

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Gestão de Recursos Humanos em entidades
desportivas: um estudo de caso no Vitória Sport Clube

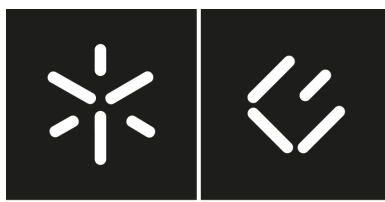
Margarida da Silva Valentim

UMinho | 2021

Margarida da Silva Valentim

**Gestão de Recursos Humanos em
entidades desportivas: um estudo de caso
no Vitória Sport Clube**

julho de 2021



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Margarida da Silva Valentim

**Gestão de Recursos Humanos em
entidades desportivas: um estudo de caso
no Vitória Sport Clube**

Relatório de Estágio

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da

Professora Doutora Maria Emília Fernandes

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição

CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Este projeto não seria possível sem o apoio imprescindível de algumas pessoas.

À Prof.^a Dr.^a Maria Emília Fernandes, por toda a orientação prestada, todo o conhecimento transmitido e todas as palavras de incentivo que me faziam pensar positivo e seguir em frente.

Ao Vitória Sport Clube, que se mostrou desde o início disponível para me acolher neste estágio e permitiu-me fazer parte da sua história. Ao Eng. Gabriel, que se prontificou a ser meu orientador dentro da organização, e a todos os colaboradores, que, de uma forma mais ou menos presentes, estiveram sempre disponíveis para me ensinar e fazer-me crescer, não só como profissional mas também como pessoa.

Aos meus pais, que nunca me deixaram cair e que estão sempre presentes com as palavras certas. Foram, são e serão sempre o maior porto de abrigo que tenho, não só por toda a ajuda mas porque lhes devo a minha vida inteira.

Aos meus irmãos Maria, Manuel e Marcos, porque sem eles esta vida não faria sentido. Obrigada por estarem sempre presentes e por todas as alegrias diárias que me foram dando; esta vida é muito mais bonita sendo partilhada.

À minha avó, pela força da presença que sempre teve e, assim como os outros três avós, que já cá não estão, transmitiu-me sempre muito amor, carinho e força para continuar.

À Sofia, às melhores amigas que Vila Verde me deu, às minhas amigas da universidade, aos meus amigos do voleibol, e aos “Masterchefs de RH”; dizem que “os amigos são a família que escolhemos” e eu tenho a certeza que escolhi a melhor família para me acompanhar. Fui criando sempre amizades que me acompanharam e que mais ou menos longe estiveram sempre a torcer por mim e a dar-me todo o apoio necessário. Sou eternamente grata por estas pessoas terem cruzado o meu caminho e nunca mais terem saído.

A ti Neno! Acabo estes agradecimentos de lágrimas nos olhos mas quero dedicar esta conquista essencialmente a ti. Acolheste-me neste que era o Teu Vitória, cuidaste de mim diariamente, sentavaste à minha beira a contar-me as tuas aventuras e lições de vida, mudaste a minha forma de ver a vida e, agora que foste embora cedo de mais, deixaste um legado que jamais vamos esquecer. Falavas alto e eras a alegria em pessoa, davas amor a todas as pessoas que se cruzavam contigo e eu agora só desejo que consiga fazer 1/10 do que foste capaz de dar. Sei que, onde quer que estejas, estás orgulhoso. Obrigada eterno n.º 1.

Tenho-vos a todos no meu coração! Um sincero obrigada a todos!

“Se vim ao mundo para ser feliz,
tenho que agarrar essa oportunidade”

Neno

(lema do VSC na presente época)

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

RESUMO

O projeto apresentado iniciou-se com um estágio curricular, que teve a duração de 3 meses e foi desenvolvido numa entidade desportiva. O grande objetivo é perceber como é que a Gestão de Recursos Humanos pode ajudar estas entidades com características muito próprias a atingir um nível mais elevado. Em termos de projeto prático definiu-se que o mais pertinente para o contexto da organização era elaborar um plano de formação.

Para perceber este papel estratégico da GRH, desenvolveu-se um estudo de caso com uma metodologia qualitativa, onde as técnicas de recolha de informação também possuem um cariz qualitativo. Foram realizadas 18 entrevistas semiestruturadas e através do estágio conseguiu-se retirar informações do dia-a-dia com a observação feita.

A partir dessas entrevistas, foi composto um modelo dividido em duas partes: a primeira parte, onde se fez uma análise das funções e o respetivo descritivo onde se elencou as tarefas de cada função; e uma segunda parte, onde através do descritivo de funções e das entrevistas se elaborou um plano de formação.

Desta maneira, este projeto teve a intenção de apresentar algumas soluções para colmatar necessidades que a organização apresenta e contribuir para o sucesso das entidades desportivas através da perceção da importância do departamento de recursos humanos.

Palavras-chave: Análise de Funções, Entidades desportivas, Formação, Gestão de Recursos Humanos

ABSTRACT

This project started as an internship at a sports entity, that was developed over a three-month period.

The main goal is to understand how the management of Human Resources can assist these unique entities, each with their very own distinctive characteristics, to achieve their full potential. This project was developed with a formation plan, as it was determined to be the most useful way to complete in the most effective way. In order to understand this strategic role of the management of Human Resources, a case study with a qualitative methodology was implemented, where the information gathered was also based on a qualitative technique. Throughout the internship, 18 interviews were conducted, where it was possible to gather information by observation.

Based from the interviews, a model subdivided into two parts was developed: the first part, an analysis of the roles and description of the tasks of each role was made. The second part, a formation plan was elaborated from the interviews and the tasks of each role.

Therefore, the purpose of this project is to introduce solutions for the needs of the organization and to contribute to the success of these sports entities by demonstrating the importance of a Human Resources Department.

Keyword: Human Resources Management, Job Analysis, Sports Entity, Training

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| LISTA DE FIGURAS | X |
| LISTA DE TABELAS | XI |
| LISTA DE QUADROS..... | XII |
| LISTA DE ABREVIATURAS..... | XIII |
| INTRODUÇÃO..... | 14 |
| 1. APRESENTAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO..... | 16 |
| 1.1. APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO | 16 |
| 1.2. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA | 17 |
| 2. REVISÃO DE LITERATURA | 19 |
| 2.1. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS | 19 |
| 2.1.1 <i>Conceito e evolução da GRH.....</i> | <i>19</i> |
| 2.1.2 <i>Importância da GRH</i> | <i>20</i> |
| 2.2. ANÁLISE DE FUNÇÕES..... | 21 |
| 2.2.1 <i>Conceito de análise de funções.....</i> | <i>21</i> |
| 2.2.2 <i>Fases e objetivos da análise de funções</i> | <i>22</i> |
| 2.3. FORMAÇÃO | 23 |
| 2.3.1 <i>Conceito de formação.....</i> | <i>23</i> |
| 2.3.2 <i>Fases e objetivos da formação</i> | <i>24</i> |
| 3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO | 28 |
| 3.1. METODOLOGIA | 28 |
| 3.2. INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS..... | 29 |
| 3.3. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA..... | 29 |
| 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS | 32 |
| 4.1 DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES | 32 |
| 4.2. PLANO DE FORMAÇÃO | 42 |
| TAREFAS DO ESTÁGIO | 48 |
| CONCLUSÃO..... | 50 |

| | |
|---|-----------|
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 52 |
| ANEXO 1 - PALMARÉS | 55 |
| ANEXO 2 – CÓDIGO DO TRABALHO | 60 |
| ANEXO 3 – GUIÃO DA ENTREVISTA..... | 63 |

Lista de figuras

| | |
|---------------------------------------|----|
| Figura 1 - Emblema do Vitória SC..... | 16 |
|---------------------------------------|----|

Lista de tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1. Apresentação da amostra | 30 |
| Tabela 2. Caracterização da amostra | 31 |

Lista de Quadros

| | |
|--|----|
| Quadro 1. Tarefas desempenhadas pelos Técnicos de marketing..... | 32 |
| Quadro 2. Tarefas desempenhadas pelo Chefe de equipa..... | 34 |
| Quadro 3. Tarefas desempenhadas pelo Vendedor de publicidade | 34 |
| Quadro 4. Tarefas desempenhadas pelo Chefe de secção | 35 |
| Quadro 5. Tarefas desempenhas pelos Técnicos administrativos de contabilidade..... | 35 |
| Quadro 6. Tarefas desempenhadas pelo Contabilista certificado | 36 |
| Quadro 7. Tarefas desempenhadas pelo Técnico administrativo das modalidades..... | 37 |
| Quadro 8. Tarefas desempenhadas pelo Assistente administrativo das modalidades | 37 |
| Quadro 9. Tarefas desempenhadas pelo Diretor de serviços | 38 |
| Quadro 10. Tarefas desempenhadas pelo Assistente administrativo de operações..... | 39 |
| Quadro 11. Tarefas desempenhadas pelos Coordenadores das operações..... | 40 |
| Quadro 12. Tarefas desempenhadas pelo Assessor de imprensa | 40 |
| Quadro 13. Tarefas desempenhadas Assessor de comunicação das modalidades..... | 41 |
| Quadro 14. Tarefas desempenhadas pelo Diretor de comunicação | 41 |
| Quadro 15. Plano de formação | 46 |
| Quadro 16. Títulos do VSC de 1927 até 2019 | 55 |

Lista de abreviaturas

GRH: Gestão de Recursos Humanos

SAD: Sociedade Anónima Desportiva

RH: Recursos Humanos

AF: Análise de Funções

CRM: *Customer Relationship Management*

VSC: Vitória Sport Clube

UEFA: *Union of European Football Associations*

Introdução

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem sofrido uma grande alteração desde a Revolução Industrial até aos dias de hoje. Depois do século XVIII, com a Revolução Industrial e com o aparecimento do modelo de Taylor, a gestão passou a ser centrada nas tarefas e no aumento da eficácia ao nível operacional sendo um período com poucas condições de trabalho e sem grande preocupação por parte das chefias. Com a evolução dos pensamentos de gestão ao longo dos séculos, os recursos humanos foram ganhando cada vez mais destaque e as empresas foram-se humanizando criando os departamentos de recursos humanos e centrando alguns meios para os seus trabalhadores e suas circunstâncias num só departamento.

A área desportiva também não fica indiferente à evolução do mundo, aumentando assim as suas ofertas e tornando-se num lugar cada vez mais competitivo e aliciente. Com este crescimento, as entidades desportivas começam a apostar na qualidade da sua estrutura e na gestão de pessoas, tomando consciência que uma organização que consiga atrair e conservar os seus colaboradores se torna numa organização mais competitiva e, conseqüentemente, com melhores resultados.

Para estudar a junção destes dois temas, que são as entidades desportivas e a GRH, e a sua importância desenvolveu-se, numa entidade desportiva, um estágio curricular (anexo 1) com a duração de três meses. No âmbito desse estágio implementou-se um projeto que correspondeu à elaboração de um plano de formação para 6 departamentos, nomeadamente: contabilidade, *marketing*, comercial, comunicação, operações e modalidades. Para se poder elaborar o plano de formação, foi necessário previamente fazer uma análise de funções, conseguindo assim perceber melhor as carências existentes. O projeto de formação vem dar resposta às necessidades que a organização apresentou e que pretende colmatar.

Este projeto está dividido em cinco capítulos e estes encontram-se divididos em subcapítulos.

O primeiro capítulo, denominado “Apresentação do objeto de estudo” e justificação do tema escolhido. Neste sentido, será nesta parte que se irá apresentar a empresa, Vitória Sport Clube, e fazer a sua caracterização.

No segundo capítulo, denominado “A importância da Gestão de Recursos Humanos”, pretende-se fazer-se uma revisão de literatura sobre o conceito e a evolução da GRH, bem como a sua importância atual.

O terceiro capítulo, denominado “Análise de Funções e Formação”, contém a elaboração de uma revisão de literatura sobre os conceitos, as fases e os objetivos das áreas de Análise de Funções e da

Formação. Estes dois conceitos são igualmente importantes para esta dissertação, uma vez que se encontram interligados.

O quarto capítulo, denominado “Metodologia”, esclarece a estratégia e o método usado para a recolha de informação e a caracterização dos colaboradores que participaram neste projeto.

Depois da recolha de dados no capítulo quatro, no último irá analisar-se a informação obtida e retirar os resultados dessa análise.

1. Apresentação do objeto de estudo

1.1. Apresentação e caracterização da organização



Figura 1 - Emblema do Vitória SC

O projeto foi realizado no Vitória Sport Clube, que é uma entidade desportiva portuguesa fundada a 22 de setembro de 1922 e com sede na cidade de Guimarães. O seu emblema foi inspirado em D. Afonso Henriques, que é o fundador de Portugal, e as cores usadas, preto e branco, simbolizam a igualdade e a admissão de todos independentemente da raça, tal como se pode ler no site oficial do clube. A sua principal modalidade é o futebol, mas esta entidade desportiva é também reconhecida (anexo 1) em modalidades amadoras como o basquetebol, o voleibol, a natação, o polo aquático, o futebol de praia, o *jiu-jitsu*, o *taekwondo* e o *kickboxing*.

