestão, nas seguintes áreas administrativas: programa; crescimento pessoal do adulto voluntário dentro da progressão nas linhas de formação do Movimento Escoteiro; supervisão das atividades junto às seções escoteiras; finanças e administrativa institucional.

As funções de descrição de cargos dos escotistas e dirigentes são fundamentais para o desenvolvimento e a prática do escotismo, como em uma empresa existem as áreas técnicas [escotistas] e administrativas [dirigentes]. Em suma, a descrição de cargos é o processo que consiste determinar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo na organização. (CHIAVENATO, 2002).

No que se refere ao exercício das funções desenvolvidas pelos escotistas e dirigentes, os respondentes do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, descreveram que quanto aos conhecimentos, ou seja, a formação [grau de instrução], muitos utilizam-se da sua experiência profissional desenvolvida ao longo da sua vida, o que vem a contribuir nas atividades desenvolvidas junto aos membros juvenis. Dentre as áreas profissionais, pode-se destacar: ciências exatas, ciências sociais, ciências humanas, ciências jurídicas, entre outras. Sempre as utilizando de encontro com o método e os princípios do Movimento Escoteiro.

No que diz respeito ao questionamento frente à experiência, os respondentes na sua maioria descreveram que já possuem experiências com as crianças e adolescentes, mas que é necessário ter o conhecimento da formação escoteira, para poder desenvolver as atividades e poder acompanhar a progressão individual de cada membro juvenil.

Quanto ao questionamento referente à iniciativa/complexidade, os respondentes enfatizaram que a iniciativa é uma característica necessária e fundamental. Sendo também necessário ter uma visão do todo, do funcionamento do grupo e das pessoas. Alguns mencionaram de uma forma mais pessoal como pode-se destacar a resposta do respondente (7) sete: “é preciso ter iniciativa para incrementar e dar o exemplo aos jovens e procurar aumentar a complexidade das atividades de acordo com o crescimento da seção”. E também o respondente (12) doze: “requer ter iniciativa constante, visão e conhecimento abrangente sobre o “negócio” e das pessoas envolvidas”.

Na questão que aborda o esforço físico, foram mencionados que é necessário ter um bom preparo físico para acompanhar o ritmo das crianças, porém nada exagerado, sendo esta uma necessidade constante devido ao grande número de atividades externas como, por exemplo, as jornadas e acampamentos e demais atividades ao ar livre.

Quanto ao questionamento sobre a responsabilidade por dados confidenciais, foram descrito pelos respondentes que a descrição sobre estas informações são necessárias, pois os jovens, depositam confiança no adulto voluntário e que o mesmo deve zelar por esta confiança, pois através desta permite ter maior conhecimento do jovem, o que vem a facilitar o acompanhamento e desenvolvimento individual do mesmo. Mais direcionado ao papel de dirigente é necessário ter discernimento do que é confidencial e estes devem ser tratado no fórum adequado e mantido em sigilo, quando for o caso.

Na abordagem referente às responsabilidades por erros, foi comentado pelos respondentes que é de total responsabilidade dos escotistas e dirigentes, estarem assumindo

algum tipo de erro, conforme descrito pelo respondente (6) seis “o escotista é responsável por sua seção, por seus jovens, portanto, tudo o que seja planejado deve ser feito de forma bem programada e organizada, evitando assim, eventuais falhas nas programações”. O respondente (2) dois descreveu que: “decisões erradas podem ocasionar problemas muito graves para a instituição, para os envolvidos e o ocupante da função pode ser responsabilizado civilmente e criminalmente”. Já o respondente (5) cinco enfatiza que: “o método escoteiro entre outros pontos baseia-se no “aprender fazendo”, onde o erro é inerente saudável”.

No que diz respeito à responsabilidade por contatos, foi comentado pelos respondentes escotistas que cada seção deve combinar qual o adulto que fica responsável pelos contatos, podendo ser uma função fixa ou que venha a ser combinado durante cada atividade. Já os dirigentes são responsáveis por representar o grupo e por manterem contatos institucionais desta forma o cuidado, domínio e a conduta em tratar desses assuntos são de suma importância.

Quanto às condições de trabalho, (1) um respondente alegou que falta apoio e reconhecimento do seu trabalho; os demais comentaram que o material está em bom estado de conservação e o ambiente é altamente altruísta e realizador. Reina a amizade, a fraternidade, o amor, a doação, apesar das adversidades que ocorrem quando da desistência de crianças e adultos. Trata-se de instituição beneficente onde o voluntariado é tratado com profissionalismo. O respondente (3) três ressalta que “é papel da diretoria do grupo escoteiro dar aos escotistas condições para que este execute bem seus trabalhos”.

