

Título 1.3 Gestão Estratégica de Recursos Humanos

1. Definição

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos (RH) é o processo de contratação dos colaboradores e voluntários certos e de desenvolvimento e maximização do seu desempenho para que se tornem mais valiosos para uma organização. A este respeito, a Gestão Estratégica de RH refere-se a uma vasta gama de atividades, incluindo a realização de análises de cargos, o planeamento das necessidades de pessoal, o recrutamento e seleção das pessoas certas para o cargo, o desenvolvimento de descrições detalhadas de cargos e objetivos de desempenho, indução e orientação, educação e formação, gestão benefícios e incentivos (por exemplo, salários), avaliação e revisão de desempenho, apoio ao desenvolvimento de carreira e emprego de gestão de sucessão e talentos. A gestão de RH no desporto tem uma particularidade, uma vez que a sua força de trabalho é constituída por uma mistura de colaboradores e voluntários em vários níveis organizacionais, atribuindo-lhes elevadas responsabilidades.

A inclusão de voluntários pode trazer uma grande variedade de benefícios, incluindo bem-estar social, de saúde e económico, energia e entusiasmo, apoio logístico, trazer novos participantes para atividades desportivas e construir relações com a comunidade local. Uma estratégia separada de gestão de voluntários ajuda todos a compreender a visão dos voluntários e porquê envolvê-los. Define o que deve ser alcançado com os voluntários e como. Além disso, explica como os voluntários contribuirão para os objetivos da organização e aborda como os irá encontrar, recrutar e apoiar.

A Gestão Estratégica de RH está também relacionada com uma descrição clara do papel e das responsabilidades dentro da organização. Este aspeto é também explicado no Guião “Responsabilidades e clareza de papel”(2.3).

2. Cenário ideal

Foi criado um quadro completo de recursos humanos que abrange todos os aspectos da gestão de RH, tais como recrutamento, seleção, indução, avaliação, procedimentos disciplinares, resolução de conflitos, auditoria de competências, desenvolvimento de formação e recompensas. Esta estratégia permite que candidatos de todas as esferas da vida e locais, internos e externos, se candidatem a uma posição específica e sejam selecionados através de um processo consistente, livre de padrões discriminatórios e de um conjunto de critérios baseados no mérito e nas competências. Neste sentido, está disponível ao público uma lista de vagas em aberto com descrições claras das funções, um procedimento formal de seleção, prazos de candidatura específicos e uma avaliação baseada em critérios objetivos para garantir a igualdade de oportunidades a todos os candidatos.

Além disso, a força de trabalho atual é avaliada regularmente para verificar internamente a disponibilidade das competências necessárias. A formação e o treino em programas de gestão de sucessão são estabelecidos para melhorar/aumentar as capacidades dos atuais colaboradores.

Além disso, existe uma estratégia dedicada à gestão de voluntários ou a política de RH inclui uma secção específica relativa aos voluntários. Os voluntários são geridos seguindo um Plano de Gestão de Voluntários formal implementado por um Gestor de Voluntários específico, que idealmente (se a dimensão da

organização o permitir) é um funcionário remunerado. O Gestor de Voluntários supervisiona os voluntários no que diz respeito ao controlo do tempo, compreendendo como os papéis e exigências são percebidos pelos voluntários para identificar riscos potenciais em relação à carga emocional e à salvaguarda, para estabelecer uma compreensão clara das tarefas e questões envolvidas no papel de voluntário, para identificar as necessidades dos voluntários e identificar possíveis questões ou problemas que necessitem de ser abordados.

3. Riscos

- Recrutamento de pessoal que não cumpre os requisitos pessoais ou profissionais exigidos pela organização.
- O recrutamento baseia-se mais nos interesses pessoais do que nos interesses organizacionais (risco de práticas discriminatórias).
- Insatisfação dos colaboradores e rotatividade importante por falta de informação sobre as tarefas e resultados esperados, avaliação regular, possibilidades de formação complementar ou perspectiva de carreira.
- Incompreensão das funções, responsabilidades e resultados esperados de cada membro da equipa e voluntário.
- Falta ou diminuição do número de voluntários devido a má gestão, falta de assistência ou falta de gratidão.
- Escassez de competências importantes e lacunas entre as competências do pessoal ou voluntário e as expectativas/necessidades da organização.
- Problemas jurídicos porque algumas decisões de recursos humanos não estão alinhadas com o contrato coletivo (se existir) e/ou com a legislação nacional.
- Falta de diversidade e, por conseguinte, falta de competências complementares na organização devido à exclusão da cultura organizacional.