Esta entidade está dividida em duas organizações, que são o Vitória Sport Clube e o Vitória Sport Clube - Futebol SAD. Para este estudo serão usados os dados das duas instituições, embora o estágio curricular tenha ocorrido no Vitória Sport Clube. Nesta organização geral não está definido formalmente um departamento de recursos humanos, não obstante ter um diretor de RH, com várias funções inerentes ao departamento. É uma entidade que foi evoluindo e crescendo ao longo do tempo. Neste momento conta com 82 trabalhadores e tem a colaboração de outras pessoas que não têm contrato com o clube (como por exemplo atletas, treinadores, seccionistas, prestadores de serviços, etc.). Aqueles trabalhadores são distribuídos por departamentos e pela administração, constituindo o organograma geral da organização. O chefe máximo desta organização é o Presidente do clube que, desde 2019 (data das últimas eleições), é o senhor Miguel Pinto Lisboa. Este clube também é conhecido pelos seus adeptos tipicamente bairristas que acompanham a maior parte dos jogos, quer em casa (no Estádio D. Afonso Henriques) quer fora, sendo o 4.º clube com mais associados, o 4.º clube com mais assistências nos jogos da 1.ª liga (até 2021, denominada Liga NOS) e o clube com mais assistências nos jogos da 2.ª liga (atualmente denominada Liga Portugal SABSEG). Na sua estrutura, a instituição tem algumas dificuldades em ter um organograma atualizado, em virtude das constantes mudanças nas funções que cada um exerce. Essas mudanças advêm de uma característica muito específica da maior parte das entidades desportivas: as eleições. São no mínimo trianuais podendo, por variados motivos, ser antecipadas e, conseqüentemente, provocar as mudanças de administração que contribuem para esta volatilidade nas tarefas de cada um. Cada vez que entra uma nova administração, esta reestrutura a organização e as dinâmicas da instituição da forma que considera mais adequada, o que traz alguma

instabilidade nas tarefas que cada trabalhador desempenha, podendo inclusive levar a demissões de pessoas que não se identificam com o trabalho dos novos elementos. Para além dessa volatilidade das funções, os planos da instituição também podem sofrer alterações. À guisa de exemplo, uma administração planeia fazer obras num complexo ou num edifício e quando entra uma nova administração pode considerar que aquelas obras não fazem sentido ou não são a sua prioridade e modificam os planos da organização. O facto de a instituição não ter uma estrutura mais rígida e imune a esta mudança faz com que haja alguma falta de organização e alguma incerteza a médio prazo.

1.2. Justificação do tema

O projeto apresentado iniciou-se com um estágio curricular de três meses no Vitória Sport Clube, descrito no âmbito da finalização do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. Para definir um tema pertinente, quer de estudo quer para a instituição, efetuou-se uma reunião com o responsável da organização pelo estágio e vice-presidente da mesma. Nesse contacto foram exploradas as necessidades que a organização teria em termos de GRH para aquilatar que projeto seria mais indicado e cuja implementação fosse mais útil para a organização. Face a essas necessidades, determinou-se explorar o tema da formação, aliado à análise de funções, com a elaboração um plano para a mesma. Esse tema é importante por três razões:

1. É obrigatório as empresas darem formação aos seus colaboradores. Tal como indica o Código do Trabalho, têm que ter 40 horas de formação obrigatórias a dar a pelo menos 10% dos trabalhadores (artigo 130.º - 134.º do Código do Trabalho; anexo 2).
2. Para ter trabalhadores mais habilitados a exercerem as suas funções com sucesso. A formação ajuda e capacita os colaboradores a realizarem melhor o seu trabalho, dando-lhes as ferramentas necessárias para cada tema de formação. Este argumento coincide com a definição de formação referenciada por Sekiou et al. (2001, p.400) que estabelece esta como “um conjunto de ações, meios, técnicas e apoios estruturados com a ajuda dos quais os trabalhadores são impelidos a melhorar os seus conhecimentos, comportamentos, atitudes e capacidades intelectuais, necessários para atingir os objetivos das organizações e os objetivos das organizações e os objetivos pessoais ou sociais, para se adaptarem ao seu ambiente e para cumprirem de forma adequada as suas tarefas, no presente e no futuro”.
3. Para se tornar uma fonte de vantagem competitiva e valorizar os recursos humanos de forma a tornarem-se um fator estratégico para a organização. Tal como Bilhim (2004,

p.49) sugere, “as novas fontes de vantagem competitiva sustentável colocam as pessoas no centro, no coração da empresa. São os recursos humanos qualificados, dispondo de competências necessárias à competição organizacional (...). Os recursos humanos são, atualmente, o fator estratégico produtivo”.

2. Revisão de Literatura

2.1. Gestão de recursos humanos

2.1.1 Conceito e evolução da GRH

Tal como abordado na introdução, a GRH tem sofrido grandes alterações ao longo dos tempos, tendo uma evolução mais significativa no século XX, após o forte impacto da Revolução Industrial (Chiavenato, 1998).

O “embrião” da gestão de recursos humanos denominava-se “administração de pessoal” e inicialmente não existia uma preocupação com as práticas de relacionamento pessoal (Cabral-Cardoso, 1999). Depois da Revolução Industrial surgiram várias teorias que fizeram evoluir este conceito e a forma como tratavam os colaboradores, tal como Sousa et al. (2006, p.8) assinalam que “estas deixaram de ser vistas como simples recursos com determinadas competências para executar as tarefas e para alcançarem os objetivos da organização, para passarem a ser consideradas pessoas na verdadeira aceção da palavra: com valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais”. Se antes o colaborador era entendido como um peão na engrenagem de uma máquina e a gestão de pessoal assentava em garantir o processamento salarial e os termos legais relacionados com os contratos, agora as pessoas passam a ser vistas como um agente estratégico, que deve ser entendido no seu todo, e que podem condicionar a estratégia organizacional (Storey 1995). Assim, atualmente, as práticas desta área mais frequentemente utilizadas passam pelo planeamento de RH, recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, análise e descrição de funções, avaliação de desempenho e recompensas (Melo e Machado, 2015).

Tendo a gestão de recursos humanos uma base essencialmente técnica, denota-se a falta de um sólido conhecimento teórico, deixando espaço para a “existência de uma multiplicidade de abordagens teóricas que resultam da adoção de diferentes abordagens científicas” (Bilhim, 2006, p. 19). Tal como o anterior autor (Bilhim, 2006) sugere, o saber teórico na gestão de recursos humanos resulta da reunião dos conhecimentos de diversas ciências e sobretudo da ciência do comportamento nas organizações.

Quanto à noção de gestão de recursos humanos, Cunha et al. (2015, p.59) definem esta como um conjunto de “políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização”. Os autores defendem que toda e qualquer ação ao nível da gestão dos recursos humanos visa, em última instância, atrair, desenvolver e conservar os seus melhores profissionais, permitindo à organização ganhar uma vantagem competitiva. Por isso, o departamento que

representa esta prática de gestão deve ter sempre presente o plano estratégico da organização por forma a justificar o investimento nele feito.

2.1.2 Importância da GRH

Na década de 30, com as experiências de Hawthorne, surge um conjunto de especialistas em comportamento que chama a atenção para o fator humano. É a partir daí que os Recursos Humanos passam a ser o personagem principal dentro das organizações e começam a ter um impacto significativo no desempenho da gestão (Cunha et al., 2002). As estratégias de Recursos Humanos representam uma vantagem competitiva e um papel fundamental para as empresas alcançarem o sucesso, através do impacto que podem ter na produtividade e no desempenho global das mesmas (Origo e Pagani, 2008). Completa-se esta ideia com os resultados de Smith et al. (2000), que sugerem que o desempenho está positivamente relacionado com um conjunto de práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas no local de trabalho, sendo que quantas mais práticas maiores os níveis de desempenho e de crescimento. Desse conjunto de práticas de GRH destaca-se aqui a formação, que será ponto central neste projeto, e a forma como esta pode afetar o desempenho da organização. A *performance* dos funcionários que dependem da sua formação podem ser motivados a adquirir novas competências para exercer mais eficientemente as suas funções, motivando-os a alcançarem melhores resultados (Dyer e Reeves, 1994;). Para se obter bons resultados aliados à motivação referida anteriormente, deve ainda haver uma relação de confiança mútua entre a gestão de topo e os funcionários, para estarem todos alinhados na mesma estratégia e no mesmo caminho para a organização (Boselie, Dietz, e Boon, 2014).

A importância dos Recursos Humanos, no contexto desportivo, assume particular destaque. Como é do conhecimento geral, o desporto revela uma específica importância nas sociedades atuais. O desporto é um meio privilegiado para os seres humanos adquirirem valores fundamentais para o seu dia-a-dia e para viverem numa sociedade evoluída. Surgem, neste contexto, as entidades desportivas, que são organizações estruturadas que visam promover o desporto formal com qualidade. Tirando proveito da conclusão de Nobre (2010), “a organização é composta por indivíduos coordenados em busca de um objetivo comum” e por isso, depois desta definição, é pertinente relacionar quer o conceito de organização com as entidades desportivas, quer as entidades desportivas com a gestão de recursos humanos, pois é esta área da gestão que trabalha para os indivíduos estarem focados nos mesmos objetivos. Nem sempre esta coordenação é fácil. Perante isso, Kreps (1990) afirma que “as pessoas têm de ser persuadidas a cooperar e a comunicação é a ferramenta que ajuda a cooperação”. Assim sendo, depois da Escola das Relações Humanas, acredita-se ser crucial investir nos indivíduos e nas relações

sociais nas organizações (Kreps, 1990). As organizações desportivas devem, então, estar cientes da necessidade de investir numa gestão articulada das suas pessoas. Ruão e Salgado (2007) referem que o desporto gera respostas emocionais mais fortes do que qualquer outro setor e por isso devem completar-se com estratégias de Recursos Humanos que visam apoiar estes comportamentos e levar estas organizações ao sucesso.

2.2. Análise de Funções

A múltipla literatura proposta no âmbito dos Recursos Humanos evidencia a importância destas duas práticas de Gestão de Recursos Humanos como uma mais valia para a sua gestão (Bilhim, 2006 e Ivancevich, 2008).

Uma abordagem à análise de funções e formação requer um olhar sobre os seus conceitos, os seus objetivos e as diferentes etapas para os alcançar.

2.2.1 Conceito de análise de funções

Das várias definições de análise de funções (AF) destaca-se o conceito de Sousa et al. que designam esta como "o processo de recolha, análise e sistematização de informação acerca de uma função, com o objetivo de identificar as tarefas ou atribuições, bem como as competências necessárias para o seu desempenho" (Sousa et al., 2006, p. 30).

Um dos focos principais da GRH prende-se com a identificação das funções/ competências exigidas para cada cargo, contribuindo para uma melhor definição do organograma organizacional. Assim, para a noção de análise de funções como o procedimento de investigar e compor a informação de cada posto de trabalho é fundamental o alinhamento estratégico das funções com os objetivos globais das organizações (Morgeson et al., 2016). Cunha et al. (2010) abordam o conceito de AF tendo por base o processo de desenvolvimento da mesma. Num processo simplificado, esta prática é vista como uma "recolha de informações sobre o conteúdo e o contexto envolvente a uma função" (Cunha et al., 2015, p. 141). Num procedimento mais complexo, é vista como um "processo estruturado e sistemático de recolha e organização de informação sobre as tarefas e operações que uma pessoa ou um grupo deve realizar no âmbito do seu trabalho" (Cunha et al., 2015, p. 142). Estas duas noções diferem no grau de investimento e na metodologia; enquanto que a primeira requer menos recursos e um processo mais simplificado, como por exemplo uma entrevista, para perceber a amplitude e as competências do contexto de trabalho do colaborador, a segunda reclama mais recursos e um processo bem planeado e estruturado podendo até dar "origem a uma nova arquitetura de funções e postos de trabalho" (Cunha

et al., 2015, p. 141).

Neste sentido, Bilhim (2006) também refere a análise de funções como “um processo sistemático de recolha de dados destinados à tomada de decisão acerca das funções”. (Bilhim, 2006, p. 221). O autor, assim, considera importante a existência de um mecanismo estruturado onde estejam bem definidas as funções e as competências, de forma a potenciar a tomada de decisão (escolher o melhor profissional para determinado cargo).

