

Título 2.3 Responsabilidades e clareza de funções

1. Definição

A responsabilidade pode ser definida como o dever ou a obrigação de executar ou concluir uma tarefa de forma satisfatória. A responsabilidade significa também que o indivíduo ou a organização responsável pode ser responsabilizado pelo não cumprimento da tarefa ou pelo sucesso ou insucesso desta tarefa. A noção de responsabilidade anda de mãos dadas com a clareza dos papéis dentro de uma organização. Requer tarefas atribuídas claras, detalhadas e de fácil perceção para compreender claramente o que se espera do colaborador, do voluntário, do conselheiro ou da organização em geral. A clareza requer um comportamento direto tanto da organização como do indivíduo.

2. Cenário ideal

Cada membro do pessoal, membro do Conselho ou voluntário da organização está plenamente consciente das suas tarefas, objectivos, responsabilidades e áreas de competência. Para os membros da equipa, todos estes elementos são definidos em descrições abrangentes de cargos e objetivos de desempenho. Para os membros do Conselho, foram adotadas descrições claras de funções para cada função específica dentro do Conselho, esclarecendo igualmente as suas tarefas, responsabilidades e competências esperadas. Os principais cargos do Conselho, como Presidente, Vice-Presidente e Tesoureiro, estão diretamente definidos nos estatutos da organização. Além disso, disposições ligadas a outros documentos internos (por exemplo, código de conduta, política de conflito de interesses) permitem que os funcionários, membros do Conselho ou voluntários compreendam perfeitamente os seus deveres, obrigações, compromissos e competências.

3. Riscos

- Recrutamento que não se enquadra nas necessidades da organização (seleção irrelevante).
- Ineficiência e baixo desempenho do pessoal, do Conselho e de toda a organização.
- Conflitos internos e mal-entendidos dentro da equipa.
- Incerteza quanto às responsabilidades quando surge um problema.
- Expectativas dos diferentes colegas de trabalho.
- Perda de tempo, pois vários membros da equipa podem realizar as mesmas tarefas.
- Exigências inconsistentes sobre funcionários e voluntários.
- Conflitos de interesse.
- Falta de responsabilização/incapacidade de garantir a responsabilização.
- Dificuldades em avaliar a eficiência da organização.

4. Instrumentos e elementos-chave

<i>Instrumentos</i>	<i>Elementos-chave</i>
Descrições de funções	<ul style="list-style-type: none"> • Clareza de tarefas, competências e responsabilidades. • Limitação e descrição de responsabilidades (ex. poder de assinatura). • Indicação do gestor direto/supervisor. • Ligado à Política de Recursos Humanos. • Ligado à integridade pessoal (por exemplo, código de conduta ou política de conflito de interesses). • Disposições para os funcionários empregados, bem como para os contribuintes voluntários (não membros do Conselho).
Descrição do papel dos membros do Conselho	<ul style="list-style-type: none"> • Clareza das tarefas, competências e responsabilidades das funções individuais dentro do Conselho (por exemplo, diferenciação entre Presidente, Tesoureiro, ...). • Clareza quanto à divisão de tarefas e responsabilidades entre o Conselho e a administração. • Ligado à estratégia do Conselho. • Ligado ao planeamento de sucessão para envolver os representantes com as competências certas. • Ligado à integridade pessoal (por exemplo, código de conduta ou política de conflito de interesses). • Pode fazer parte dos estatutos ou dos regulamentos internos da organização.
Modelos de contrato de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Clareza de função com as principais tarefas e responsabilidades. • Indicação do gestor/supervisor direto. • Conformidade com os contratos legais/Cumprimento da legislação laboral nacional e/ou negociação coletiva. • Disposições sobre conflitos de interesses e código de conduta. • Disposições sobre redes sociais (código de conduta nas redes sociais).