4. Instrumentos e elementos-chave

| <i>Instrumentos</i> | <i>Elementos-chave</i> |
|-------------------------------------|---|
| Política de recursos humanos | <ul style="list-style-type: none"> • Descrição dos procedimentos relacionados com o recrutamento e selecção (ex. recrutamento interno vs. recrutamento externo). • Descrições claras de funções de vários colaboradores e de cargos voluntários (por exemplo, tarefas, responsabilidades e resultados esperados), que são sempre listadas publicamente e comunicadas no momento do recrutamento. • Descrição clara de outros aspetos dos recursos humanos, como o salário e outras formas de remuneração e oportunidades de desenvolvimento (ver também “Apoio de carreira para colaboradores/voluntários” 2.6). • Processo claro de gestão do desempenho, incluindo uma avaliação regular do pessoal e avaliação do desempenho e das necessidades com recompensas em caso de avaliação positiva. |

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Incentivo e oportunidades de formação contínua para adquirir novas competências. • Conformidade com as leis nacionais e/ou negociação coletiva. • O âmbito da política depende do tamanho da organização • A pessoa responsável pela Gestão de RH deve ter as capacidades e competências necessárias e deve ter potencialmente passado por formação sobre preconceito inconsciente. • As candidaturas devem ser analisadas por mais do que uma pessoa. • Os empregos e as oportunidades de emprego estão disponíveis publicamente. • As ofertas de emprego/publicações de cargos utilizam publicidade de género neutro para serem apelativas para qualquer pessoa. Considera-se que os currículos cegos reduzem ainda mais os preconceitos inconscientes. • Ao contratar novos colaboradores, devem ser realizadas as devidas diligências e verificações de integridade. • Avaliação da eficácia das práticas de RH. |
| <p>Plano de gestão do voluntariado</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Descrição dos procedimentos relativos ao recrutamento e seleção. • Descrições claras de funções de vários cargos voluntários (por exemplo, tarefas, responsabilidades e resultados esperados). • Descrição clara de outros aspetos dos recursos humanos, como a supervisão e a avaliação. • Reconhecimento e recompensa dos voluntários. • Estratégia para atrair e motivar novos voluntários a candidatarem-se. • Oportunidades de formação. • As pessoas responsáveis pela gestão do voluntariado (por exemplo, os Gestores de Voluntários) devem possuir as aptidões e competências necessárias para as diferentes funções de voluntariado. |
| <p>Sucessão e gestão de talentos</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Conjunto abrangente de processos de avaliação e desenvolvimento. • Definição clara das prioridades estratégicas da organização e das necessidades de capacidade como base. • Visa desenvolver a capacidade de RH e permitir que as organizações respondam às mudanças e minimizem a rotatividade. • Complementa os juízos subjetivos de potencial do gestor com dados de avaliação objetivos independentes relacionados com os principais critérios de sucessão. |

5. Exemplos de boas práticas

Exemplo “Plano de gestão de voluntários”

Organização:Confederação Alemã de Desportos Olímpicos (DOSB)

Descrição:A Confederação Alemã de Desportos Olímpicos (DOSB) desenvolveu uma estratégia para promover e apoiar o voluntariado no desporto. Combinou esta informação num manual sobre cargos voluntários e envolvimento voluntário no desporto.

O manual fornece uma definição clara do que é um sistema eficiente de gestão de voluntários. Este sistema está subdividido em dez etapas distintas que vão desde as necessidades iniciais da organização, passando pela seleção, supervisão e formação, até ao período pós-voluntariado. Além disso, o DOSB criou um programa de reconhecimento de voluntários através de um “Cartão de Voluntário Alemão” e de um “Certificado de Realização de Voluntariado”.

Mais informações:[DOSB Brochure Voluntary Positions and Voluntary Involvement 2015.pdf](#)

Exemplo “Kit de ferramentas para a gestão de voluntários”

Organização:Observatório Europeu do Desporto e do Emprego (EOSE)

Descrição: O projeto V4V desenvolveu um kit de ferramentas, considerando 4 pilares para encapsular todos os elementos centrais do processo de gestão de voluntários. Desde avaliar as necessidades dos voluntários até recrutar e reter voluntários, até garantir que a experiência de voluntariado é de desenvolvimento.

Os pilares abrangem: Estratégia e planeamento do voluntariado, recrutamento e distribuição de voluntários, gestão e retenção de voluntários e desenvolvimento e formação de voluntários. O kit de ferramentas permite que as organizações autoavaliem os seus pontos fortes e fracos no voluntariado e tenham acesso a recursos de aprendizagem e estudos de caso.