2.2.2 Fases e objetivos da análise de funções

Os autores Sousa et al. (2006) e Cunha et al. (2015) usam terminologia distinta para dar conta das etapas que compõem a análise de funções. Contudo, a sequência obedece à mesma orientação. Sousa et al. (2006) preconizam o processo de análise de funções em oito etapas, que são:

1. Designação de objetivos: estabelecer as finalidades deste processo;
2. Nomeação das funções a analisar: escolher as funções que se pretende investigar (em que departamentos?, quais as funções?);
3. Aceder a informações já existentes sobre essas funções: compilar os dados que já existem sobre a descrição dessas funções, rentabilizando recursos;
4. Escolha do método: a escolha do método deve ter em conta os objetivos traçados e as funções a estudar. Qualquer método tem vantagens e desvantagens, devendo ser bem ponderado aquele que melhor eficácia oferece, pois um método desadequado pode enviesar todo o processo.
5. Composição do trabalho: qualquer processo exige uma preparação adequada, especificamente formação dos analistas, dos materiais, e do ambiente;
6. Recolha de dados: visa o levantamento dos elementos sobre as funções de acordo com o método selecionado;
7. Análise e descrição das funções: selecionados os dados, importa fazer a análise dos mesmos com vista a elaborar uma pré-descrição e especificação das funções, que deve ser apresentada aos colaboradores e chefias. Depois desta apresentação deverá fazer-se a descrição final, que servirá, para a organização, como um documento orientador;
8. Revisão periódica: este documento orientador, com a descrição e especificação das funções, deve ser um aberto e revisto periodicamente, fazendo-se as alterações que se considerar relevantes.

Cunha et al. (2015) relevam a importância do processo da análise de funções, pois uma metodologia mal estruturada pode comprometer o resultado final. Neste sentido, identificam uma fase “zero” que consiste na definição de estratégias e objetivos e pode ser vista como o alicerce de todo o

processo. Deste modo, previamente ao desenvolvimento do processo, deve existir uma “definição clara dos objetivos e de quem vai realizar o trabalho (*outsourcing* ou internamente), bem como dos recursos necessários” (Cunha et al, 2015, p. 176).

Os referidos autores identificam as fases como planeamento, preparação, execução, utilização dos produtos da análise de funções e utilização futura e atualização. Seguem a mesma linha de pensamento de Sousa et al. (2006) diferindo apenas na fase de planeamento, no que concerne ao enquadramento legal do processo e à não referência à integração de informações já existentes para a especificação e descrição das funções.

No tocante à utilidade da análise de funções (AF), Bilhim (2006) destaca que “a análise de funções fornece informação útil para outras técnicas de Gestão de Recursos Humanos”, isto é, a quantidade de informação recolhida do processo da análise de funções não se limita às especificações e descrições das funções. Toda a informação vai ser utilizada noutras áreas da gestão de recursos humanos (GRH). Daí Cunha et al. (2015) afirmarem que “a AF é suscetível de acrescentar mais valor à organização se empreendida num contexto de análise de processos” (p. 141). Nesta lógica, a AF será tanto ou mais produtiva quantas mais implicações tiver nos processos de planeamento de RH, no recrutamento e seleção, na avaliação de desempenho, na formação e desenvolvimento, no planeamento de carreira, na compensação e na higiene e segurança no trabalho. Cunha et al (2015) referem ainda que o conhecimento das funções contribui para potenciar os métodos de trabalho, evitar erros, suprimir ações e esforços desnecessários, atenuar a fadiga, intensificar o comprometimento do colaborador e obter melhores resultados de toda a organização. Nesta perspetiva, a AF pode ter outras implicações, particularmente na organização do trabalho, tornando-o mais eficiente, na ergonomia e na potenciação de fatores humanos, criando uma melhor adaptação e favorecendo um melhor ajuste da pessoa à função. Na perspetiva motivacional, a análise de funções permite desenhar funções encorajadoras para os colaboradores e favorecer um ambiente propício à mudança, nos facilitadores de mudança.

2.3. Formação

2.3.1 Conceito de formação

Do latim *formatio*, o termo formação significa dar forma/ corpo, que no âmbito dos Recursos Humanos traduz-se no “conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho” (Cabrera, 2006, citado por Cunha et al. 2015, p. 381). Neste sentido mais formal, a formação pode ser vista como a apropriação de conhecimentos, competências e atitudes que

trará uma nova bagagem ao colaborador. As experiências de aprendizagem devem ser feitas de forma autónoma sob orientação do formador, para que produzam uma abertura à mudança, e não ser um comportamento imposto. Neste seguimento, Sousa et al. (2006) mencionam o uso do termo alemão *Bildung* e inglês *Training* para referir o treino/ adiestramento que os trabalhadores usufruíam para desempenhar melhor as suas funções.

Cunha et al (2015) defendem que “a aprendizagem pode ocorrer em todos os momentos e situações da vida, o que remete para uma perspetiva mais inclusiva”. A formação, por isso, em sentido mais amplo, pode ser qualquer experiência formal ou informal, planeada ou não, no decorrer da qual os indivíduos se capacitam para as suas funções.

Neste conceito também é importante aludir à formação oferecida pelos sistemas de educação e formação profissional, que nos últimos anos têm vindo a fazer um esforço para confluir com as necessidades das organizações. Segundo Sousa et. al (2006) “espera-se dos sistemas de ensino e formação profissional que resolvam os problemas da competitividade das empresas, a crise do emprego”. Tem-se em conta que um maior investimento na educação e formação profissional possam contribuir para a formação inicial de profissionais capacitados para o exercício das mais variadas funções. A aposta na formação específica e técnica das escolas profissionais pretende ser uma resposta às necessidades do mercado, no sentido de colmatar a falta de mão-de-obra qualificada.

2.3.2 Fases e objetivos da formação

As políticas de formação de uma organização, mais do que preencher falhas pontuais e necessidades residuais, podem potenciar situações de mudança, abrir horizontes a novas perspetivas de negócio e novas ideias. O sucesso de um plano de formação depende do grau de envolvimento dos vários colaboradores. Cunha et al. (2015) consideram muito importante o envolvimento dos gestores de linha na definição das políticas de formação da organização, pois eles são a chave para articular a formação com a estratégia de negócio.

Uma formação com carácter formal deve ser planeada, obedecendo a quatro fases:

1. Diagnóstico - levantamento das necessidades;
2. Programação;
3. Execução;
4. Avaliação.

Podemos verificar que as fases do plano de formação não têm sofrido alterações significativas, uma vez que Chiavenato (1998) defende o treinamento em quatro etapas, assim como Cunha et. al.

(2015) defendem um processo em quatro fases; de realçar a utilização da mesma terminologia para cada uma delas.

Os últimos autores (Chiavenato 1998 e Cunha et al. 2015) citados defendem que os “programas de formação devem ser estabelecidos apenas quando podem contribuir para resolver problemas organizacionais - atuais ou potenciais - ou para aproveitar oportunidades”. A pertinência de implementar um programa de formação deve partir de necessidades reais da organização, que podem ser alterações do ambiente organizacional, mudanças estratégicas ou existência de falhas em vários domínios.

Cunha et al. (2015) fazem uma descrição pormenorizada das várias fases da formação, que se passa a sintetizar:

1. Identificação das necessidades: esta fase deve assentar em três níveis, sendo eles organizacional (inferir indicadores organizacionais e de produção bem como decisões estratégicas que necessitem de formação); operacional (a formação deve incidir na análise de funções e nos requisitos para o desempenho das mesmas); e individual (uma análise do perfil do colaborador para relevar áreas que necessitem de formação no presente e no futuro para um melhor desempenho da sua função).

2. Programação: após o diagnóstico das necessidades, e partindo delas, torna-se primordial estabelecer os objetivos, delineando-se o plano de formação. Estes podem ser genéricos e qualitativos ou específicos e quantitativos. Ao delinear um programa de formação deve atender-se a alguns tópicos específicos: quais os objetivos? (que determinam a tipologia de formação a desenvolver, a duração e a intensidade); a quem deve ser dirigida? (população-alvo com o seu grau de instrução e características pessoais); seleção do formador/es (pode ser interno ou externo e em caso de autoformação quem é que vai apoiar o formando); quais os conteúdos a abordar?; quais os métodos a adotar (privilegiando uma tipologia ativa); qual o local da formação?; quais os recursos necessários?; horário e época de formação?; orçamento da mesma?.

3. Execução: esta fase é a parte visível de todo o processo. O seu sucesso, contudo, depende em grande parte de todas as outras fases, particularmente na adequação dos programas às necessidades da organização, à qualidade do material apresentado, à qualidade dos formadores e à motivação e qualidade dos formandos. Para os autores, a formação administrada sem interesse ou necessidade vai conduzir ao insucesso da mesma. Nesta situação pode ser fomentada essa necessidade, promovendo a autoanálise, a motivação para aprender e a orientação para objetivos de aprendizagem e de desempenho.

4. Avaliação: esta etapa reveste-se de alguma controvérsia quanto ao modo de se realizar e quanto à real capacidade de aferir os resultados finais da formação no bem-estar do colaborador e na estratégia da organização. A avaliação, para os autores, deve ser vista em duas dimensões: formativa e sumativa.

A formativa diz respeito à avaliação do programa de formação (qualidade dos formadores, dos materiais e dos métodos). A sumativa refere-se à avaliação dos objetivos e resultados alcançados (especificamente que conhecimentos, competências e atitudes foram assimilados). Cunha et al. (2015) referem que outros autores fazem a distinção entre avaliação e validação, sugerindo a avaliação como a verificação das competências apreendidas e o balanço das reações dos formandos e a validação aponta para como a avaliação da repercussão da formação nos resultados organizacionais.

Sintetizando, os resultados finais da formação devem ser examinados ao nível organizacional, ao nível da gestão das pessoas e ao nível do trabalho, tendo-se consciência que este desígnio nem sempre é uma tarefa plenamente realizável.

Acerca dos objetivos da formação, Bilhim (2006, p.254) salienta que esta “forma-se com o objetivo de dispor, ao serviço da organização, de um conjunto de competências indispensáveis ao cumprimento da sua missão, dos seus objetivos e metas operacionais”. A finalidade de qualquer formação visa em última análise os objetivos e metas operacionais da organização. Daí que qualquer plano de formação deva partir das necessidades presentes e futuras da mesma.

Neste sentido, Chiavenato (1998) preconiza como principais objetivos da formação:

1. Instruir os seus colaboradores para realizarem as suas tarefas;
2. Promover o desenvolvimento de competências para a evolução individual na função presente e no desempenho de outras funções no futuro;
3. Fomentar nos colaboradores comportamentos suscetíveis de criar um bom ambiente de trabalho, podendo desta forma sentirem-se motivados e recetivos às decisões das chefias;

Continuando nesta lógica, Cunha et al. (2015) referem os três objetivos já citados, atribuindo-lhes uma nova designação e uma melhor especificação:

1. Saber saber: aquisição de conhecimentos e melhoria das capacidades cognitivas necessários ao exercício das funções;
2. Saber fazer: permite obter e melhorar aptidões motoras e outras aptidões e competências com vista a um bom desempenho;
3. Saber ser e estar: promove a aquisição e melhoria de atitudes e comportamentos conducentes a um adequado exercício das funções;

Num mundo em constante mudança, no qual as organizações vivem num constante desafio para inovar e mudar, torna-se de suma importância quer a formação inicial dos colaboradores quer a formação ao longo da vida.

Com este estudo teórico percebe-se a importância da investigação que vamos descrever no

próximo capítulo. O Vitória Sport Clube como entidade desportiva pretende evoluir e ganhar vantagem competitiva destacando-se na organização e nos processos com que trabalha. É por isso de suma importância ter funcionários qualificados para acompanhar esta organização sendo essencial fazer a análise de funções e elaborar um plano de formação como planeado neste projeto. Os resultados deste serão uma das ferramentas úteis de trabalho e progresso que esta entidade pode utilizar para crescer.

3. Metodologia de investigação

3.1. Metodologia

Para a concretização do projeto foi importante estabelecer a metodologia a usar de forma a encontrar a mais adequada ao tema em estudo. Para esse efeito, a escolha da metodologia pressupõe “uma intencionalidade de quem investiga e um conjunto (...) de métodos e técnicas para que a investigação seja levada a cabo numa continuidade que se inicia com uma interrogação e termina com a apresentação pública dos resultados da investigação” (Coutinho, 2011, pp. 5-6).