Fazendo uma análise geral dos itens abordados anteriormente, pode-se dizer que as informações descritas pelos respondentes, trazem a sua visão individualizada, colocando em alguns momentos a sua situação pessoal. Porém, a maioria compartilha de uma mesma opinião mostrando que tem o mesmo entendimento pelos itens questionados e passam a impressão que trabalham no mesmo sentido apesar das diversidades de opiniões.

Através de consulta na bibliografia da instituição UEB, pode-se observar que para atuar como escotista ou dirigente institucional num grupo de escoteiros é necessária a observação do perfil básico dos cargos. Esse perfil serve tanto para os escotistas, como para os dirigentes institucionais. O perfil básico esperado pela instituição aos cargos de escotista e dirigente institucional é cuja relação consigo mesmo, com o mundo, com a sociedade e com Deus constitui um testemunho do projeto Educativo do Movimento Escoteiro, com particular ênfase à sua retidão de caráter, à sua maturidade emocional, sua integração social e sua

capacidade de atuar e de formar equipe com outras pessoas. Disposição para enfrentar tarefas próprias para o seu desenvolvimento pessoal, suas responsabilidades educativas ou da necessidade de apoiar quem está diretamente envolvido com tais responsabilidades.

Necessita de atitude intelectual suficientemente aberta para compreender o alcance fundamental das tarefas que se propõe desenvolver. Possua competência e qualificação requeridas pela função que pretende exercer, ou que se comprometa a desenvolver o processo de formação necessário para obtê-las. Estar comprometido com o aprimoramento contínuo dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções da UEB. Demonstrar adesão às normas da UEB, aceitando e incorporando-as à sua conduta. Ser capaz de contribuir para a consecução do Propósito, observando e fazendo observar os Princípios e aplicação do Método Escoteiro nas atividades que estiver envolvido. Ter idade, saúde e tempo suficiente para incumbir-se com efetividade das responsabilidades que lhe serão confiadas. (UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL UEB, 2003, p. 8).

4.3.4 Motivos dificultadores da captação de dirigentes e escotistas

Pelos motivos dificultadores de captação de dirigentes e escotistas do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, pode-se ter uma noção do problema em que a instituição vem enfrentando para buscar tanto internamente como externamente os escotistas e dirigentes, ou seja, os adultos voluntários que a mesma necessita para desenvolver as atividades. Limongi-França e Arellano (2002) enfatizam que o processo de captação de pessoal faz parte da rotina do preenchimento de vagas em aberto, proporcionando a melhor qualidade e precisão a este processo.

O estudo da situação das dificuldades em que o Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz enfrenta para buscar novos escotistas e dirigentes se faz necessário para que se conheça o ponto central ou os pontos mais frágeis a ser trabalhados e que se possa efetuar um planejamento estratégico buscando solucionar o problema de captação de adultos voluntários para esta instituição.

Segundo Tachizawa et al. (2001), a não observação das desvantagens ou modelos dificultadores para o recrutamento e seleção, pode trazer dissabores para a organização, ou seja, a contratação de uma pessoa não qualificada poderá gerar o re-trabalho de um novo

processo de recrutamento, em que vai gerar novos custos, tempo despendido, entre outros fatores.

Para melhor conhecer os pontos dificultadores na captação dos escotistas e dirigentes do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, foram solicitados aos respondentes os motivos que ocasionam a baixa procura de voluntários adultos em prestar serviços nesta instituição. De um modo geral a maioria dos respondentes descreveram que o fator mais relevante é a falta de tempo, com baixa inserção e reconhecimento social e também pela prestação de serviços ser realizada nos finais de semana, em que acaba ocupando o pouco tempo que resta do adulto, fazendo a não se comprometer com o escotismo. Outro fator descrito foi porque as pessoas não conhecem o que é o Movimento Escoteiro. Tais afirmações podem ser observadas no que descreveu o respondente (11) onze “acredito que seja porque exige um comprometimento muito grande durante um período de horas semanal maiores que o imaginado a princípio. Também porque há uma exigência de liderança, facilidade no relacionamento interpessoal e de conhecimento que muitas vezes não são o que um voluntário deseja no seu desempenho”.

Já quanto os principais motivos que os voluntários desistem de prestar serviços ao Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, verificou-se através das repostas que o movimento em si exige muita disponibilidade e dedicação por parte dos adultos e isso acaba dificultando a permanência, pela falta de tempo, devido à vida corrida que as pessoas levam, não tendo tempo suficiente para realizar as suas atividades com qualidade. Além da falta de comprometimento com a causa; da falta de perfil do voluntário adulto, em que os mesmos não se sentem à vontade, em exercer suas atividades e também porque assumem outros compromissos, principalmente profissionais que coincidem com os horários das suas obrigações assumidas.

