

Título 2.6 Apoio profissional aos colaboradores e voluntários

1. Definição

O apoio à carreira dos colaboradores e voluntários abrange vários mecanismos e iniciativas desenvolvidas por uma organização para promover o desenvolvimento profissional e pessoal da sua força de trabalho. Este apoio visa melhorar as competências e capacidades do pessoal, voluntários e funcionários, contribuindo, em última análise, para a eficiência e eficácia do seu trabalho dentro da organização. A formação e o desenvolvimento visam especificamente preencher a lacuna entre o desempenho real e o desejado, seja a nível individual, de equipa ou organizacional. Estes mecanismos podem incluir cargos de trainee, rotação de cargos, programas de desenvolvimento de liderança e gestão, mentoria e coaching. Abrangem vários temas de desenvolvimento, como o aconselhamento profissional, o apoio ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e fatores que contribuem para o desenvolvimento geral. Além disso, oferecem orientação, programas de formação, oportunidades de mentoria e recursos para reforçar as competências existentes e ajudar a adquirir novas competências.

Além disso, devem ser realizadas avaliações regulares das aptidões e competências para identificar as áreas a melhorar e incentivar a aprendizagem e o desenvolvimento contínuos. É crucial que as organizações priorizem o apoio à carreira, uma vez que não só beneficia os colaboradores individualmente, como também fortalece a capacidade global e o desempenho da organização. As organizações desportivas com programas de formação e desenvolvimento bem geridos podem reter mais facilmente os colaboradores e voluntários, garantir que os seus recursos humanos podem executar a estratégia da organização e formar futuros líderes. Está demonstrado que investir nos colaboradores aumenta a lealdade e promove um sentimento de obrigação de retribuir à organização.

Políticas e iniciativas semelhantes devem também ser alargadas às organizações membros e às partes interessadas envolvidas nas competições e eventos da organização, garantindo uma abordagem consistente ao desenvolvimento profissional em toda a comunidade desportiva.

O apoio profissional aos colaboradores e voluntários está intimamente ligado à “Gestão Estratégica de Recursos Humanos” (1.3).

2. Cenário Ideal

A organização desenvolveu uma política interna de desenvolvimento ou retenção de pessoal que inclui a estratégia de gestão de talentos e sucessão. Baseia-se num acordo mútuo entre as partes sobre oportunidades que possam proporcionar valor acrescentado tanto para o indivíduo como para a organização. A organização está ciente de que a formação e o desenvolvimento aumentam a satisfação e a moral no trabalho, diminuem as taxas de rotatividade, aumentam a motivação, melhoram a eficiência dos processos, aumentam a capacidade de adoção de novas tecnologias e metodologias e uma melhor gestão de riscos através de um melhor conhecimento dos requisitos de conformidade.

O desenvolvimento pessoal do pessoal é um objectivo declarado da organização, o que significa que a formação e a educação relevantes são encorajadas e facilitadas tanto através de ofertas internas como de programas externos.

A organização avalia ativamente as capacidades, os pontos fortes e os pontos fracos da sua força de trabalho e tem uma estratégia clara para abordar potenciais lacunas e planear a sucessão. Através do seu programa de indução, os novos colaboradores são perfeitamente apresentados à cultura e às expectativas da organização, facilitando a sua integração. O Conselho analisa e supervisiona regularmente planos de desenvolvimento individualizados, adaptados às avaliações de desempenho, para satisfazer os requisitos de competências e melhorar as competências. Existe um sistema robusto de desempenho e formação para avaliar competências, identificar lacunas de competências e fornecer formação específica, garantindo que todos os membros possuem as competências e conhecimentos necessários. Ao investir nestes programas de formação e desenvolvimento abrangentes, a organização capacita os seus colaboradores e voluntários para se destacarem, contribuírem eficazmente para os seus objetivos e impulsionarem o sucesso global.