Vem também com uma segunda ferramenta de autoavaliação para os voluntários avaliarem a sua experiência de voluntariado na organização.

Mais informações:[V4V – Kit de ferramentas para organizações desportivas | EOSE](#)

Exemplo “Plano de gestão de voluntários”

Organização:Sport New Zealand (organismo público)

Descrição:A Sport New Zealand pretende ajudar as organizações a compreender as motivações dos voluntários, de forma a atraí-los e mantê-los no centro do setor. Portanto, estão a fornecer uma variedade de recursos. Dentro do “Recrutamento e Gestão de Voluntários” existem conselhos e ferramentas para atrair voluntários com processos de recrutamento direcionados e eficazes, planeamento administrativo e princípios orientadores para estabelecer um programa de gestão de voluntários (modelo disponível no kit de ferramentas). O elemento chave do Programa de Gestão de Voluntários é a nomeação de um Coordenador de Voluntários e a identificação das competências necessárias para complementar a organização.

O kit de ferramentas de gestão de voluntários fornece informações, insights e ideias para ajudar as organizações a encontrar voluntários. Começa por reformular a experiência do voluntariado e aprofunda-

se no desenvolvimento de uma cultura e ambiente favorável ao voluntariado para a resolução e avaliação de conflitos.

Outra secção específica do site está relacionada com a gestão do desempenho dos voluntários e dos colaboradores. Esta secção contém várias ferramentas úteis, incluindo: fornecer feedback de desempenho eficaz, sete passos para garantir a melhoria ou quatro fatores de melhoria de desempenho. Estas ferramentas estão disponíveis gratuitamente para download.

Mais informações:

[Gestão de Voluntários | Desporto Nova Zelândia - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](https://sportnz.org.nz)

[Recrutamento e gestão de voluntários | Desporto Nova Zelândia - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](https://sportnz.org.nz)

[Kit de ferramentas de gestão de voluntários | Desporto Nova Zelândia - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](https://sportnz.org.nz)

[Gestão do desempenho | Desporto Nova Zelândia - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](https://sportnz.org.nz)

Exemplo “Prémio do voluntariado”

Organização:Federação Nacional de Vela do Reino Unido (Royal Yachting Association (RYA))

Descrição:A Royal Yachting Association reconhece anualmente a contribuição de vários voluntários, atribuindo vários Prémios de Voluntariado em diversas categorias (por exemplo, Prémio Família ou Prémio Comunitário). Todos os anos, a RYA publica também um folheto com todos os vencedores do Prémio. Os Prémios Voluntários RYA fazem também parte do documento estratégico “Juntos pela Água”. Na secção “Engagement: Incentivar mais pessoas a permanecerem envolvidas na navegação durante mais tempo”, reconhecer e celebrar os voluntários é uma das formas de reter as pessoas na associação.

Mais informações:

[Juntos na Água \(rya.org.uk\)](https://rya.org.uk)

[Voluntariado \(rya.org.uk\)](https://rya.org.uk)

[Prémios Voluntários RYA](#)

[RYA June 2023 Strategy Document.pdf.pdf \(amazonaws.com\)](https://amazonaws.com)

Exemplo “Plano de gestão de voluntários”

Organização:Jogos Olímpicos e Paralímpicos de Tóquio 2020

Descrição:O comité organizador dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de Tóquio 2020 desenvolveu uma “estratégia de voluntariado” abrangente que é um bom exemplo de um plano de voluntariado baseado em eventos. Este documento abrange uma vasta gama de áreas e temas da estratégia de voluntariado Tóquio 2020, fornecendo informações sobre como não só os voluntários serão recrutados, formados e geridos ao longo de todo o processo. As diferentes atividades de voluntariado são divulgadas e é fornecida uma visão geral para esclarecer o papel do voluntário. Ao mesmo tempo que se centra nas práticas comuns, como a formação padronizada e especializada, o documento coloca também a tónica no “cultivo

do entusiasmo pelo voluntariado e na expansão da base de voluntários”. O documento estratégico analisa ainda o legado pós-jogos, no qual espera que surja um entusiasmo geral pelo voluntariado devido aos Jogos.