Analisando as respostas quanto aos motivos dificultadores do Grupo Escoteiro, pôde-se verificar e entender que os motivos apresentados são relevantes e que representam a atual realidade do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, sendo que o fator mais relevante dentre outros é a falta de tempo aliada à exigência de comprometimento para assumir uma função ou cargo nesta instituição.

4.3.5 Melhorias sugeridas pelos respondentes

Como um dos objetivos deste trabalho é propor um novo processo de atração e seleção de adultos voluntários ao Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, faz-se necessário saber dos respondentes às sugestões de melhorias em que nas suas visões são pertinentes para a melhoria do processo de atração e seleção dos adultos voluntários para ocupar o cargo de escotistas e dirigentes.

É indispensável à contribuição das sugestões para a melhoria do processo de atração e seleção dos adultos voluntários pelos respondentes, visto que os respondentes estão vivenciando a situação de não se ter um planejamento para a busca do voluntário adulto. Esta contribuição facilitará o desenvolvimento da elaboração de um novo modelo de captação de adultos voluntários para o Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz. A não observação destas sugestões poderá ocasionar um erro grave de interpretação da atual situação quanto ao que se refere à captação de novos adultos voluntários. Podendo essa vir a prejudicar a instituição.

Para Toledo (1977), o valor da sugestão ajuda a canalizar idéias, geralmente reprimidas de todo o corpo de pessoal da instituição, para a melhoria dos serviços e das relações humanas.

No sentido de se obter sugestões quanto ao tipo de melhorias que possam vir a ser implementadas para o aperfeiçoamento dos processos de recrutamento e seleção de adultos voluntários no Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, utilizou-se no questionário três itens, a saber: fontes, canais e meios de avaliação:

Quanto às fontes, foram sugeridas pelos respondentes que se deve buscar a captação do adulto voluntário através dos pais, universitários, ex-membros do Movimento Escoteiro e membros do clã de pioneiros. Utilizando as atividades grupais para que essas pessoas possam participar e dar oportunidade de se envolver com o grupo escoteiro.

Referente aos canais foram relatadas pelos respondentes as seguintes sugestões: divulgação do Movimento Escoteiro através de panfleto; promover o movimento junto a disciplinas voltadas à educação informal; efetuar trabalho junto aos professores universitários, em que poderá surtir bons resultados na divulgação entre os acadêmicos; chamadas de anúncios em jornais, e emissoras de rádios e televisão, convidando para ingressarem no Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz.

Quanto aos meios de avaliação, alguns respondentes entendem que esta avaliação deva ser através da resposta dos jovens, ou seja, se o adulto captado supriu as necessidades da sua

função. Outros já defendem que se devam utilizar questionários e entrevistas individuais com os voluntários sobre a captação e a forma como encaram esta.

Várias sugestões foram descritas pelos respondentes quanto às melhorias e sugestões para melhorar o processo de atração de voluntários adultos para o Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz. Sendo que dentre as fontes, canais e meios de avaliação, pode-se analisar que a tendência dos respondentes passa impressão que o recrutamento interno é o meio mais comum e mais fácil de captar um novo membro adulto. E que no ambiente externo deve-se fazer um planejamento abordando entidades como: escolas, universidades, entre outras. E que o sistema de avaliação é a formatação de um formulário específico para avaliação do candidato.

4.4 Descrição do atual processo de recrutamento e seleção no Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz

Neste capítulo, serão abordados as fontes de recrutamento os canais de comunicação e a avaliação dos resultados além da seleção, analisando os perfis, as técnicas aplicadas e a avaliação de como é feito o recrutamento e seleção de adultos voluntários no Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz.

Pode se observar através do estágio de campo que em alguns itens há discordância e desconhecimento de procedimentos pelos escotista e dirigentes de como a instituição efetua o recrutamento e seleção de adultos voluntários. Ficou claro que a instituição não efetua um procedimento de divulgação para captação de novos adultos voluntários, o trabalho que é realizado é através de convites pessoais. A captação interna é que a instituição mais utiliza para manter o seu quadro de voluntários, sendo a maioria convidada pelos escotistas e dirigentes oriundos da comissão de pais e antigos escoteiros pertencentes à instituição. Não possuindo um meio de avaliação formal.

Tem-se como descrito no objetivo específico delinear um novo processo de captação de escotistas e dirigentes para o Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz. Sendo que este delineamento é uma sugestão para que a instituição possa analisar e avaliar a sua aplicação. Para a aplicação deste processo será necessário um planejamento por parte dos dirigentes e apoio dos escotistas. Nesse planejamento tem-se que verificar qual a atual necessidade da

instituição, ou seja, as vagas em aberto para preenchimento do quadro de escotistas e dirigentes, após este item são necessário verificar qual o perfil desejado pela instituição.

Atualmente, o recrutamento de adultos voluntários é efetuado através das seguintes técnicas: fontes de recrutamento, canais de comunicação e de avaliação dos resultados.