Como já referido, este projeto tenciona estruturar um descritivo de funções e um plano de formação para o Vitória Sport Clube. A concretização deste propósito implicou uma revisão de literatura na área de Gestão de Recursos Humanos, mais especificamente nos temas da análise de funções e da formação. Partindo destes pressupostos teóricos teremos uma abordagem metodológica baseada num estudo de caso. “A característica que melhor identifica e distingue esta abordagem metodológica é o facto de se tratar de um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida: o caso” (Coutinho, 2011 p. 293), sendo que foi considerada a opção mais adequada face aos objetivos propostos. Mais do que analisar hipóteses, será priorizado o contacto com os colaboradores, a sua perceção e a sua compreensão. Deste modo, a metodologia qualitativa é a abordagem que melhor se adequa ao tipo de informação que se pretende recolher e que será centrada na experiência e testemunhos dos colaboradores acerca da sua função. Assumir uma abordagem qualitativa pressupõe considerar que a ação humana deve ser interpretada e compreendida no contexto social quanto à sua intencionalidade, pensamento e significados (Coutinho, 2011). Neste sentido, a interpretação assume um papel fundamental em todo o processo. O investigador é peça preponderante na construção deste conhecimento, devendo evitar pré-julgamentos de forma a não enviesar os resultados finais e objetivar, tanto quanto possível, o conhecimento. Para Flick (2004), o objeto de estudo dos recursos humanos não são experiências artificiais de laboratório, mas as práticas e interações das pessoas no seu contexto de vida. Neste sentido, “o investigador pretende desvendar a intenção, o propósito da ação, estudando-a na sua própria posição significativa, isto é, o significado tem um valor enquanto inserido nesse contexto” (Pacheco, 1993, citado por Coutinho, 2011, p. 26). Deste modo, a investigação foi realizada na organização, entrevistando os colaboradores nas suas rotinas diárias. O uso da entrevista pretende descobrir a intenção e a sua finalidade.

3.2. Instrumentos e procedimentos

Foi considerado que a observação direta e as entrevistas seriam os instrumentos mais adequados para a obtenção dos dados necessários ao estudo. Esta decisão prende-se com o facto deste trabalho ser realizado num contexto de estágio curricular, o qual permitiu observar *in loco* os sujeitos e proceder às entrevistas. A tipologia de entrevista adotada foi a semiestruturada, pois Flick (2004) defende que “uma das metas das entrevistas semi-estruturadas, em geral, é revelar o conhecimento existente de modo a poder expressá-lo na forma de respostas, tornando-se, assim, acessível à interpretação”. Por conseguinte, o investigador, para além de fazer as questões abertas que constam do guião de entrevistas, pode conduzir e aprofundar outros tópicos junto dos entrevistados caso estes se revelem pertinentes para o projeto, potenciando um maior conhecimento e compreensão do tema. Esta técnica permite uma melhor verbalização, por parte do sujeito, do conhecimento existente.

Quanto ao guião da entrevista (anexo 3), este foi dividido em quatro partes: questões relativas ao perfil individual do entrevistado; questões relativas às funções; questões relativas à formação; questões relativas à estrutura e aos objetivos do Vitória Sport Clube. Quanto à parte inicial foi feita uma introdução ao objetivo da entrevista e depois seguiram-se questões pessoais como as habilitações literárias, as funções que o entrevistado desempenhava na organização e as formações que possuía. Na segunda parte foram desenvolvidas questões no âmbito das funções de cada um (como por exemplo quais os requisitos importantes para a sua função, a quem é que responde pelo trabalho que desenvolve, que dificuldades sente no dia-a-dia, se tem liberdade na sua função, se tem os recursos e competência, etc.) e da formação. Na última parte da entrevista, optou-se por elaborar um conjunto de questões sobre a organização para perceber até que ponto é que um departamento de Gestão de Recursos Humanos seria importante para a evolução do Vitória Sport Clube (questionou-se sobre o conhecimento dos objetivos da organização, a forma como os colaboradores se sentem, os problemas que detetam, o que mudariam, etc.). A entrevista concluiu-se com a interrogação aos entrevistados sobre a existência de algum assunto que não tivesse sido tratado e que achasse importante para este levantamento de dados. Esta entrevista foi combinada com cada colaborador numa sala de reuniões e numa hora conveniente para ambas as partes. A média da duração das entrevistas é de 41 minutos e 15 segundos sendo posteriormente transcritas na íntegra e utilizadas para a justificação do trabalho realizado.

3.3. Caracterização da amostra

Neste projeto foi usada uma amostragem não probabilística por conveniência, pela impossibilidade de especificar o grau de probabilidade de um sujeito pertencer a determinada população e por os grupos/

departamentos já estarem constituídos (Coutinho, 2011). A incidência em determinados departamentos deveu-se à facilidade de acesso, à dimensão dos mesmos, à limitação do tempo e às restrições devido à Pandemia provocada pelo Covid-19.

Foi estabelecido, inicialmente, o objetivo de se realizar entrevistas a dois departamentos, sendo eles Contabilidade e *Marketing*, e tendo por base a limitação de tempo e a facilidade de acesso a esses colaboradores. No entanto, com o Despacho RT-06/2021, de 19 de janeiro, e conseqüente alargamento do prazo de entrega, foi estabelecido o objetivo de alargar a amostra para se conseguir obter um estudo mais rico, obtendo dados de seis departamentos.

Tabela 1. Apresentação da amostra

| Função | Departamento | N.º colaboradores |
|---------------------------|---------------------|--------------------------|
| Técnico de marketing | Marketing | 2 |
| Chefe de equipa | Comercial | 1 |
| Chefe de secção | Comercial | 1 |
| Vendedor publicidade | Comercial | 1 |
| Técnico-administrativo | Contabilidade | 3 |
| Contabilista certificado | Contabilidade | 1 |
| Técnico-administrativo | Modalidades | 1 |
| Assistente administrativo | Modalidades | 1 |
| Diretor de serviços | Operações | 1 |
| Assistente administrativo | Operações | 1 |
| Coordenador | Operações | 2 |
| Diretor de comunicação | Comunicação | 1 |
| Operador | Comunicação | 2 |

Para efeitos de estudo, participaram 18 colaboradores distribuídos pelos 6 departamentos, sendo doze homens (66,67%) e seis mulheres (33,33%), com idades compreendidas entre os 25 e os 50 anos e com os anos de trabalho na entidade entre os 4 meses e os 26 anos. Quanto às habilitações literárias, participaram oito colaboradores com habilitações entre o 10.º e o 12.º anos (44,44%), oito colaboradores com licenciatura (44,44%) e 2 colaboradores com mestrado (11,12%).

Tabela 2. Caracterização da amostra

| Função | Sexo | Idade | Antiguidade | Habilitações literárias |
|---------------------------|-------------|--------------|--------------------|--------------------------------|
| Técnico de marketing | Feminino | 40 | 13 | Licenciatura |
| Técnico de marketing | Masculino | 25 | 8 Meses | Mestrado |
| Chefe de equipa | Masculino | 34 | 2 | 12.º ano |
| Chefe de secção | Feminino | 38 | 12 | Licenciatura |
| Vendedor publicidade | Masculino | 49 | 2 | 12.º ano |
| Técnico-administrativo | Masculino | 46 | 26 | Licenciatura |
| Técnico-administrativo | Masculino | 42 | 16 | 12.º ano |
| Técnico-administrativo | Feminino | 49 | 18 | 10.º ano |
| Contabilista certificado | Feminino | 50 | 13 | Licenciatura |
| Técnico-administrativo | Feminino | 50 | 24 | 12.º ano |
| Assistente administrativo | Masculino | 42 | 1 | 12.º ano |
| Diretor de serviços | Masculino | 44 | 4 | Licenciatura Pré-Bolonha |
| Assistente administrativo | Masculino | 43 | 1 | Licenciatura |
| Coordenador | Masculino | 48 | 3 | 12.º ano |
| Coordenador | Masculino | 46 | 4 | 12.º ano |
| Diretor de comunicação | Masculino | 36 | 4 meses | Licenciatura |
| Operador | Masculino | 40 | 10 | Licenciatura |
| Operador | Feminino | 34 | 11 | Mestrado |

4. Análise e discussão de resultados

Depois das opções metodológicas tomadas e acima referidas e de toda a informação recolhida, neste capítulo apresentam-se os resultados da análise feita. Deste modo, numa primeira parte será apresentada uma proposta da descrição de funções, seguindo-se as respetivas justificações enriquecidas com as respostas dos colaboradores, e numa segunda parte revela-se um plano de formação com os respetivos argumentos.

4.1 Descrição das funções

Quadro 1. Tarefas desempenhadas pelos Técnicos de marketing

| Função | Tarefas |
|---|---|
| Técnico de marketing – Colaborador 1 e 2 | <ul style="list-style-type: none">- Gerir, de forma eficaz, os patrocínios que contribuem para o sucesso do clube;- Organizar e gerir eventos;- Adotar posturas, comportamentos e ações que promovam o bem-estar das pessoas internas e externas;- Organizar jogos do ponto de vista da imagem e publicidade;- Gerir a relação com o cliente (CRM);- Planear e pôr em prática diversas ações de marketing;- Gerir a imagem das lojas e do estádio;- Procurar parcerias internacionais. |

O colaborador 1, quando questionado sobre a sua função, enumerou quatro tarefas, a saber:

- Gestão de patrocínios: “tenho a responsabilidade de, com os patrocínios que temos, organizá-los da melhor maneira possível de acordo com os contratos que temos com cada um e da visibilidade que lhes podemos dar. Por exemplo, os placares à volta do campo com a publicidade, as lonas que temos nas bancadas, todo esse tipo de imagem é gestão minha, coordenada com outras pessoas como é óbvio.”;

- Organização e gestão de eventos: “sou eu que organizo os diversos eventos que temos, como por exemplo alguns passatempos durante os jogos, ou eventos de dias importantes como o dia do pai, o dia da mulher, entre muitos outros. É importante manter o clube dinâmico para continuar a criar boa relação com as pessoas, para estas se sentirem inseridas no clube”;
- Responsabilidade social: “planeio e organizo várias iniciativas solidárias que temos o dever de promover pois somos uma entidade inserida numa sociedade que precisa de nós”; “por exemplo, a visita a escolas e hospitais, que já efetuamos várias, recolhas de alimentos para serem oferecidos a várias causas”;
- Organização de jogos: “em termos de jogos é uma função que desempenho recentemente e é mais na logística em termos de marketing que é necessária”.

Afirmou também que “gosto de trabalhar aqui porque me identifico muito com o clube, gosto muito de futebol e estou numa fase motivadora porque tenho muito trabalho e muitos projetos para o futuro” e ainda que “é uma função com alguma responsabilidade pois trabalha muito com a imagem que o clube passa e tem que tomar várias decisões que muitas vezes são pequenos pormenores bastante importantes”.

O colaborador 2 relatou na sua função ter cinco tarefas principais:

- CRM: “neste momento CRM, embora ainda esteja a aprender todas as mais valias desta ferramenta e como potenciar ao máximo o seu uso”;
- Comunicação em dia de jogo: “ajudo no dia de jogo em termos de ecrã principal, aquele ecrã grande que está no estádio que vai passando várias informações como as equipas iniciais, as faltas, os golos, alguma publicidade, toda essa informação sou eu que faço a gestão e transmito”;
- Ações de Marketing: “durante a semana planeio e ponho em ação diversas campanhas de marketing das mais variadas naturezas”;
- Gestão da imagem: “sou responsável pela gestão da imagem da loja física e do estádio, ou seja, todos os elementos visuais que compõem em vários momentos estes sítios sou eu o responsável”;
- Procura de parceiros internacionais: “conheço bem o mundo do desporto principalmente do futebol noutras partes do mundo e por isso estou encarregue de procurar parcerias internacionais que se possam fazer por exemplo com outros clubes ou com alguma

empresa lá fora”.

Este refere ainda “gostar do trabalho que estou a desempenhar porque estou motivado com a interação que temos com os adeptos e porque sempre gostei de futebol por isso identifico-me muito com a organização”.

Quadro 2. Tarefas desempenhadas pelo Chefe de equipa

| Função | Tarefas |
|------------------------------------|--|
| Chefe de equipa – Colaborador 3 | - Elaborar os horários das lojas e das colaboradoras da loja, coordenando os dois entre si; - Gerir o stock das lojas físicas; - Gerir a loja online; - Contactar os clientes; - Gerir o e-mail das lojas. |

O colaborador 3 mencionou três grandes tarefas que desempenha:

- Responsável pelas lojas físicas e online: “sou o responsável por todos os assuntos relativos às lojas físicas e online como por exemplo os horários das lojas, os horários das funcionárias, a gestão de stock das lojas”;
- Contacto com o cliente: “tudo o que seja dúvidas ou reclamações de clientes que chegam às lojas sou eu que trato de todo o processo”;
- Gestão do e-mail da loja: “tenho que abrir, responder e seleccionar os e-mails pertinentes que recebemos no correio eletrónico da loja”.

Quanto à questão como se sente a trabalhar nesta organização, o colaborador expôs que “motiva-me o VSC enquanto clube, acho que é sempre um grande desafio e uma felicidade trabalhar para este clube mas por vezes sinto-me cansado e desmotivado com certas situações”.