3. Riscos

- Diminuição do compromisso dos colaboradores devido à ausência de desenvolvimento e/ou perspetiva de carreira.
- Ineficiência e baixo desempenho do pessoal, dos voluntários e de toda a organização.
- Perda de competências e talentos por falta de oportunidades.
- Falta de conhecimentos e competências em áreas cruciais para o desenvolvimento da organização.
- Elevada rotatividade de pessoal.
- Perda de produtividade.
- Falta de atratividade do trabalho para os potenciais colaboradores.
- Dificuldade em encontrar novos candidatos para preencher vagas (funcionários e voluntários).
- Dificuldade em reter o conhecimento e a experiência institucional.

4. Instrumentos e elementos-chave

<i>Instrumentos</i>	<i>Elementos-chave</i>
Política de desenvolvimento/política de retenção de pessoal:	<ul style="list-style-type: none"> ● Perspetiva e avaliação regular (ex.: desempenho, carreira, prémio e remuneração). ● Plano anual de formação orçamentado e acordado com os colaboradores. ● Proporcionar e incentivar oportunidades de educação adicional e estudo para aprender novas competências. ● Incentivar o conceito de mobilidade para a aprendizagem do pessoal (funcionários e voluntários) a nível nacional, europeu e internacional e proporcionar oportunidades. ● Incentivo ao recrutamento de estagiários/estagiários como futura fonte de pessoal formado. ● Promoção do voluntariado para os recursos humanos internos/abertura/promoção de vagas de voluntariado como futuras potenciais fontes de recursos humanos formados. ● Oferecer programas de mentoria e liderança.

<p>Gestão do Desempenho</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crie um processo de gestão de talentos robusto que englobe a avaliação, o desenvolvimento e a implementação, com foco na identificação e cultivo de talentos organizacionais. • Implementar um sistema formal para a definição de objetivos e monitorização do desempenho, incluindo procedimentos claros para estabelecer consequências e planos de ação para a melhoria do pessoal. • Estabelecer uma base para discussões de longo prazo sobre o desenvolvimento de carreira, apoiando os colaboradores no planeamento do seu crescimento profissional dentro da organização. • Desenvolva uma estrutura para identificar e preparar os indivíduos para responsabilidades e funções de liderança alargadas. • Melhorar o planeamento da sucessão e as práticas de gestão de talentos, garantindo uma abordagem estratégica para preencher cargos-chave e gerir o talento em toda a organização.
------------------------------------	--

5. Exemplos de boas práticas

Exemplo “Política de desenvolvimento de pessoal e Programa de Carreira dos Atletas”

Organização: Federação Internacional de Hóquei (FIH)

Descrição: A FIH desenvolveu uma Academia de Hóquei FIH que é um centro de educação, formação e recursos para todos os atores envolvidos no Hóquei. O objetivo é criar uma força de trabalho global qualificada e profissional no hóquei, propondo uma série de programas, recursos e ferramentas concebidas para ajudar a apoiar organizações e indivíduos a todos os níveis. A academia foi desenvolvida em cooperação com partes interessadas externas com experiência relevante, Coach Logic e NottsSports.

A Academia focou-se em 4 áreas principais:

- Jogar: programas, recursos e ferramentas para todos os jogadores de hóquei, desde a base até ao profissional.
- Treinador: programas, recursos e ferramentas destinados a elevar os padrões de treino em todos os níveis do hóquei.
- Oficializar: programas, recursos e ferramentas para apoiar os árbitros e os oficiais técnicos no desenvolvimento das suas competências e conhecimentos ao longo da sua carreira oficial.
- Gerir: programas, recursos e ferramentas para gestores e administradores desportivos que trabalham em todos os níveis do hóquei; internacional, continental, nacional, clube ou comunidade. Isto inclui a gestão de eventos e instalações, o desenvolvimento de clubes ou programas de participação.

Mais informações: [Início \(fih.hockey\)](http://fih.hockey)

Exemplo “Desenvolvimento de Pessoal”

Organização: Academia Olímpica Belga

Descrição: A Academia Olímpica Belga é um prestigiado programa de formação lançado em colaboração com a Université Catholique de Louvain (UCLouvain), a Universidade de Ghent e o Comité Olímpico e Interfederal Belga (BOIC), concebido para melhorar o profissionalismo de gestão nas organizações desportivas. Com início em janeiro de 2025, este curso de um ano apresenta cinco módulos de dois a três dias cada, realizados em vários centros ADEPS e Sport Vlaanderen, com sessões a começar no BOIC e a terminar no Sportimonium. Notavelmente, um seminário de três dias em Lausanne incluirá visitas ao Comité Olímpico Internacional, ao Museu Olímpico, às federações internacionais e à Agência Mundial Antidopagem. Os participantes participarão também num seminário único em Papendal, obtendo informações sobre o Comité Olímpico Holandês*Federação Desportiva Holandesa. O programa combina abordagens teóricas e práticas, com módulos residenciais que facilitam o networking e as atividades sociais, e culmina num projeto de consultoria e na atribuição de 30 créditos universitários (ECTS) e um certificado universitário.