Atividades	Indicadores	Descrição
Recrutamento	Fontes de recrutamento	São utilizados os meios interno e externo de recrutamento, pelo qual a instituição procura os candidatos a ocupar as vagas em aberto, utilizando auxílio, solicitação com pessoas ligadas a instituição. E externas a instituição, são através das pessoas que excepcionalmente se apresentam voluntariamente para ingressar no quadro de escotistas e dirigentes.
	Canais de comunicação	São efetuados contatos pessoais com os interessados pelo qual a empresa divulga as vagas em aberto para ser preenchida. Utiliza no momento somente a divulgação verbal conquistando através do diálogo, através de palestras e conversas individuais.
	Avaliação dos resultados	É efetuado através do diálogo de forma aberta entre os escotistas e dirigentes, verificando se o recrutado está dentro do perfil que a instituição necessita. Normalmente não se analisa as técnicas atualmente utilizadas, verificando se necessitam de melhorias ou não, para verificar se tem um eficiente meio de recrutamento.

Quadro 5 – Técnicas de recrutamento de pessoas utilizadas pelo Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz.

Fonte: Elaborado pelo autor.

No processo atual de seleção dos adultos voluntários para os cargos de escotistas e dirigentes do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, são analisados os seguintes indicadores: perfil, técnicas utilizadas e a avaliação dos resultados.

Atividades	Indicadores	Descrição
-------------------	--------------------	------------------

Seleção	Perfil	São buscadas pela empresa no documento próprio do seu órgão maior Diretrizes Nacionais para Gestão de Adultos (UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL, 2003). Onde trás as características necessárias para a seleção do adulto voluntário. Os perfis mais analisados são dentro do princípio escoteiro, graus de instrução entre outros.
	Técnicas utilizadas	Atualmente a instituição verifica o potencial dos candidatos, observando se os mesmos se enquadram nos requisitos que a instituição necessita. A técnica comumente utilizada pelo Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz é a entrevista, através de um dialogo aberto e franco entre as duas partes.
	Avaliação dos resultados	A instituição avalia o candidato pelos comentários dos seus escotistas e dirigentes e pelo acompanhamento de um assessor pessoal de formação, pessoa esta responsável pela orientação do candidato na formação escoteira e pelo seu desempenho nas atividades que lhe forem atribuídas.

Quadro 6 – Técnicas de seleção de pessoas utilizadas pelo Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Atualmente, o processo de recrutamento e seleção de adultos voluntários para atuar como escotistas e dirigentes no Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz é realizado de forma direcionada aos pais dos membros juvenis da própria instituição, aos antigos membros juvenis maiores de dezoito anos e as demais pessoas da comunidade capazes civilmente. Todo este processo é feito de forma informal através de conversas, onde são expostos os deveres e obrigações relacionados a cada função. Após aceitar o convite, o adulto tem a opção de escolher ser um escotista e trabalhar num dos ramos de atuação junto aos membros juvenis, respeitando a faixa etária dos mesmos, onde fará um estágio dentro daquele ramo, sendo acompanhado diretamente pelo chefe da seção e os demais escotistas e dirigentes do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz. Após o estágio, o candidato é informado do seu desempenho. No caso de dirigente institucional para os cargos de Diretor Presidente, Diretor Financeiro e Diretor Administrativo o processo é realizado através da Assembléia de Grupo do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, onde são apresentadas as chapas e através de votos unitários é escolhida a chapa com o maior número de votos. Esta diretoria eleita terá um mandato de dois

anos para exercer as funções de gestão do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz. Os demais cargos que compõe a diretoria podem ser nomeados pela diretoria eleita.

Tanto os escotistas como os dirigentes assinam um termo denominado acordo mútuo, o qual determina o seu compromisso com o grupo e que resguarda a instituição de ações trabalhistas. Pois este acordo é baseado na Lei n° 9608 [Lei do Voluntariado], além de outras obrigações e deveres com a instituição. Para os escotistas e dirigentes existem também um processo de formação escoteira, dentro de cada linha específica, aos quais são submetidos para que possam desempenhar o papel dentro do programa e princípios do Movimento Escoteiro.

5 A PROPOSTA DE UMA NOVA ATIVIDADE DE CAPTAÇÃO

Com base nos dados coletados, foi possível conhecer a sistemática atual adotada pelo Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz na atração e seleção de dirigentes e escotistas. Além disso, a coleta de dados possibilitou, por meio da explanação da descrição dos cargos, das profissiografias, dos elementos dificultadores e das sugestões de melhorias, vislumbrar um novo processo que contemple as atividades de recrutamento e seleção no Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz.

Este capítulo tem como objetivo efetuar a proposta de uma nova atividade de captação de adultos voluntários para o Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, com a pretensão de sugerir e auxiliar a melhoria na captação para a instituição.