Quadro 3. Tarefas desempenhadas pelo Vendedor de publicidade

| Função | Tarefas |
|---|---|
| Vendedor publicidade – Colaborador 4 | - Conseguir patrocínios; - Comunicar com patrocinadores já existentes; - Interagir para conhecer potenciais produtos. |

O colaborador 4 responsabilizou-se essencialmente por duas tarefas:

- Comercial: “trato de várias logísticas com patrocinadores, desde contacto com possíveis novos patrocínios, a novas negociações, a assinar contratos, a renovação de contratos com patrocinadores que já temos, basicamente a função de um comercial”;
- Aquisição de novos produtos: “faço vários contactos no sentido de arranjar novos produtos para podermos vender, ou seja, estou mais associado às compras”.

Este colaborador ainda referiu que a sua grande paixão é o Vitória afirmando que “sinto-me motivado pela paixão que tenho ao Vitória e o amor ao clube, é isso que me move a trabalhar para ser melhor”.

Quadro 4. Tarefas desempenhadas pelo Chefe de secção

| Função | Tarefas |
|------------------------------------|---|
| Chefe de secção – Colaborador 5 | - Gerir as compras na parte do armazém; - Gerir toda a logística do armazém; - Gerir inventários; - Controlar toda a parte de loja que corresponde ao armazém. |

O colaborador 5 declarou essencialmente duas tarefas:

- Responsável pela parte de compras e logística: “sou responsável por parte da logística das compras para dar entrada no armazém”;
- Responsável pelo armazém: “sou responsável pela parte das lojas que existe no armazém como por exemplo o inventário que temos em armazém”.

Admite ainda que o que o motiva é “o amor que tenho ao clube, acho que a maior parte das pessoas que trabalha aqui são movidas pelo amor que têm ao Vitória mas às vezes no dia-a-dia desmotiva-me a falta de organização e de planeamento que existe”.

Quadro 5. Tarefas desempenhas pelos Técnicos administrativos de contabilidade

| Função | Tarefas |
|--|--|
| Técnico-administrativo – Colaborador 6, 7 e 8 | - Registrar, controlar, avaliar e prever toda a contabilidade das modalidades, futebol de formação e piscinas; |

| | |
|--|--|
| | - Calcular e registar todas as operações comerciais e financeiras do clube e da SAD. |
|--|--|

No que respeita às suas funções, o colaborador 6 mencionou que é responsável por toda a contabilidade das modalidades, “toda a contabilidade que seja preciso efetuar relativa às modalidades sou eu que executo, por exemplo as remunerações de atletas e treinadores, várias faturas afetas a gastos com as modalidades, tudo o que se relaciona com modalidades sou eu que realizo”. Este colaborador revelou ainda que “é um orgulho ser vitoriano e motiva-me sempre querer fazer mais pelo meu clube, todo o trabalho que faço é para o clube por isso quero que seja sempre o melhor possível”.

O colaborador 7 relatou que as suas funções são de “auxílio em todos os processos de contabilidade que sejam necessários, trabalho mais articulado e interligado com a colaboradora 9”. Quanto ao que sente em relação às funções afirma que “estou numa área que gosto e não me vejo a fazer outra coisa apesar de às vezes ter que me automotivar mas a relação com os meus colegas vai-me ajudando a trabalhar no dia-a-dia”.

Em relação ao colaborador 8, descreveu que “realizo a contabilidade mais na parte do futebol de formação, das piscinas e tudo o que faz parte do Vitória geral, ou seja, que não tem um departamento ou uma modalidade específica. Faço também o diário de remunerações do clube e da SAD”. Indicou ainda que “gosto de fazer aquilo que faço; antes de vir para o Vitória já trabalhava em contabilidade e é a área que gosto, por isso sinto-me bem”.

Quadro 6. Tarefas desempenhadas pelo Contabilista certificado

| Função | Tarefas |
|---|---|
| Contabilista certificado – Colaborador 9 | <ul style="list-style-type: none"> - Supervisionar e coordenar o departamento financeiro; - Proceder a todos os registos necessários para o licenciamento da UEFA e da Liga; - Coordenar todos os assuntos relativos aos Recursos Humanos. |

Quanto à colaboradora 9, indicou que é “responsável pelo departamento financeiro, ou seja, todo o trabalho feito aqui é um encargo meu. Sou responsável pelo licenciamento da UEFA e da Liga, ou seja, todas as normas que temos que ter para conseguir esse licenciamento e todas as burocracias que são

precisas apresentar sou eu que faço. Sou ainda responsável pelos recursos humanos, ou seja, obrigações legais, tudo a ver com higiene e segurança no trabalho incluindo a medicina no trabalho, algumas funções que são afetas a um departamento de recursos humanos sou eu que as realizo e que tenho a responsabilidade sobre elas”. Referiu ainda que se sente “motivada por esta adrenalina e por todo o trabalho que tem para fazer” afirmando que “tenho autonomia para realizar o que quiser e acho pertinente essa autonomia pois tenho várias responsabilidades”.

Quadro 7. Tarefas desempenhadas pelo Técnico administrativo das modalidades

| Função | Tarefas |
|--|--|
| Técnica administrativa – Colaborador 10 | <ul style="list-style-type: none"> - Gerir a documentação necessária para as inscrições das diferentes modalidades; - Comunicar com as diferentes direções das modalidades; - Estabelecer e pôr em prática processos e uniformização de políticas necessárias à formalização das modalidades. |

O colaborador 10 sintetizou que a sua função está toda relacionada com as modalidades, “fui rececionista durante 12 anos e nos últimos anos passei para técnica administrativa das modalidades, ou seja, trabalho com toda a informação e documentos relativos às modalidades”.

Este colaborador sente “muita dificuldade para inovar, tudo o que sai do abc é difícil de ser aceite e de fazer”.

Quadro 8. Tarefas desempenhadas pelo Assistente administrativo das modalidades

| Função | Tarefas |
|---|---|
| Assistente administrativo – Colaborador 11 | <ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer os horários de funcionamento do pavilhão; - Gerir toda a logística do pavilhão; - Gerir toda a logística do serviço médico; - Estabelecer a ligação das modalidades aos serviços centrais do clube como o departamento de marketing, comercial, contabilidade e operações; |

| | |
|--|---|
| | - Organizar e formar eventos afetos às modalidades. |
|--|---|

O colaborador 11 expressa que na sua função é “responsável por toda a logística que envolve as modalidades como as instalações, os horários, o serviço médico, entre outros. Sou o ponto de ligação das modalidades aos serviços centrais do clube, ou seja alguma coisa que o departamento de marketing ou outros departamentos precisem das modalidade eu sou o ponto de ligação entre eles. Sou ainda responsável pelo controlo de dados das modalidades como dados de atletas, treinadores e outros afetos a estas e responsável pela organização de eventos para a mesma”. Considera ainda que está “motivado para conseguir chegar a um ponto de organização para o Vitória. Isto é, motiva-me saber que o clube ainda não atingiu o patamar desejado para as modalidades e trabalho todos os dias para isso”.

Quadro 9. Tarefas desempenhadas pelo Diretor de serviços

| Função | Tarefas |
|---|--|
| Diretor de serviços – Colaborador 12 | <ul style="list-style-type: none"> - Cooperar com o departamento de marketing para negociações; - Coordenar os colaboradores com as atividades necessárias; - Gerir a organização do jogo; - Supervisionar a coordenação dos transportes; - Traçar o plano de contingência do Covid-19; - Supervisionar a parte da segurança; - Orientar a parte informática; - Gerir a limpeza; - Controlar custos e gastos energéticos. |

O colaborador enumera 9 tarefas principais que desempenha:

- Coordenar as pessoas e atividades: “sou responsável por coordenar as pessoas e as atividades para lá do que lido com o departamento de operações que é da minha responsabilidade”;
- Negociações: “junto-me ao departamento de marketing para algumas negociações”;
- Organização de jogo: “tudo o que diz respeito à organização de jogo passa por mim e sou eu que organizo, juntamente com algumas pessoas a quem vou atribuindo tarefas”;

- Transporte: “tudo o que é afeto a transportes passa neste departamento e por isso sou eu que supervisiono”;
- Plano de contingência Covid-19: “neste novo contexto em que vivemos tivemos que traçar um plano de contingência e toda a informação relativa a esse plano e a essa temática passa por mim, ou seja, a adaptação dos treinos e dos espaços, os testes de Covid-19 que eram ou não necessários fazer, caso alguém teste positivo toda a logística inerente a isso como as pessoas que estiveram em contacto com essa, se for um jogador determinar o isolamento e todas as condições necessárias a este como a comida e outras situações que têm que ser bem pensadas e definidas”;
- Segurança: “tudo o que diz respeito à segurança é responsabilidade do departamento e por isso sou eu que tenho que supervisionar”;
- Informática: “tal como os transportes e a segurança, a parte informática também é afeta a este departamento e por isso é tudo sob minha coordenação”;
- Limpeza: “coordeno todo o processo de limpeza, desde o horário de funcionários, até contratações de empresas e outros assuntos”;
- Energia: “faço um controlo de custos e gastos de energia que temos e toda a logística e consequência disso”.

O colaborador mencionou ainda que “sinto-me bem porque faço aquilo que gosto”.

Quadro 10. Tarefas desempenhadas pelo Assistente administrativo de operações

| Função | Tarefas |
|---|---|
| Assistente administrativo principal – Colaborador 13 | <ul style="list-style-type: none"> - Apoiar nos vários processos da logística; - Assistir o diretor de operações; - Lidar com instalações; - Gerir os transportes; - Lidar com a bilhética; - Diretor de campo. |

O colaborador 13 referiu que “comecei na venda de cadeiras, passei para o departamento de marketing onde fui responsável pela loja, merchandising e toda a organização do departamento de marketing e paralelamente a isso fazia a gestão de estádio e todas as funções da organização de jogo”. Neste momento, “faço parte do departamento de operações, sou assessor do diretor, ou seja lido com

toda a logística, lido com instalações, lido com transportes, lido com a bilhética. Assumi também há pouco tempo o cargo de diretor de campo substituto da equipa A e diretor de campo dos jogos de sub-23 e equipa B”;

O colaborador expressou ainda que “sempre fui vitoriano e sempre tive curiosidade de saber o que se passava para lá da rede que separava a bancada do campo por isso estou num trabalho que sempre quis e que gosto de fazer e do sítio onde estou”.

Quadro 11. Tarefas desempenhadas pelos Coordenadores das operações

| Função | Tarefas |
|--|---|
| Coordenador 1 – Colaborador 14 e 15 | - Coordenar os transportes; - Controlar os mapas; - Tratar das políticas de segurança e assegurar que as mesmas sejam cumpridas; - Gerir as instalações do estádio e toda a logística inerente a este. |

O colaborador 14 refere-se às suas tarefas dizendo que “sou o coordenador dos transportes, ou seja, todo o tipo de transporte que seja preciso efetuar tem que passar por mim e faço também a requisição de serviços à agência com quem trabalhamos, faço o controlo dos mapas de quilómetros e sou também o diretor de segurança”. Inerente às suas tarefas sente que “não tenho muito por onde inovar só tenho que informar e tento otimizar e melhorar todos os trabalhos que realizo”.

Quanto ao colaborador 15, relata que desempenha funções de “diretor do estádio e património, ou seja, tudo o que tem a ver com o estádio, academia e pavilhão passam por mim, por exemplo parte-se um vidro no estádio essa requisição para um vidro novo tenho que ser eu a fazer ou uma lâmpada fundiu sou eu que tenho que ir lá averiguar o que se passa e pedir o material novo que seja preciso”. Para além das funções diz que “sinto-me bem e motiva-me as tarefas que desempenho e o clube que represento”.

Quadro 12. Tarefas desempenhadas pelo Assessor de imprensa

| Função | Tarefas |
|---|---|
| Assistente administrativa principal – Colaborador 16 | - Tratar da gestão do relacionamento entre a entidade e a imprensa; |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Apresentar e consolidar as informações pertinentes aos interesses do contexto; - Ter capacidade e fontes de informação para entender e lidar com a imprensa. |
|--|---|

O colaborador 16 contou que a sua função era “assessora de imprensa, ou seja, toda a relação com os meios mediáticos sou eu que estabeleço e sou eu que lido com esse tipo de imagem que passa”. O que mais o motiva é o “trabalho com pessoas e gosto da área do futebol e comunicação por isso conseguir juntar este dois mundos torna-me muito feliz, é o meu primeiro e único emprego e sinto que estou bem onde estou”.