5. Exemplos de boas práticas

Exemplo “Descrição da função dos membros do conselho”

Organização: Federação Internacional de Hóquei (FIH)

Descrição: Em 2021, o FIH emitiu uma especificação de cargo para um membro do Conselho Executivo do FIH. Neste documento são descritas as principais funções da direção executiva, bem como as funções e responsabilidades de um membro e as competências e atributos esperados. Além disso, afirma claramente que os membros do Conselho são responsáveis pela obtenção de resultados adequados, pela segurança financeira da organização e pela expressão de uma responsabilidade moral e social. Os Membros têm uma responsabilidade igual e solidária pelas ações e decisões tomadas pelo conselho.

Mais informações: [2-fih-eb-member-job-description-and-role-of-board.pdf](#)

Exemplo “Descrição do cargo”, “Descrição da função dos membros do conselho” e “Contrato de trabalho”

Organização: UK Sport (organismo público)

Descrição: O Departamento de Cultura, Meios de Comunicação e Desporto do Reino Unido desenvolveu, em cooperação com o responsável do UK Sport, um “Acordo de Gestão do Desporto do Reino Unido” que estabelece o quadro alargado em que o UK Sport opera. Uma parte específica do acordo é dedicada à “Governança e responsabilização”. As funções, deveres e responsabilidades do contabilista, do diretor financeiro, do Conselho, do Presidente do Conselho e de todo o seu Conselho são explicitamente descritas nesta secção. O mesmo tipo de disposições foi também estabelecido para a “equipa UK Sport”, especialmente no que diz respeito ao processo de recrutamento e à definição das suas competências. Além disso, o UK Sport desenvolveu um modelo de acordo de trabalho para o membro do Conselho. Este acordo destaca os termos e condições da nomeação, incluindo uma lista de deveres do membro do Conselho, bem como as suas responsabilidades. Além disso, o membro do Conselho tem de seguir regras rigorosas em matéria de integridade pessoal e conflitos de interesses, em conformidade com o documento publicado pelo governo do Reino Unido: “Guidance on Codes of Practice for Board Members of Public Bodies”. Além disso, estão previstas sanções (por exemplo, exclusão) em caso de violação destas regras. Este documento complementa os “Cadernos de Encargos” gerais do Conselho no seu todo.

Mais informações:

[A nossa placa e painéis | Desporto do Reino Unido](#)

[Acordo de Gestão Desportiva](#)

Exemplo “Descrição da função dos membros do conselho”

Organização: Federação Equestre Internacional (FEI)

Descrição: O Regimento Interno de 2023 estabelece o funcionamento do Conselho, as suas competências, funções dos conselheiros e de outros comités e órgãos consultivos. Seguindo estes regulamentos internos, o Conselho pode emitir políticas e estratégias, supervisionar a Sede e pode emitir ou modificar os regulamentos internos. As especificações para as funções centram-se no Presidente, nos Vice-Presidentes e no Grupo de Presidentes, nos Presidentes Técnicos e no Conselho Executivo. As disposições constantes do regulamento interno fazem parte dos estatutos das organizações e são referenciadas.

Mais informações: [Regulamento Interno da FEI 2023 CLEAN 0.pdf](#)

Exemplo “Contrato de trabalho”

Organização: Federação Europeia de Andebol (EHF)

Descrição: A Federação Europeia de Andebol (EHF) publicou um documento denominado “Orientações para a elaboração de contratos de trabalho” que visa fornecer aos clubes e jogadores, bem como a outras partes interessadas, como agentes, orientações básicas para os auxiliar na elaboração de contratos de trabalho para o andebol profissional. O prefácio das Orientações especifica que os regulamentos, leis e/ou

acordos de negociação coletiva nacionais devem ser cumpridos adequadamente e que é recomendada a utilização dos serviços de um advogado. O documento inclui requisitos formais na elaboração dos contratos de trabalho, nomeadamente forma escrita, assinatura das partes devidamente autorizadas, local e data de assinatura, entre outros. Indica também as obrigações do clube e do jogador, a duração do contrato e alguns requisitos adicionais relativos à lei e jurisdição aplicáveis.