Com base no estágio (2) dois de campo, acredita-se que o planejamento da atividade de captação de pessoas deva ser efetuado com objetivo de divulgação destas vagas e perfis. Sugere-se que este planejamento esteja contido no calendário anual de atividades da instituição para que se possa seguir um cronograma de atividades e passos a ser cumpridos. Para alcançar os objetivos traçados neste planejamento faz-se necessário o comprometimento dos escotistas e dirigentes da instituição, pois os mesmos terão que ter um envolvimento maior na aplicação do planejamento. Sugere-se que o trabalho de divulgação deva ser iniciado internamente, convidando todas as pessoas que possuem o perfil para os cargos de escotistas e dirigentes, através de convites e correspondências direcionadas, devendo constar na mesma o dia, local e hora, para que as pessoas convidadas possam comparecer à explanação do curso informativo, que a instituição já possui para iniciar a formação dos adultos voluntários e que faz parte das Diretrizes Nacionais para Gestão de Adultos (UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL, 2003). Dentre os convidados pode-se citar todos os associados (pais) e pioneiros pertencentes ao Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz. Oportunidade essa que, se comentará sobre a necessidade do preenchimento das vagas disponíveis. Após a finalização do curso informativo, deve-se solicitar aos interessados em ocupar as vagas disponíveis o preenchimento da ficha de inscrição de voluntários conforme apêndice B, para que se possa iniciar o processo de seleção interna. Para iniciar o processo de atração e seleção de pessoas externas, o passo seguinte é fazer contato com a direção de escolas, universidades, empresas, igrejas, clubes de serviços, associação de bairros, associação de aposentados, associação de professores, órgãos governamentais, instituições militares, profissionais liberais, mídia em

geral, comunidade local, entre outros, no sentido de solicitar espaço para divulgação desse projeto (planejamento), para divulgação, com a entrega de panfletos e afixação de cartazes. Além de convidar os funcionários, associados, pais de alunos, professores, acadêmicos e comunidade, para participarem do curso informativo, com data, local e hora pré-estabelecido. Nessa oportunidade o Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz pode solicitar também espaço para exposições de materiais como fotos de atividades além de outros objetos pertinentes ao Movimento Escoteiro, com o objetivo de despertar o interesse dos participantes. Tendo como objetivo a divulgação do Movimento Escoteiro, do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz e a captação de novos membros adultos voluntários. Após a aplicação do curso informativo os candidatos interessados a voluntários aos cargos de escotistas e dirigentes, devem efetuar o preenchimento da ficha de inscrição proposta no apêndice B, para que a instituição possa estar iniciando o processo de seleção, em que deve-se observar os requisitos para essa etapa, já descritos anteriormente. Para a execução desse processo de atração e seleção, serão necessário por parte do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, certo investimento financeiro, conforme demonstrado no apêndice C, em que dependerá das circunstâncias para que seja confeccionado o material de divulgação como: folder, cartazes, material de áudio visual, além de despesas de deslocamento para visitas, divulgação e apresentação das palestras e curso informativo o qual deve estar orçado no planejamento deste projeto. Após a aplicação das atividades desenvolvidas nas entidades mencionadas deve-se efetuar a avaliação de cada etapa desenvolvida anteriormente mencionada, verificando-se os pontos fortes e fracos desse processo.

Especificando os comentários anteriores, é necessário seguir alguns fatores para que o processo de atração e seleção de adultos surta o efeito desejado pela instituição, para tanto elegemos os seguintes itens a serem planejados pela a instituição:

Atividades	Indicadores	Descrição
	Fontes de recrutamento	Os locais onde devem ser efetuados os trabalhos para captarem mais voluntários adultos são: as direções de escolas, universidades, empresas, igrejas, clubes de serviços, associação de bairros, associação de aposentados, associação de professores, órgãos governamentais, instituições militares, profissionais liberais, mídia em geral, comunidade local, entre outros.

Recrutamento	Canais de comunicação	A utilização dos meios de comunicação é essencial para conseguir alcançar o objetivo do planejamento para captação de adultos voluntários. Para tanto é necessário certo investimento financeiro em material para divulgação conforme apêndice C, além de outros materiais para explanação do projeto. Os meios de comunicação sugeridos são: folder, jornais, cartazes, panfletos, emissoras de televisão e rádio etc.
	Avaliação dos resultados	Após o trabalho na fonte de recrutamento e dos canais de comunicação será necessário a análise dessas tarefas, verificando os pontos fortes e fracos, melhorado os pontos em que se pode evitar falhas, para que se possa prosseguir para o próximo passo que é a seleção.