Quadro 13. Tarefas desempenhadas Assessor de comunicação das modalidades

| Função | Tarefas |
|---|---|
| Operador de comunicação – Colaborador 17 | <ul style="list-style-type: none"> - Gestão das redes sociais para as modalidades; - Redação de notícias sobre as modalidades; - Gerir toda a comunicação das modalidades. |

O colaborador 17 menciona que as suas funções são de “assessor de comunicação direcionado para as modalidades, ou seja, toda a informação que é posta no *facebook* e no *instagram* das modalidades sou eu que as publico, como calendário de jogos, resultados de jogo, notícias relacionadas com as modalidades, todo esse tipo de informações”; “já desempenhei funções de *scouting* no futebol profissional”. Este colaborador sente que está “na área que gosto, onde me sinto mais à vontade e onde sinto que sou mais útil ao clube”.

Quadro 14. Tarefas desempenhadas pelo Diretor de comunicação

| Função | Tarefas |
|--|--|
| Diretor de comunicação – Colaborador 18 | <ul style="list-style-type: none"> - Gestão da comunicação na assessoria institucional; - Gestão da comunicação na assessoria desportiva; - Criação de conteúdo para a comunicação. |

O colaborador 18 afirma que desempenha funções de “diretor de comunicação, ou seja, tenho a função de exercer a assessoria institucional e desportiva de comunicação do Vitória, tenho ainda a parte

de criação de conteúdos”. Este colaborador acredita ainda que “havia algumas carências identificadas e entendi que tinha o *know-how* para ajudar o clube. Vi ainda um grande potencial no clube e sinto que se realizar algo aqui vai ter uma projeção muito grande”.

Esta descrição de funções, tal como se justificou, foi elaborada com base nas entrevistas realizadas e na observação direta durante o estágio curricular. Consegue-se retirar daqui algumas conclusões acerca da organização e dos colaboradores como oito dos colaboradores já terem desempenhado outras funções (colaborador 1, 6, 7, 8, 10, 11, 13 e 17) e a maior parte dos colaboradores sentir-se feliz e bem nas funções que desempenha apesar de nomear alguns problemas organizacionais e do dia-a-dia.

4.2. Plano de formação

Nesta segunda parte da análise dos resultados, e após o levantamento de necessidades baseado nas entrevistas realizadas e na observação feita durante o estágio, foram definidas 8 formações consideradas mais adequadas para a organização.

As lacunas detetadas que podiam ser resolvidas com a formação e foram enunciadas por vários colaboradores foram essencialmente a comunicação, o espírito de equipa, a resistência à mudança e a organização.

Como retiramos da revisão de literatura, para realizar um plano de formação é necessário definir objetivos, desenvolver os conteúdos da formação, indicar quem serão os formandos e os formadores, identificar os suportes pedagógicos necessários, a duração de cada formação e a modalidade (presencial ou não presencial) (Bilhim, 2006).

Tendo por base estes critérios, considera-se pertinente que os gestores de equipas procedam a uma formação na área de gestão de equipas introduzindo-se o módulo “Liderança e motivação de equipas”, uma vez que temos algumas entrevistas onde o colaborador reconhece que se sente “cansado com o dia-a-dia e desmotivado por achar que os objetivos do departamento não são prioridade para a entidade”. Deste modo, esta formação servirá para reconhecer como funciona uma equipa e a melhor forma de intervir numa; distinguir os conceitos de liderança, influência e poder; identificar os diferentes tipos de liderança e refletir sobre o mais adequado à sua equipa e ao seu ambiente. Esta formação seria interna, uma vez que seria benéfico para a empresa ter um padrão comum a várias equipas e que fosse algo implementado de acordo com a sua cultura. Desta forma, os colaboradores seriam instruídos por um membro da direção da entidade, uma vez que é uma pessoa que conhece bem a cultura da empresa e que conseguirá encontrar o padrão das diferentes equipas, dentro de um prazo a estipular e com a

duração de 16 horas sendo dividida em 4 blocos de 4 horas para lecionar 4 capítulos: distinguir conceitos, identificar os diferentes tipos de liderança, saber como funciona uma equipa e saber intervir numa equipa. Com isto, sugere-se que seja uma formação presencial, uma vez que é importante a interação para um maior aproveitamento da mesma.

No que toca à formação em gestão da comunicação, seria importante o módulo “Comunicação e Relações interpessoais”, uma vez que quase todos os colaboradores referiram a falta de comunicação como um problema organizacional, como por exemplo “acho que um dos maiores problemas que temos aqui dentro é a falta de comunicação ou por vezes a comunicação ineficaz que existe”. Com o argumento anterior, considera-se que seria uma formação geral para todos os colaboradores, visto que é importante definir bons meios e boas condutas para comunicar dentro da organização. Será uma formação lecionada por uma entidade externa pois é um processo a implementar na organização que requer alguém como uma visão imparcial da organização, e com a duração de 16 horas pois serão 4 sessões de 4 horas onde serão explorados 4 capítulos: reconhecer os contributos individuais, desenvolver atitudes e comportamentos que facilitem a comunicação, promover um clima de apoio e colaboração e desenvolver *feedbacks* construtivos através da comunicação verbal e não-verbal. Tal como na formação anterior, propõe-se que seja presencial para poder haver um maior relacionamento e interação entre todos.

No que diz respeito à gestão do relacionamento com o cliente, seria pertinente executar o módulo de Gestão Estratégica do Relacionamento com o Cliente, para os colaboradores que têm mais proximidade com os clientes. Para esta formação, há colaboradores que reconhecem que “temos alguns conhecimentos e experiência na relação com os clientes mas o saber não ocupa lugar e há sempre espaço para aprender mais e melhorar”.

Esta formação tem como principais objetivos o desenvolvimento de técnicas de *feedback* como ferramentas de gestão, a identificação de estratégias de comunicação no relacionamento com o cliente e o estabelecimento de diferentes canais para uma resposta mais rápida e eficaz. Assim sendo, seria uma entidade externa a lecionar pois pretende-se inculir novos canais de relacionamento com o cliente e posteriormente os formandos adaptam ao tipo de cliente que tiverem, com uma duração de 12 horas sendo dividida em 3 sessões onde cada sessão corresponde a cada objetivo supra enumerado e cada sessão com a duração de 4 horas. Tal como as duas formações anteriores, é importante que esta seja presencial uma vez que tem que se referir ao relacionamento e é importante perceber a interação.

Relativamente à gestão da mudança, é importante numa organização criar um bom clima de aceitação da mudança e inovação pois tal como referem Sousa et al. (2006 p.189) “as mudanças representam, na maioria dos casos, fonte de conflitos, situações de ameaças e preocupação”. Esta

formação prende-se com o facto de alguns colaboradores citarem este tema e frisarem que “existe uma grande resistência à mudança; toda a gente diz que quer mudar mas quando se propõe algo novo toda a gente vira costas” e ainda que “aqui tudo o que sai do abc é muito difícil de aceitar e implementar”.

É relevante, por isso, que todos os colaboradores participem no módulo “Gestão da Mudança” e Inovação. Nesta formação, seria priorizado o fornecimento de ferramentas para a construção de uma abordagem à inovação, uma compreensão da natureza estratégica da gestão da mudança, o desenvolvimento de capacidades estratégicas para desenvolver um plano de gestão da mudança e dar capacidades aos colaboradores para compreender os diferentes comportamentos humanos perante um clima de mudança. Esta aprendizagem seria externa pois é necessário mudar o clima de toda a organização e de implementar este espírito de inovação e mudança, sendo ainda uma formação presencial para se poder criar o espírito e fomentar o diálogo entre os colaboradores sobre esta temática e com a duração de 16 horas, uma vez que contém 4 objetivos que seriam divididos em 4 sessões de 4 horas.

No que concerne à gestão do tempo, será elaborado um módulo de “Gestão do tempo e Organização do trabalho” essencial às funções de todos os colaboradores e à rentabilidade do trabalho da organização. Seria das formações essenciais uma vez que quase todos os colaboradores enunciaram a falta de organização que existe, como por exemplo “considero que um dos maiores problemas que existe aqui dentro é a falta de organização em que vivemos”, “acho que o problema central que existe é a falta de organização em tudo, o que leva depois a outros problemas associados como falta de comunicação e outros” e ainda “acho que se fosse tudo mais organizado em termos de trabalho as coisas corriam melhores”. Esta formação terá como objetivos perceber a importância da otimização do tempo e do trabalho; desenvolver ferramentas para gerir este recurso da melhor maneira aplicando ao dia-a-dia de cada um e desenvolver ferramentas de organização do trabalho adaptado a cada função. Para este módulo pensou-se numa entidade externa que tivesse uma plataforma digital que ajudasse na organização do trabalho. Essa entidade externa seria a *Ahptus*, que começou por ser uma entidade formadora e que agora se assume como uma empresa de consultoria, sendo que começou a colaborar com o Vitória Sport Clube. Seria, por isso, uma formação não-presencial uma vez que é irrelevante a interação que haja e dado o contexto nacional é o mais indicado e tal como a entidade sugere teria uma duração de 21 horas sendo dividida em 7 sessões de 3 horas.

Em relação ao desenvolvimento de línguas, torna-se importante oferecer aos colaboradores, que o não tenham, um curso de inglês de nível intermédio para desenvolverem os seus conhecimentos linguísticos da língua universal. Alguns colaboradores consideram que “o Vitória necessita de formação

em termos de relações humanas, de liderança e em termos de línguas como o inglês que é fundamental”.

Poderá, por isso, ser uma formação não presencial em estilo de *e-learning* para juntar numa plataforma vários modos de aprendizagem como o ouvir, o ler, o escrever e o falar, tendo ainda a vantagem de concentrar todos os documentos e os colaboradores poderem rever quando for necessário. Também pela justificação do curso anterior, devido ao contexto de pandemia que temos vivido, poderemos prevenir e concentrar este módulo na modalidade *online*. Será, por isso, lecionado pela mesma empresa externa referida anteriormente uma vez que colabora com o VSC e é certificada para este tipo de cursos, tendo a informação que a duração necessária será até atingir o nível de conhecimento essencial para a obtenção do grau intermédio.

Acerca dos conhecimentos informáticos, planeou-se um curso de *excel*, uma vez que é uma ferramenta que quase todos os colaboradores utilizam nas suas funções e que tem muitas funcionalidades para explorar. Sendo conceitos tecnológicos, é preciso uma contínua atualização e é crucial este tipo de formações como afirma um colaborador ao referir que “uma formação em programas informáticos seria importante principalmente na altura em que comecei a exercer a função mas mesmo agora estamos sempre a aprender funcionalidades novas e a tecnologia sempre a avançar”.

Por esta razão, idealizou-se um curso intermédio de *excel* para aperfeiçoar e relembrar as principais utilidades da folha de cálculo e para explorar novas finalidades mais avançadas como a automatização de tarefas e a partilha de modelos. Como será um conceito informático considera-se pertinente que seja em regime de *e-learning* para cada um no seu computador poder explorar melhor todo o conhecimento exposto. Visto que temos colaboradores dentro da organização habilitados para dar esta formação, será interna, no ambiente de trabalho e com a duração necessária até que se atinjam os conhecimentos deste nível.

Por último teremos um *Teambuilding*, para fortalecer o trabalho em equipa e alcançar objetivos comuns, permitir a criação de laços entre os colaboradores, fomentar um clima de bem-estar e promover o envolvimento e a motivação dos participantes. Um argumento para esta formação pode ser, por exemplo, retirado da entrevista a um colaborador que diz que “mudaria o espírito de equipa e as relações no departamento; sinto que faltam espaços de convívios, *teambuildings* e atividades fora do ambiente de trabalho” e outro que reforça que “não há ligações entre departamentos, trabalham todos em espécies de ilhas e é difícil relacionarem-se”.

Esta aprendizagem será para todos os colaboradores, em regime presencial, onde se constituirá uma equipa organizadora deste evento, interna à entidade, que organizará atividades e ações capazes de corresponder a estes objetivos. A duração corresponde a um dia de trabalho, ou seja 8 horas.

O quadro 15, que se encontra abaixo, resume o plano de formação elaborado.

Quadro 15. Plano de formação

| Nome da formação | Presencial (Sim ou não) | Interna/externa | N.º de horas |
|--|------------------------------------|------------------------|---------------------|
| Comunicação e relações interpessoais | Sim | Externa | 16h. |
| Gestão estratégica do relacionamento com o cliente | Sim | Externa | 12h. |
| Liderança e motivação de equipas | Sim | Interna | 16h. |
| Gestão da mudança e inovação | Sim | Externa | 16h. |
| Gestão do tempo e organização do trabalho | Não | Externa | 21h. |
| Inglês | Não | Externa | Nível Intermédio |
| <i>Excel</i> | Não | Interna | Nível Avançado |
| <i>Teambuilding</i> | Sim | Interna | 8h. |

Depois de apresentada a importância e os objetivos da formação, torna-se pertinente abordar a sua avaliação. Kirkpatrick (1959) sugere a avaliação realizada em 4 níveis: o nível da reação, o nível da aprendizagem, o nível do comportamento e o nível dos resultados. Cada nível vai dependendo do anterior, usando as informações recolhidas e acrescentando informações mais complexas e informativas.