Mais informações: [dtgkfp0p6eek4tftik3t.pdf \(tokyo2020.org\)](https://dtgkfp0p6eek4tftik3t.pdf)

Exemplo “Comissão de Remuneração”

Organização: Atletismo Mundial

Descrição: O Comité de Remuneração, reportando ao Conselho Executivo, analisa e aconselha sobre as políticas de remuneração e despesas para funções-chave na World Athletics. É composto por cinco membros, incluindo o Presidente e até três membros independentes, com um mandato que termina em 2027. O Comité reúne anualmente ou conforme necessário. É responsável por rever e recomendar políticas de remuneração e reembolso de despesas para diversos cargos-chave e aconselhar sobre remunerações de Comissões, Grupos de Trabalho e outros organismos. Os membros da Direção Executiva do Comité são remunerados de acordo com a sua função, enquanto os membros independentes recebem ajudas de custo diárias e despesas de viagem cobertas. Um grupo de trabalho recomenda candidatos ao Conselho Executivo.

Mais informações: [Membro da Comissão de Remunerações da Comissão Executiva](#)

Exemplo “Comissão de Remuneração”

Organização: Tiro com Arco Mundial

Descrição: Os dirigentes atuam em vários conselhos e comités dentro da governação e operações da World Archery. A Comissão de Remunerações. Este comité é responsável por rever os salários e benefícios dos colaboradores. Os limites de mandato, em vigor a partir de 2023, restringem os principais funcionários a termos e interrupções específicos, conforme descrito no Livro Mundial de Regras do Tiro com Arco. Os conselhos tratam de tarefas especializadas, enquanto os comités permanentes e ad hoc tratam de operações contínuas e iniciativas específicas, respetivamente. A Comissão de Remunerações desempenha um papel crucial para garantir uma remuneração justa e competitiva dentro da organização.

Mais informações: <https://www.worldarchery.sport/about-us/organisation/committees>

6. Passos para o próximo nível

| Para o nível 2 ★★ “Emergente” | Para o nível 3 ★★★ “Em desenvolvimento” | Para o nível 4 ★★★★ “Estabelecido” | Para o nível 5 ★★★★★ “Integrado” |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Estabelecer e manter boas condições de trabalho e um ambiente de trabalho positivo | <ul style="list-style-type: none"> Avalie a força de trabalho atual, diferenciando entre colaboradores e voluntários, e | <ul style="list-style-type: none"> Desenvolver uma política de RH abrangente alinhada com as leis nacionais, abrangendo | <ul style="list-style-type: none"> Desenvolva uma estratégia robusta de planeamento da sucessão que inclua avaliações de desempenho |

| | | | |
|--|--|---|--|
| <p>para os colaboradores, complementado com políticas de incentivos para motivar e reter os colaboradores.</p> <ul style="list-style-type: none"> Defina e comunique as atitudes e qualidades pessoais desejadas (como adaptabilidade, fiabilidade, motivação e paixão) esperadas tanto da equipa como dos voluntários. Avalie e compreenda regularmente as motivações dos colaboradores e dos voluntários para melhor apoiar o seu envolvimento e satisfação dentro da organização. Incentive ativamente o voluntariado, alcançando a rede próxima de membros da organização, promovendo uma comunidade de voluntariado solidária e empenhada. | <p>identifique os pontos fortes, fracos e potenciais.</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir prioridades e necessidades de recursos humanos, reconhecendo os RH como ativos organizacionais. Desenvolver orientações para os principais aspetos da gestão de RH, incluindo recrutamento e seleção, regidas por regras, procedimentos e identificação de lacunas de competências. Anuncie cargos vagos com descrições de cargos e prazos de candidatura claros. Fornecer orientação abrangente aos novos membros da equipa para alinhar as suas expectativas com a organização. Compreenda as motivações e barreiras ao voluntariado e comunique regularmente com os voluntários através de um supervisor nomeado. | <p>questões-chave de gestão de RH, incluindo recrutamento, seleção e obrigações de saúde e segurança para colaboradores e voluntários. Incluir um capítulo específico sobre voluntários.</p> <ul style="list-style-type: none"> Avalie as futuras prioridades estratégicas, requisitos e capacidades para determinar como a força de trabalho atual se alinha com as necessidades futuras. Desenvolva planos para resolver quaisquer lacunas ou preocupações identificadas. Certifique-se de que os recém-chegados recebem informações claras sobre as expectativas do local de trabalho, incluindo deveres, integração do grupo de trabalho e políticas organizacionais. Utilize o período de orientação para avaliar a sua adequação dentro da organização. | <p>padronizadas, incorpore diversos pontos de vista e utilize dados de avaliação independentes para uma avaliação precisa dos principais fatores de sucessão.</p> <ul style="list-style-type: none"> Integre mecanismos de feedback contínuos, estabeleça programas de mentoria e coaching e utilize a análise de dados para apoiar estratégias proativas de planeamento e recrutamento de talentos, promovendo uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento contínuos. Reconhecer os colaboradores e voluntários como ativos valiosos, promovendo o seu compromisso psicossocial e cultivando abordagens colaborativas únicas para alcançar níveis de desempenho superiores. |
|--|--|---|--|