Mais informações: [Academia Olímpica Belga](#) | [Equipa Bélgica](#)

Exemplo “Desenvolvimento de Pessoal”

Organização: Comité Olímpico Internacional

Descrição: Reconhecendo o papel da comitiva do atleta no apoio à saúde, bem-estar e desempenho dos atletas, a Comissão Médica e Científica do COI, o COI e o Sportoracle estão a oferecer cursos de Diploma para estes temas. Todos os programas são ministrados online com especialistas de todo o mundo. Um benefício para os CON é que os detentores de certificados do programa de saúde mental no desporto de elite podem receber uma acreditação adicional para os Jogos Olímpicos.

Mais informações: [Início - oráculo desportivo](#)

Exemplo “Desenvolvimento de Pessoal”

Organização: Confederação Alemã de Desportos Olímpicos (DOSB)

Descrição: Existem inúmeros eventos educacionais e qualificações fora da estrutura de licenciamento DOSB. A Deutsche Sportjugend (dsj) e as três academias DOSB facilitam a continuação das oportunidades de educação e formação. O DOSB desempenhou também um papel fundamental no desenvolvimento de dois programas de formação profissional. As iniciativas educativas no desporto organizado estendem-se às escolas através de diversas colaborações entre clubes desportivos e instituições de ensino, bem como do apoio aos professores, reflectindo o amplo espectro de medidas educativas promovidas pelo DOSB.

Mais informações: [Der Deutsche Olympische Sportbund \(dosb.de\)](#)

Exemplo “Desenvolvimento de Pessoal”

Organização: Comité Olímpico Nacional Francês e Comité Desportivo

Descrição: Launched in 2013 by the French Committee for International Sports and taken over in May 2015 by the International Relations Division of the CNOSF (French National Olympic and Sports Committee), the Parcours Ambition Internationale (PAI) annually prepares around twenty individuals in French sports

for international involvement. O programa é composto por quatro seminários de dois dias, realizados em França e no estrangeiro, destinados a aprofundar a compreensão dos participantes sobre o ambiente desportivo internacional. Os temas abordados incluem a comunicação intercultural, a inteligência económica e estratégica, a geopolítica desportiva, o lobbying e a negociação, a imersão em organizações desportivas internacionais, as políticas desportivas europeias e a candidatura a cargos de liderança. Todos os anos, o programa conta com contributos de especialistas, especialistas e líderes reconhecidos do mundo desportivo internacional, bem como de profissionais das esferas económica e política que partilham os seus conhecimentos e experiências. Para além dos seminários, os participantes beneficiam de formação personalizada em língua inglesa, essencial para ambientes internacionais. O PAI destina-se a dirigentes eleitos e executivos das federações desportivas francesas, bem como a atletas e ex-atletas de alto nível, todos os quais partilham um objectivo comum de melhorar o seu envolvimento internacional ou o das suas organizações.

Mais informações: [Le Parcours Ambition Internationale | CNOSF \(franceolympique.com\)](https://www.franceolympique.com)