Relativamente ao nível um (reação), o autor sugere que este englobe a opinião do formando acerca de todos os elementos da formação, ou seja, o formando vai “avaliar” o formador, os materiais usados, o espaço envolvente e os conteúdos lecionados. Este momento de avaliação surge logo depois do término da mesma e normalmente sob a forma de um questionário.

Sobre o nível dois (aprendizagem), este é composto pela aquisição dos conhecimentos, atitudes e competências que os formandos alcançam na formação. Analisa-se o grau de mudança destes aspetos para comparar a eficácia da mesma, utilizando-se vários métodos para o fazer, como um teste escrito, uma atividade (*role-play*) ou um jogo pedagógico, podendo também ser feito através de estudos de caso.

No que toca ao nível três (comportamento), este nível incorpora os comportamentos dos formando nos seus postos de trabalho depois da formação, ou seja, se estes foram capazes de transferir os conhecimentos, competências e atitudes para a suas função. Esta avaliação pode ser feita pelo próprio, ou por algum superior ou colega de trabalho, que passará pela aplicação de um questionário, por uma entrevista, por uma observação direta ou pela combinação de alguns destes métodos.

No que se refere ao último nível ou nível quatro (resultados), este incorpora os impactos financeiros e operacionais que a formação poderá ter sobre a empresa. Este nível é um pouco mais complexo de avaliar pois estes impactos podem depender de vários fatores e não apenas da formação. É por isso importante existir grupos de controlo e tentar eliminar ao máximo os outros fatores que possam afetar estes resultados.

Concluindo esta etapa da avaliação, torna-se importante analisar esta última e perceber o impacto da formação, ou seja, se esta foi eficaz e se se deve realizar mais vezes este plano ou se não se obteve grande efeito (eliminação das lacunas identificadas) e por isso tem que se reformular o plano.

Tarefas do estágio

O estágio teve início no dia 9 de novembro de 2020 e término no dia 9 de fevereiro de 2021, tendo sido cumprido um horário normal de trabalho das 9h.30 às 12h.30 e das 14h.30h às 18h.30. Durante 2 meses o local de trabalho foi o Estádio D. Afonso Henriques e 1 mês foi em casa adotando a modalidade de teletrabalho devido ao contexto de pandemia vivido e às normas promulgadas pelo governo.

Para além da importância já referida neste projeto, foi bastante enriquecedor para a autora do mesmo enquanto profissional e pessoa. Destacando-se que foi a sua primeira experiência num ambiente profissional desta área e que houve um crescimento bastante significativo neste ramo.

Para esse crescimento houve um importante contributo das funções que foi desempenhando e auxiliando. Nomeia-se agora algumas funções que teve durante os 3 meses que esteve na organização.

Começou-se este estágio com a apresentação de vários colegas e das próprias instalações, conhecendo um pouco da história, da cultura e do ambiente de trabalho. Este ponto foi fundamental para conseguir uma boa dinâmica e para obter a ajuda de todos os colaboradores, quer em contributos para o projeto quer no auxílio para as tarefas diárias.

Realizou-se uma reunião para definir em que moldes é que ia decorrer o estágio e o trabalho essencial a realizar. Dessa reunião brotou a importância de conhecer melhor os RH que a organização tem e por isso decidiu-se iniciar um processo de entrevistas com os seguintes objetivos:

- Conhecer os colaboradores e obter informações que se consideraram relevantes para a organização;
- Detetar os pontos fortes e os pontos fracos da organização;
- Ver os problemas que existem para os poder solucionar.

Depois de realizadas todas as entrevistas fez-se uma compilação das principais conclusões e uma síntese do trabalho a realizar.

Também se realizou uma reunião de Higiene e Segurança no trabalho com a entidade externa que é responsável por esse área com os objetivos de:

- Verificar se as recomendações dadas em reuniões anteriores estão a ser cumpridas;
- Verificar a existência de exames médicos que sejam precisos realizar;
- Aceder ao pedido da entidade no fornecimento das capas com documentos anteriores que estavam no arquivo para se organizar e delinear uma linha de ação.

Outra função foi a organização de informações importantes ao processamento salarial, como a

organização de documentos que continham os mapas de horas mensais de trabalho de cada colaborador e as justificações de faltas, caso existissem. Também em termos de organização, foi necessário elaborar num *excel* com as informações sobre os colaboradores.

Auxílio no processo de uma candidatura a um plano de formação que está a ser realizado por uma entidade externa.

Participação em reuniões relacionadas com o funcionamento de uma nova plataforma de gestão de atletas. Esta plataforma ainda está numa fase inicial e de experimentação onde o objetivo é reunir todas as informações dos atletas de todas as modalidades.

Estas foram as funções desempenhadas ao longo do estágio e que se tornaram fulcrais para um conjunto de fatores já nomeados. O contexto atual de pandemia modificou e alterou o funcionamento normal das tarefas de cada um e da interação que poderia existir entre todos, mas mesmo assim conseguiu-se ultrapassar este obstáculo e tornar este estágio o mais produtivo possível.

Conclusão

Para as considerações finais deste estudo, torna-se imprescindível refletir e destacar a importância que a Gestão de Recursos Humanos pode ter numa entidade desportiva.

Para definir essa importância, Sousa et al. (2006, p.8) referem que “gerir pessoas deve ser mais do que controlar e seguir procedimentos e rotinas; implica o envolvimento de todos os membros da organização, uma aposta na aprendizagem organizacional, em mecanismos de motivação e um investimento na criatividade e inovação, como fatores de diferenciação”. As entidades desportivas, tendo a particular característica dos projetos serem de curto prazo e das direções estarem em constante mudança por fatores e votações externas (como desagrado dos sócios, a direção sentir que não tem condições para continuar e demitir-se, resultados desportivos, etc), precisam de se dotar de estruturas e departamentos fortes e imunes às mudanças provocadas pelas situações referidas. Formalizar um departamento de recursos humanos e construir uma forte cultura nesta área é dos passos fundamentais para se crescer enquanto comunidade organizacional e promover a qualidade das pessoas que trabalham nesta organização desportiva e gerir o seu futuro profissional.

Durante a realização deste projeto foram surgindo alguns fatores que podem ter interferido com a execução do mesmo e que podem não demonstrar em plenitude os resultados obtidos, ou seja, pode-se não ter conseguido todas as informações pertinentes para este estudo. Por um lado, a realização do estágio permitiu o acesso mais fácil à informação, facilitando a observação direta do quotidiano de trabalho dos colaboradores desta organização. Por outro lado, e todavia, tornou-se difícil na análise da informação recolhida manter uma distância com essa afinidade que se criou e conseguir ser-se imparcial em alguns momentos. No âmbito do estágio, aquilo que no início a autora considerava um problema, que era não existência de um departamento de recursos humanos, tornou-se numa oportunidade de aprendizagem e numa melhor perceção da importância desta área. Considera-se que trabalhar diariamente no ambiente da entidade desportiva permitiu uma melhor visão sobre os problemas e as necessidades encontradas e uma melhor interpretação para se solucionar essas mesmas lacunas. Outro obstáculo foi a redução da interação diária presencial no contexto de trabalho, devido à situação atual que o mundo atravessa (Covid-19). Quase todos os colaboradores estão a passar por horários rotativos entre o teletrabalho e o trabalho no ambiente da organização, estando em cada departamento, diariamente, um ou, no máximo, dois colaboradores. Este novo contexto de trabalho dificultou a função dos recursos humanos, principalmente no que ao criar boas relações e trabalho em equipa diz respeito, tendo todos que se adaptar a estas novas circunstâncias.

Este projeto poderá auxiliar a entidade desportiva, na qual decorreu o estágio, na elaboração de algumas políticas para formalizar as práticas de gestão das pessoas, como o recrutamento e seleção, a formação e desenvolvimento, a gestão de carreiras, a avaliação de desempenho e as compensações. Neste sentido, este projeto pode servir como justificação importante para dar o passo que é imprescindível para o crescimento do Vitória Sport Clube: a estruturação e formalização de um Departamento de Recursos Humanos. Consegue-se perceber aqui algumas barreiras da evolução do Vitória Sport Clube e que podem ser destruídas através desta reestruturação formal que a organização precisa. Como um ponto a favor que resulta deste estágio, realça-se o início de um percurso importante, sendo que antes do projeto não existia um descritivo de funções formalizado e um plano de formação elaborado de forma detalhada. No final, o Vitória Sport Clube ficará com dois instrumentos úteis para continuar o seu trabalho no âmbito da gestão das pessoas. Este deverá ser um processo contínuo e de constante atualização pois os recursos e os meios estão em constante mudança e evolução.

Refira-se ainda a relevância que teve para a autora deste texto, uma vez que enriqueceu muito o seu conhecimento sobre estes conceitos e desenvolveu várias competências e atitudes importantes para um(a) profissional de RH.

Este contacto com a realidade do mundo de trabalho acrescentou realmente valor a ambas as partes e espera-se que seja aproveitada e útil para a evolução da área.

Referências Bibliográficas

- Bilhim, J. A. F. (2004), *Gestão Estratégica dos Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP
- Bilhim, J. A. (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa, Portugal: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boselie, Paul; Dietz, Graham e Boon, Corine (2014). HRM & Performance List. *Human Resource Management Journal*, (pp. 67-94).
- Cabral-Cardoso, C. & Cunha. M. P. (1999). *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Conceito, Perspectivas e novos desafios, Teoria Organizacional. Perspectivas e Prospectivas*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Campos e Cunha, R., Morgado, A. J., & Brewster, C. (2002). Market forces, strategic management, HRM practices and organizational performance, a model based in european sample. FEUNL working paper series No. 415
- Ceitol, M. (2002). O papel da formação no desenvolvimento de novas competências. Em A. Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas*. Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Chiavenato, I. (1998). *Recursos humanos*. São Paulo, Brasil: Editora Atlas S. A.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática*. Coimbra, Portugal: Almedina.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A., & Gomes, J.F., (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (2 Ed.). Lisboa: Edições Sílabo
- Dyer, Lee e Reeves, Tod (1994). *Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?* Center for Advanced Human Resource Studies, School of Industrial

and Labor Relations, Cornell University, New York, pp. 2-8.

Ferreira, A.P. (2016). Training and development in Organizations: Start at the beginning. In Carolina Machado & J. Paulo Davim (Eds), MBA: Theory and Application of Business and Management Principles (pp.105-121). Germany: Springer

Flick, Uwe. Introdução à Pesquisa Qualitativa. 2. ed. Porto Alegre: bookman, 2004

Gomes, J., & Cesário, F. (2014). Investigação em gestão de recursos humanos: Um guia de boas práticas. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.

Guerra, I. C. (2006). Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso. Cascais, Portugal: Principia

Ivancevich, J. M. (2008). Gestão de recursos humanos. São Paulo, Brasil: McGrawHill.

Kirpatrick, D. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of the American Society for Training and Development*, 13.

Kreps, G. (1990) Organizational Communication, New York: Longman

Melo, Pedro & Machado, Carolina (2015). Gestão de recursos humanos nas pequenas e médias empresas. Contextos, métodos e aplicações. Lisboa: Editora RH.

Morgeson, F. P., Spitzmuller, M., Garza, A. S., & Campion, M. A. (2016). Pay attention! The liabilities of respondent experience and carelessness when making job analysis judgments. *Journal of Management* (pp. 1904-1933)

Nobre, A. (2010) A Cultura como Estratégia? (<http://www.bocc.ubi.pt/pag/nobre-ana-a-cultura-como-estrategia.pdf>)

Norma Portuguesa NP ISO 10018:2014, Gestão da Qualidade, Linhas de orientação relativas ao

envolvimento e à competência das pessoas, Lisboa: I. P.Q.

Oliveira, K. D., Almeida, K. L. D., & Barbosa, T. L. (2012). Amostragens probabilística e não probabilística: técnicas e aplicações na determinação de amostras. Centro de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Espírito Santo.

Origo, F., & Pagani, L. (2008). Workplace flexibility and job satisfaction: some evidence from Europe. *International Journal of Manpower*, (pp.539-566).

Perry-Smith, J. E., & Blum, T. C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of management Journal*, (pp.1107-1117)

Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1992). Manual de investigação em ciências sociais. Lisboa, Portugal: Gradiva.

Ruão, T. & Salgado, P. (2007) 'Comunicação, Imagem e Reputação em Organizações Desportivas: um Estudo Exploratório', *Comunicação e Cidadania*, (pp. 329-340)

Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis & Chevalier. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos. Sociedade e organizações*. Instituto Piaget

Siddique, C. M. (2004). Job analysis: a strategic human resource management practice. *The International Journal of Human Resource Management*, (pp.219-244).