Quadro 7 – Proposta de atração de pessoas para o Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seleção deve ser tratada com um dos pontos mais importantes deste planejamento, pois neste ponto vão se verificar os perfis dos candidatos às técnicas a serem utilizadas e a avaliação do resultado deste processo.

Atividades	Indicadores	Descrição
Seleção	Perfil	Os perfis a serem observados para a seleção dos adultos voluntários para o Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz estão contidos no documento próprio do seu órgão maior que tem a denominação de Diretrizes Nacionais para Gestão de Adultos (UEB, 2003). O qual apresenta todo perfil necessário para a seleção do voluntário adulto.
	Técnicas a serem utilizadas	Sugere-se as seguintes técnicas para a seleção de adultos voluntários: entrevistas individuais, dinâmicas de grupo, jogos, além de solicitar documentação para verificar a idoneidade do candidato.
	Avaliação dos resultados	Após a análise do perfil e a utilização das técnicas sugeridas, o Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, deve fazer a avaliação do processo

		de seleção, observando os pontos a serem melhorados e eliminando os pontos que porventura obtiveram resultados negativos.
--	--	---

Quadro 8 – Proposta de seleção de pessoas para o Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Vale salientar que a sugestão apresentada para processo de atração e seleção de adultos voluntários para o Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, não tem como objetivo engessar o atual processo utilizado pela instituição, mas de estar colaborando para que a mesma possua um planejamento nas ações de atração e seleção de escotista e dirigentes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho tem como objetivo geral propor um novo processo de atração e seleção de escotistas e dirigentes do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz. Após o estudo de caso, verificou-se que a instituição pesquisada em seu processo atual de recrutamento e seleção necessita de melhorias para poder ter um quadro melhor de adultos voluntários dentro do perfil descrito nas Diretrizes Nacionais para Gestão de Adultos e que possam vir a atender às vagas existentes na instituição. Dentre as questões levantadas no objetivo específico pode-se observar que o modelo vigente na captação de pessoas deve passar por um planejamento. Que os motivos pelo qual é baixa a procura de voluntários para este setor, passa pela maneira que a instituição trabalha a sua divulgação e captação de adultos voluntários, ou seja, como ela aparece ou mesmo se mostra as outras instituições e para a própria sociedade. A descrição dos cargos dos escotistas e dirigentes do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz já estão contidos no documento do seu órgão maior denominado Diretrizes Nacionais para Gestão de Adultos, onde no seu conteúdo traz a descrição do perfil que a instituição necessita. O delineamento de um novo processo de captação de escotistas e dirigentes para o Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, sugere-se que deva passar por uma reestruturação, ou seja, um planejamento com um passo a passo envolvendo todos os escotistas e dirigentes na proposta de mudança da atual forma em que praticam a captação de adultos voluntários. Para que a instituição possa obter um resultado de sucesso, pode-se considerar que a instituição possui plenas condições de efetuar as mudanças sugeridas e ter um quadro de adultos voluntários dentro do perfil e descrição de cargos almejados. Quanto ao trabalho ora realizado, pode-se observar que o ponto dificultador foi à demora do retorno dos questionários pelos escotistas e dirigentes, que se justificam pelas suas atividades profissionais e por estarem desenvolvendo as suas atividades escoteiras nos finais de semana em diversos locais, havendo dessa maneira o desencontro. Os demais pontos foram todos positivos, pois os membros desta instituição foram prestativos ao máximo, nos auxiliando em todos os pontos necessários para o desenvolvimento deste trabalho. Vale ressaltar a gratificação, o crescimento pessoal de poder ter efetuado este estudo e que o mesmo possa ser útil para outros estudos, pois foi de grande importância para o conhecimento do acadêmico.

REFERÊNCIAS

AQUINO, C. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1980.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

_____. **NBR 6024**: numeração progressiva das seções de um documento: procedimento. Rio de Janeiro, 1989.

_____. **NBR 6027**: sumário: procedimento. Rio de Janeiro, 1989.

_____. **NBR 6028**: resumos: procedimento. Rio de Janeiro, 1990.

_____. **NBR 10520**: informação e documentação: apresentação de citações em documentos. Rio de Janeiro, 2002.

_____. **NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2005.

BOHLANDER, G. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2003.

CARVALHO, M. C. M. de (Org.). **Construindo o saber**: metodologia científica: fundamentos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Papirus, 1989.

CARVALHO, M. **Um exercício de benchmarking em uma organização do terceiro setor: o caso do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz**, 2004. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2004.

CASADO, T. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, M.T.L. (Org). **As pessoas na organização**. 2 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CENTRO DE VOLUNTARIADO DE SÃO PAULO. **Fragmentos da História do Voluntariado no Brasil**. Disponível em: <<http://www.voluntariado.org.br>>. Acesso em 16 fev. 2006.