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"> Agende uma sessão dedicada durante uma reunião do Conselho para discutir a importância do apoio profissional para os colaboradores e voluntários. Avaliar os potenciais benefícios do investimento na educação e na formação e como estas iniciativas podem melhorar a eficácia, a capacidade e o desempenho global da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> Avalie os pontos fortes, as áreas de desenvolvimento e os potenciais contributos do pessoal e dos voluntários para garantir o alinhamento com os objetivos da organização. Definir as capacidades e competências necessárias para os colaboradores e voluntários com base nos objetivos estratégicos da organização. Crie programas estruturados para desenvolver competências essenciais de 	<ul style="list-style-type: none"> Alinhando com a Política de Recursos Humanos e a estratégia de gestão de talentos, prestar apoio aos colaboradores que procuram formação ou programas educacionais. Criar vagas de trainee com objetivos de aprendizagem definidos, oferecendo experiência prática em diversas funções organizacionais. Promover a participação em 	<ul style="list-style-type: none"> Implemente mecanismos de feedback contínuo, programas de mentoria e coaching e utilize a análise de dados para planeamento e recrutamento de talentos. Promover uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento contínuos dentro da organização. Reconhecer os colaboradores e voluntários como ativos valiosos, proporcionando oportunidades de educação adicional e mobilidade de aprendizagem.

<ul style="list-style-type: none"> Estabeleça um programa de mentoria que reúna colaboradores e voluntários menos experientes com mentores experientes, fornecendo-lhes orientação, aconselhamento e apoio para facilitar o crescimento e o desenvolvimento profissional. 	<p>liderança, incluindo pensamento estratégico, tomada de decisões e gestão de equipas.</p> <ul style="list-style-type: none"> Proporciona sessões de formação de gestão adaptadas aos diferentes níveis de liderança dentro da organização. Desenvolva uma plataforma para facilitar as ligações de mentoria, permitindo a partilha de conhecimento e o crescimento profissional em toda a organização. Participe em entrevistas regulares de satisfação e avaliações anuais com a equipa para compreender os seus objetivos de desenvolvimento pessoal e criar percursos de desenvolvimento individualizados. Procure proactivamente novos caminhos para o desenvolvimento de colaboradores e voluntários, 	<p>formação e educação contínua, como o acompanhamento profissional Erasmus+ Sport KA1, para colmatar lacunas de competências dentro da organização.</p> <ul style="list-style-type: none"> Investigar a formação disponível de fornecedores externos, incluindo federações desportivas, ONG e universidades. Desenvolva um processo abrangente para a avaliação, incentivo e implementação de talentos, com foco na identificação e crescimento de talentos organizacionais. Desenvolver e implementar uma estratégia de desenvolvimento do pessoal que integre o enriquecimento do trabalho, a ampliação, a rotação e a autogestão das equipas para melhorar as competências e manter a 	<ul style="list-style-type: none"> Colabore com a equipa para determinar um orçamento e um plano anual de formação, utilizando os insights do plano do ano anterior para orientar o novo. Oferecer à equipa acesso a coaching profissional para planos de desenvolvimento personalizados e apoio na superação de desafios específicos. Dotar a equipa sénior de competências de coaching para orientar outras pessoas dentro da organização, reforçando uma cultura de aprendizagem contínua. Lançar iniciativas de bem-estar, incluindo apoio à saúde mental, programas de fitness e recursos de gestão do stress para apoiar o bem-estar geral. Partilhe as melhores práticas, recursos e orientações com as organizações
--	--	--	--

	<p>concentrando-se em diversas oportunidades de aprendizagem e crescimento.</p>	<p>motivação do pessoal, ao mesmo tempo que introduz práticas de trabalho flexíveis, incluindo horários flexíveis, opções de trabalho remoto e acordos de partilha de trabalho, para apoiar diversos estilos de vida e responsabilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofereça oportunidades para tarefas temporárias em diferentes funções ou projetos para aumentar a adaptabilidade e o conhecimento. • Ofereça serviços de aconselhamento de carreira, incluindo sessões individuais com consultores de carreira para discutir objetivos e planos de carreira. • Trabalhe com os colaboradores e voluntários para estabelecer planos de desenvolvimento personalizados, definindo objetivos claros e acompanhando o progresso. 	<p>membros para expandir os programas de apoio profissional em toda a rede.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaborar com as organizações membros em programas conjuntos de formação e desenvolvimento para melhorar as competências e conhecimentos em toda a rede.
--	---	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> • Estabeleça parcerias com universidades e faculdades para oferecer oportunidades de estágio e trainee para experiência no mundo real e créditos de curso. • Proporciona acesso a cursos, certificações e workshops para educação contínua e desenvolvimento de competências. 	
--	--	--	--