Mais informações: [guidelines-to-draft-employment-contracts-final-updated-15-09-2021.pdf](https://eurohandball.com/guidelines-to-draft-employment-contracts-final-updated-15-09-2021.pdf)
(eurohandball.com)

Exemplo “Contrato de trabalho”

Organização: Aliança de Desporto e Recreação

Descrição: A Sport and Recreation Alliance publicou um modelo de “declaração principal dos principais termos e condições de emprego”. Disponível publicamente no seu site, este contrato de trabalho combina diferentes elementos importantes, incluindo o tipo de contrato, o cargo e as responsabilidades, bem como um conjunto de disposições práticas (local de trabalho, horário de trabalho, férias...). Além disso, as disposições éticas e de confidencialidade também fazem parte do documento, com uma referência específica ao conflito de interesses através da secção “interesses externos/outros empregos”. Embora este contrato seja específico do direito laboral no Reino Unido, fornece algumas informações sobre elementos gerais que fazem parte dos contratos de trabalho no setor desportivo.

Mais informações: [declaração de princípio dos principais termos e condições de emprego](https://studylib.net/declaracao-de-principio-dos-principais-terminos-e-condicoes-de-emprego) (studylib.net)

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"> Considere as diversas tarefas e responsabilidades que a organização ou os representantes da organização devem desempenhar. Definir dentro do Conselho quem é responsável por cada tarefa. 	<ul style="list-style-type: none"> Crie uma descrição de cargo ou função para cada cargo (colaborador ou voluntário) da sua organização, listando as principais tarefas desse cargo. Utilize esta descrição de funções ao contratar funcionários ou voluntários. 	<ul style="list-style-type: none"> Adote ou refine a descrição do cargo para cada cargo (colaborador ou voluntário) da sua organização, descrevendo claramente as principais tarefas, as competências esperadas e as qualificações básicas. Adote ou refine a descrição do papel de cada membro 	<ul style="list-style-type: none"> Adote ou refine a descrição do cargo para cada cargo (colaborador ou voluntário) da sua organização, descrevendo claramente as competências, responsabilidades e tarefas ligadas ao cargo, incluindo as qualificações esperadas. Utilize estas descrições de

	<ul style="list-style-type: none"> • Considere se todas as competências exigidas estão presentes no Conselho (por exemplo, jurídicas, financeiras, etc.). • Incluir nos estatutos os cargos e responsabilidades dos principais cargos do Conselho, como Presidente, Vice-Presidentes (se aplicável) e Tesoureiro. 	<p>do Conselho (Presidente, Vice-Presidentes e Tesoureiro), especificando o papel e as responsabilidades de cada cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adicione informação detalhada da Direção e outros Cargos dentro dos regulamentos internos e Estatutos. • Ligue estas descrições de cargos e funções a outras políticas da sua organização que tratem da integridade, como o código de conduta ou a política de conflito de interesses. 	<p>funções ao contratar funcionários ou realizar avaliações anuais.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adotar ou aperfeiçoar modelos de contratos de trabalho com disposições relacionadas com responsabilidades, incluindo a integridade pessoal, bem como disposições sobre redes sociais. • Adote ou refine a descrição do papel de cada membro do Conselho (Presidente, Vice-Presidentes e Tesoureiro), especificando o papel e as responsabilidades de cada cargo. • Disponibilize descrições de perfis específicos para todos os cargos do Conselho, incluindo tarefas, responsabilidades e competências e capacidades esperadas. • Assegurar que as responsabilidades e limitações de poder são claras para cada
--	---	---	---



			<p>funcionário, voluntário e membro do Conselho e que as disposições adequadas de prestação de contas e de apresentação de relatórios estão ligadas às diversas responsabilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certifique-se de que as descrições de funções e funções estão ligadas e alinhadas com outras políticas da sua organização que tratam da integridade, como o código de conduta ou a política de conflito de interesses.
--	--	--	---