CENTRO DE VOLUNTARIADO DE SÃO PAULO. **Gerenciamento de voluntários: estruturação e implementação de programas de voluntariado em organizações sociais**. São Paulo: Buriti, [2001?].

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1985.

_____. _____. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. _____. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COELHO, K.S. **Gestão de pessoas e o potencial de flexibilidade na INTELBRÁS S.A. Indústria de Telecomunicação Eletrônica Brasileira**. Florianópolis, 2003, 184f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

COHEN, N. E. **O papel do voluntário na sociedade moderna.** Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura Brasil Portugal, 1964.

FERREIRA, P. P., **Administração de pessoal: relações industriais.** 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1979.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais.** Revista de Administração, São Paulo: Editora FGV, v. 27, n. 4, out./dez., 1992, p. 5-15.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994.

GOLDBERG, R. **Como as empresas podem implementar programas de voluntariado.** São Paulo: Planeta Terra Criação e produção, 2001.

HIPÓLITO, J. A. M. Sistema de recompensas: uma vantagem atual. In: FLEURY, M.T.L. (Org). **As pessoas na organização.** 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 73-86.

IBGE. **Normas de apresentação tabular.** 3. ed. Rio de Janeiro, 1993.

LIMONGI-FRANÇA, A.C.; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, M.T.L. (Org). **As pessoas na organização.** 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 63-72.

LODI, J. B. **Recrutamento de pessoal.** São Paulo: Pioneira, 1976.

LUCENA, M. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARRAS, J. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: LTr, 1996.

_____. **Gestão de profissionais em empresas competitivas**. São Paulo: LTr, 2001.

ROSA, A. M. et al. **Marco legal do terceiro setor: aspectos teórico e prático**. Florianópolis: Tribunal de Justiça/Divisão de artes gráficas. 2003. Vol 1.

SBERGA, Ir. A. A. et al. O voluntariado como prática pedagógica: processos pedagógicos. **Revista de Educação AEC**, Brasília, v. 33, n. 131, p. 44-56, abr./jun. 2004.

TACHIZAWA. T.; FERREIRA, V.; FORTUNA, A. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TOLEDO, F. **Administração de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1977.

_____. **O que são recursos humanos?** São Paulo: Brasiliense, 1999.

UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL. **Diretrizes nacionais para gestão de adultos**. Curitiba: UEB, 2003.

_____. **POR - Princípios Organização & Regras**. 7. ed. Curitiba: UEB, 2004.

WERTHER, W. B.; DAVIS, N. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

YODER, D. **Administração de pessoal e relacionamentos industriais**. São Paulo: Editora Mestre Jou, 1969.

APÊNDICES

**APÊNDICE A – Questionário sobre a atividade de recrutamento e seleção no Grupo
Escoteiro Ar Hercílio Luz**

**UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR - SÃO JOSÉ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – HABILITAÇÃO EM FINANÇAS
DISCIPLINA: ESTÁGIO 8º PERÍODO
PROFESSORA: KELLEN DA SILVA COELHO
ACADÊMICO: ROBERTO MURILO COUTINHO**

PESQUISA DE CAMPO

**ELABORAÇÃO DE UM NOVO PROCESSO DE ATRAÇÃO E SELEÇÃO DE
ESCOTISTAS E DIRIGENTES DO GRUPO ESCOTEIRO DO AR HERCÍLIO LUZ**

Prezado(a) senhor (a):

Com intuito de colaborar com a pesquisa de campo, que tem como objetivo da elaboração de um novo processo de atração e seleção de Escotistas e Dirigentes para o Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, solicita-se que você preencha o questionário, dando a sua opinião sincera sobre o recrutamento e seleção de adultos voluntários no Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz. Desde já agradeço a vossa colaboração.

1 - DADOS GERAIS

a) Há quanto tempo você participa como voluntário no Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz. (especificar, anos e meses)?

Escotista: _____

Dirigente: _____

b) Qual a sua faixa etária?

() de 18 a 25 anos () de 26 a 35 anos () de 36 a 40 anos () acima de 41 anos.

c) Sexo:

() Masculino () Feminino

d) Formação acadêmica:

() Fundamental Incompleto	() Fundamental Completo
() Médio Incompleto	() Médio Completo
() Superior Incompleto	() Superior Completo
() Pós-Graduação Incompleta	() Pós-Graduação Completa

2 – MODELO DE CAPTAÇÃO NA INSTITUIÇÃO

2.1 - Fontes de recrutamento de pessoas

a) Descreva como você foi captado para atuar como voluntário no Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz?

b) A sua captação foi: () interna ou () externa?

2.2 – Canais de recrutamento

a) Quais são os meios (estratégias) usados na captação ou pessoal no Grupo escoteiro do Ar Hercílio Luz?

Internamente:

Externamente:

2.3 – Técnicas seletivas

a) Descreva as técnicas de seleção utilizadas pelo Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz.