| | | | |
|--|--|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Identifique as competências necessárias para os voluntários em cada função, tais como informática, finanças, coaching e competências interpessoais. • Integrar voluntários na força de trabalho organizacional, fornecendo vestuário/fardas de marca. • Identificar e alocar recursos financeiros e adicionais, incluindo equipamento, vestuário e transporte, para apoiar os voluntários de forma eficaz. • Distinguir claramente entre as funções e expectativas do pessoal remunerado e dos voluntários. | <ul style="list-style-type: none"> • Estabeleça uma estratégia de gestão da sucessão robusta, incluindo avaliações de desempenho padronizadas, avaliações sob diversas perspectivas e um conjunto de processos de avaliação e desenvolvimento. Esta estratégia deve centrar-se na retenção de talento, minimizando a rotatividade e reduzindo a vulnerabilidade à mudança. • Implemente um ciclo de avaliação, desenvolvimento e implementação de talentos. Identifique e estimule o talento interno e, ao mesmo tempo, procure novos talentos externos, garantindo uma gestão abrangente do talento. • Considere oferecer enriquecimento de trabalho, ampliação, rotação, práticas de trabalho flexíveis ou equipas autogeridas para | <ul style="list-style-type: none"> • Avalie rotineiramente a eficácia das práticas de RH para informar futuras decisões de gestão de recursos humanos. • Desenvolver uma política de recursos humanos completa, alinhada com as leis nacionais, acessível a todos os colaboradores e voluntários, abrangendo todos os aspetos de RH, incluindo recrutamento, seleção, indução, formação, avaliação, avaliação, disciplina e resolução de conflitos. Incluir um capítulo específico sobre voluntários. • Formalize e comunique claramente cada etapa do processo de contratação, desde a seleção até às entrevistas, numa secção dedicada às “carreiras” no site. Este processo deve ser gerido por um departamento ou |
|--|--|--|--|

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | <p>melhorar as competências da equipa e satisfazer as suas motivações.</p> <ul style="list-style-type: none"> Anuncie consistentemente todas as vagas abertas no website da organização com descrições de funções claras. Implementar um processo de contratação aberto, transparente e objetivo para recrutar os candidatos mais competentes, com uma ampla consideração dos critérios de diversidade. Designe um membro do conselho ou um membro da equipa para gerir, apoiar e supervisionar as atividades de voluntariado dentro da organização. Promover uma cultura de voluntariado saudável que contribua positivamente para a organização, trazendo entusiasmo, conectando-se com as | <p>pessoal dedicado, incluindo a devida diligência e verificações de integridade.</p> <ul style="list-style-type: none"> Implementar procedimentos de recrutamento claros e transparentes, incluindo painéis mistos de revisão e entrevistas com representação igualitária de género, envolvendo RH e especialistas externos com formação em igualdade de género e conhecimento de preconceitos inconscientes. Certifique-se de que todas as vagas em aberto estão disponíveis publicamente e anunciadas no site, em newsletters e nas redes sociais, com descrições de funções claras. Contrate especialistas externos para obter conhecimentos especializados, conforme necessário, garantindo que os contratos tanto |
|--|--|---|--|

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | <p>comunidades locais e acrescentando valor ao trabalho da organização.</p> | <p>para o pessoal como para especialistas externos estão alinhados com as necessidades da organização e as leis relevantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implemente entrevistas ou inquéritos de saída para compreender os motivos das saídas dos colaboradores e recolher insights sobre as suas experiências dentro da organização. • Recrute ativamente voluntários do público em geral, publicando vagas no website e nos canais de redes sociais. • Designar pessoas responsáveis pela gestão do voluntariado, garantindo que possuem as capacidades e competências necessárias para diversas funções de voluntariado. • Procure ativamente patrocinadores, doadores e subsídios para |
|--|--|---|--|



| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | <p>fornecer recursos financeiros e outros, como equipamento, vestuário e transporte, para apoiar os voluntários de forma eficaz.</p> |
|--|--|--|--|