2.4 – Meios de avaliação da atividade de captação

a) A organização utiliza algum dispositivo para avaliar o processo de captação de dirigentes e escotistas?

3 – DESCRIÇÃO DE CARGOS

a) Descreva as funções de um Escotista

b) Descreva as funções de um Dirigente Institucional

4 – PROFISSIOGRAFIA

Com base no desenvolvimento das atividades no Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, descreva os principais aspectos relacionados abaixo para o exercício da sua função:

a) **Conhecimentos (formação):**

b) **Experiência:**

c) **Iniciativa/complexidade das atividades;**

d) **Esforço físico:**

e) **Responsabilidade por dados confidenciais:**

f) **Responsabilidades por erros:**

g) **Responsabilidade por contatos:**

h) **Condições de trabalho:**

5 – MOTIVOS DIFICULTADORES DA CAPTAÇÃO

a) Descreva porque é baixa a procura de voluntários adultos em prestar serviços no Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz.

b) Quais os principais motivos por que os voluntários desistem de prestar serviços ao Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz?

6 – MELHORIAS E SUGESTÕES

a) Que tipo de melhorias poderiam ser implementadas para o aperfeiçoamento dos processos de recrutamento e seleção de adultos voluntários no Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz, referente aos itens abaixo?

Fontes:

Canais:

Meios de avaliação:

**APÊNDICE B – Ficha de inscrição do voluntário para ingressar no Grupo Escoteiro do
Ar Hercílio Luz**

Dados Pessoais			
Nome completo			Data Nascimento
Nacionalidade	Local de Nascimento – Cidade		UF
CPF	Documento de Identidade Tipo N°		Órgão Expedidor:
Estado Civil: () - 1. Solteiro - 2. Casado - 3. Viúvo - 4. Desquitado - 5. Divorciado - 6. Companheiro(a)			
Endereço		N°	Complemento
Bairro	Cidade	UF	CEP
e-mail	Tel. Residencial	Tel. Comercial	Tel. Celular
Dados Familiares			
Nome do pai e da mãe			
Cônjuge			Data Nascimento
Dependentes			
Nome do Filho(a)			Data Nascimento
Nome do Filho(a)			Data Nascimento
Nome do Filho(a)			Data Nascimento
Escolaridade			Concluído
() Ensino Fundamental (1º Grau) () Superior () Pós-Graduado			() Sim
() Ensino Médio (2º Grau) () Mestrado () Doutorado			() Não
Local de trabalho			
Nome da Empresa		Cargo/Função	
Endereço		N°	Complemento
Bairro	Cidade	UF	CEP
Dados Escoteiros (preencher caso já tenha participado do Movimento Escoteiro)			
Registro na UEB n°	Data da 1ª Promessa	Ano de Ingresso no M.E.	
Ramo: () Lobinho () Escoteiro () Sênior () Pioneiro () Escotista () Dirigente			
Grupo(s) Escoteiro(s) que participou:			Numeral/UF
Nível de Formação Escoteira (preencher caso já tenha participado do Movimento Escoteiro)			
– Linha Escotista: () Preliminar () Básico () Avançado		Concluído () Sim () Não	Data
– Linha Dirigente Institucional: () Preliminar () Básico () Avançado		Concluído () Sim () Não	Data
– Linha Dirigente de Formação: () Preliminar () Básico () Avançado		Concluído () Sim () Não	Data

Declaro gozar de plena saúde e apto(a) a participar das atividades físicas desenvolvidas neste Grupo Escoteiro. Responsabilizo-me pela veracidade das informações acima prestada.

Florianópolis, SC _____ de _____ de 200_____

APÊNDICE C – Quadro orçamentário de gastos para divulgação, atração e seleção de voluntários adultos do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz

DESCRIMINAÇÃO DO MATERIAL	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO ^(*)	VALOR TOTAL ^(*)
Material de Divulgação			
Banner	3	50,00	150,00
Folder	1.000	0,20	200,00
Panfletos	5.000	0,05	250,00
Cartazes	100	5,00	500,00
Sub Total			1.100,00
Material Áudio Visual			
Data show (locação / dias)	10	150,00	1.500,00
Retro-projetor	10	10,00	100,00
Transparências	20	3,00	60,00
CD	2	4,00	8,00
Notebook (locação / dias)	10	100,00	1.000,00
Mão de obra (voluntária)	1	0	0
Sub Total			2.668,00
Material de Deslocamento			
Quilometragem rodada	500	0,50	250,00
Sub Total			250,00
Material Humano			
Pesquisa de Campo	5	50,00	250,00
Sub Total			250,00
Total			4.268,00

^(*)Valores em reais

ANEXO A – Regulamento do Grupo Escoteiro do Ar Hercílio Luz