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. Lisboa, Portugal: Lidel.

Storey, J. (1995). *Human Resource Management – a critical text*. United Kingdom: Thompson.

Truelove, S. (1995). *Handbook of training and development*. Oxford: Blackwell.

Site oficial do Vitória Sport Clube (www.vitoriasc.pt)

Anexo 1 - Palmarés

Quadro 16. Títulos do VSC de 1927 até 2019

| | |
|------------------|--|
| Futebol | <ul style="list-style-type: none"> • Vencedor de 1 Taça de Portugal (2012/13) • Vencedor de 1 Supertaça Cândido de Oliveira (1988/89) • 4 vitórias na Taça de Honra da AF de Braga (1978/79, 1981/82, 1982/83 e 1983/84) • 1 vitória na Taça da AF de Braga (1964/65) • 8 títulos de Campeão Distrital de Braga em Reservas (1962/63 a 1968/69 e 1971/72) • 3 títulos de Campeão do Minho (1938/39, 1939/40 e 1940/41) • 12 títulos de Campeão Distrital de Braga (1933/34 e de 1935/36 até 1945/46 ininterruptamente) |
| Futebol Formação | <ul style="list-style-type: none"> • Campeão Nacional de Juvenis (2013/14) • Campeão Nacional de Iniciados (1995/96) • Campeão Nacional de Juniores (1990/91) • 1 título de Campeão Distrital de Braga de Juniores 2.ª Divisão (1993/94) • 15 títulos de Campeão Distrital de Braga de Iniciados (1972/73, 1975/76, 1977/78, 1980/81, 1981/82, 1982/83, 1983/84, 1984/85, 1985/86, 1986/87, 1991/92, 1993/94, 1994/95, 2004/05 e 2009/10) • 12 títulos de Campeão Distrital de Braga de Juvenis (1965/66, 1967/68, 1969/70, 1970/71, 1971/72, 1972/73, 1973/74, 1974/75, 1980/81, 1981/82, 1982/83, 2009/10) • 4 títulos de Campeão Distrital de Braga de Principiantes (1963/64, 1964/65, 1991/92 e 1993/94) • 10 títulos de Campeão Distrital de Braga de Juniores (1953/54, 1958/59, 1961/62, 1963/64, 1964/65, 1965/66, 1966/67, 1971/72, 1972/73, 1973/74) • 6 títulos de Campeão Distrital de Braga de Infantis (1927, 1984/85, 1989/90, 1991/92, 1993/94 e 1994/95) |
| Andebol | <ul style="list-style-type: none"> • 1 título de Campeão Nacional de Juvenis (1994/95) • 2 títulos de Campeão Regional de Braga de Infantis (1988/89 e 1990/91) |

| | |
|-------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • 1 título de Campeão Regional de Braga de Iniciados (1982/83) • 2 títulos de Campeão Regional de Braga (1972/73 e 1977/78) • 7 títulos de Campeão Regional de Braga de Juvenis (1968/69, 1969/70, 1970/71, 1972/73, 1979/80, 1982/83 e 1991/92) • 6 títulos de Campeão Regional de Braga de Juniores (1965/66, 1971/72, 1972/73, 1973/74, 1975/76 e 1982/83) |
| Atletismo | <ul style="list-style-type: none"> • 1 Medalha de Bronze nos Jogos Paralímpicos Rio de Janeiro 2016 - Manuel Mendes • 1 Título de Campeão Nacional de Desporto Adaptado (2015) |
| Basquetebol | <ul style="list-style-type: none"> • 1 Troféu António Pratas (2012) • 2 Taças de Portugal (2007/08 e 2012/13) • 1 título de Campeão Nacional da Proliga (2006/07) • 1 Taça Nacional de Juniores Femininos (2006/07) • 1 Taça do Minho de Juniores B (2012/13) • 1 Taça do Minho de Cadetes Femininos (2009/10) • 2 títulos de Campeão Distrital de Iniciados Femininos (2008/09 e 2009/10) • 1 título de Campeão Distrital de Minis (2008/09) • 5 Taças do Minho de Iniciados Femininos (2006/07, 2009/10, 2010/11, 2011/12 e 2012/13) • 4 Taças do Minho de Iniciados (2006/07, 2009/10, 2011/12 e 2012/13) • 2 Taças do Minho de Cadetes (2005/06 e 2010/11) • 4 títulos de Campeão Distrital de Juniores Femininos (2005/06 até 2008/09) • 1 título de Campeão Distrital Juniores B (2005/06) • 1 Taça do Minho de Juniores Femininos (2005/06) • 1 vitória no Torneio Distrital de Abertura em Cadetes Femininos (2005/06) • 1 vitória no Torneio Distrital de Abertura em Juniores B (2005/06) • 1 vitória no Torneio Distrital de Abertura em Iniciados (2005/06) • 7 títulos de Campeão Distrital de Cadetes Femininos (2004/05, 2005/06, 2006/07, 2007/08, 2009/10, 2010/11 e 2011/12) • 3 títulos de Campeão Distrital de Cadetes (2004/05, 2006/07 e |

| | |
|------------------|--|
| | <p>2008/09)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 títulos de Campeão Distrital de Juniores A (2004/05 até 2007/08) • 3 títulos de Campeão Distrital de Iniciados (2004/05, 2005/06 e 2006/07) • 2 vitórias no Torneio Distrital de Abertura em Seniores (2004/05 e 2005/06) |
| Boxe/Kickboxing | <ul style="list-style-type: none"> • 6 títulos de Campeão Mundial • 2 títulos de Campeão Europeu • 1 título de Campeão Intercontinental • 3 títulos de Campeão Ibérico • 13 títulos de Campeão Nacional • 6 títulos de Campeão Regional |
| Futebol de Paia | <ul style="list-style-type: none"> • 1 título de Campeão Nacional (2010/11) |
| Hóquei em patins | <ul style="list-style-type: none"> • 1 título de Campeão Regional do Minho (1957) • 1 vitória na Taça do Minho (1955) |
| Jiu-Jitsu | <ul style="list-style-type: none"> • 5 títulos de Campeão Nacional, em diversas categorias (2014) |
| Judo | <ul style="list-style-type: none"> • 1 título de Campeão Nacional de Juniores (2012) • 3 títulos de Campeão Nacional de Judo Adaptado Síndrome de Down (2011/2012/2013) • 5 títulos de Campeão Nacional de Judo Adaptado (2009/2010/2011/2012/2013) |
| Natação | <ul style="list-style-type: none"> • 77 títulos nacionais entre 2001/02 e 2012/13, dos quais 21 títulos absolutos • 15 records nacionais batidos por atletas do clube, dos quais 8 ainda se encontram em vigor • 282 títulos regionais entre 2001/02 e 2012/13 • 15 títulos zonais entre 2001/02 e 2012/13 |
| Pólo Aquático | <ul style="list-style-type: none"> • 1 Supertaça de Portugal (2019) • 1 título de Campeão Nacional de Seniores (2019) • 1 título de Campeão Nacional de Juvenis (2019) • 1 título de Campeão Nacional de Juvenis (2014) |
| Taekwondo | <ul style="list-style-type: none"> • 1 título de Campeão Europeu |

| | |
|---------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • 1 título de Campeão Nacional • 1 medalha de ouro em Opens |
| Ténis de Mesa | <ul style="list-style-type: none"> • 1 título de Campeão Regional de Veteranos (2011/12) • 3 títulos de Campeão Regional de Juniores (1968,1969 e 2014/2015) • 6 títulos de Campeão Regional de Seniores (1968, 1969, 1986/87, 2006/07, 2007/08 e 2010/11) • 3 títulos de Campeão Concelho (1961, 1962 e 1963) |
| Voleibol | <ul style="list-style-type: none"> • Vencedor de 1 Taça Federação de Seniores Masculinos (2018/19) • Vencedor de 1 Taça de Portugal Masculinos (2008/09) • 1 título de Campeão Nacional da 1.ª Divisão A1 Masculinos (2007/08) • 1 título de Campeão Nacional de Juvenis Masculinos ao ar livre (2007/08) • 1 título de Campeão Nacional de Infantis Masculinos (2007/08) • 1 título de Campeão Nacional de Juniores Femininos (1981/82) • 1 título de Campeão Nacional de Juvenis Femininos (1985/86) • 3 títulos de Campeão Nacional de Iniciado Femininos (1983/84, 2007/08 e 2009/10) • 1 título de Campeão Nacional de Seniores Femininos (1979/80) • 1 título de Campeão Regional de Juvenis Masculinos (2011/12) • 1 título de Campeão Nacional da 3.ª Divisão Masculinos (2010/11) • 1 vitória na Taça Nacional de Juniores Femininos (2010/11) • 1 título de Campeão Regional de Infantis Femininos (2008/09) • 2 títulos de Campeão Regional de Infantis Masculinos (2007/08 e 2008/09) • 4 títulos de Campeão Regional de Iniciados Femininos (2006/07, 2007/08, 2008/09 2012/13) • 2 títulos de Campeão Regional de Iniciados Masculinos (2005/06 e 2008/09) • 8 títulos de Campeão Regional de minis B Femininos (de 2004/05 a 2010/11 e 2012/13) |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• 6 títulos de Campeão Regional de minis B Masculinos (de 2004/05 a 2007/08 e 2009/10 e 2010/11)• 1 título de Campeão Nacional da 1.ª Divisão A2 Masculinos (2000/01)• 1 título de Campeão Nacional da 2.ª Divisão Masculinos (1999/2000)• 2 títulos de Campeão Nacional da 2.ª Divisão Femininos (1980/81 e 2006/07)• 3 títulos de Campeão Regional de Juniores Femininos (1981/82, 1982/83 e 2004/05)• 4 títulos de Campeão Regional de Juniores Masculinos (1970/71, 1971/72, 2008/09 e 2012/13) |
|--|--|

Fonte: Site do Vitória Sport Clube

Anexo 2 – Código do trabalho

Subsecção II

Formação profissional

Artigo 130.º

Objectivos da formação profissional

São objectivos da formação profissional:

- a) Proporcionar qualificação inicial a jovem que ingresse no mercado de trabalho sem essa qualificação;
- b) Assegurar a formação contínua dos trabalhadores da empresa;
- c) Promover a qualificação ou reconversão profissional de trabalhador em risco de desemprego;
- d) Promover a reabilitação profissional de trabalhador com deficiência, em particular daquele cuja incapacidade resulta de acidente de trabalho;
- e) Promover a integração sócio-profissional de trabalhador pertencente a grupo com particulares dificuldades de inserção.

Artigo 131.º

Formação contínua

1 – No âmbito da formação contínua, o empregador deve:

- a) Promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, tendo em vista melhorar a sua empregabilidade e aumentar a produtividade e a competitividade da empresa;
- b) Assegurar a cada trabalhador o direito individual à formação, através de um número mínimo anual de horas de formação, mediante acções desenvolvidas na empresa ou a concessão de tempo para frequência de formação por iniciativa do trabalhador;
- c) Organizar a formação na empresa, estruturando planos de formação anuais ou plurianuais e, relativamente a estes, assegurar o direito a informação e consulta dos trabalhadores e dos seus representantes;
- d) Reconhecer e valorizar a qualificação adquirida pelo trabalhador.

2 - O trabalhador tem direito, em cada ano, a um número mínimo de trinta e cinco horas de formação contínua ou, sendo contratado a termo por período igual ou superior a três meses, um número

mínimo de horas proporcional à duração do contrato nesse ano.

3 - A formação referida no número anterior pode ser desenvolvida pelo empregador, por entidade formadora certificada para o efeito ou por estabelecimento de ensino reconhecido pelo ministério competente e dá lugar à emissão de certificado e a registo na Caderneta Individual de Competências nos termos do regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações.

4 - Para efeito de cumprimento do disposto no n.º 2, são consideradas as horas de dispensa de trabalho para frequência de aulas e de faltas para prestação de provas de avaliação, ao abrigo do regime de trabalhador-estudante, bem como as ausências a que haja lugar no âmbito de processo de reconhecimento, validação e certificação de competências.

5 - O empregador deve assegurar, em cada ano, formação contínua a pelo menos 10 % dos trabalhadores da empresa.

6 - O empregador pode antecipar até dois anos ou, desde que o plano de formação o preveja, diferir por igual período, a efectivação da formação anual a que se refere o n.º 2, imputando-se a formação realizada ao cumprimento da obrigação mais antiga.

7 - O período de antecipação a que se refere o número anterior é de cinco anos no caso de frequência de processo de reconhecimento, validação e certificação de competências, ou de formação que confira dupla certificação.

8 - A formação contínua que seja assegurada pelo utilizador ou pelo cessionário, no caso de, respectivamente, trabalho temporário ou cedência ocasional de trabalhador, exonera o empregador, podendo haver lugar a compensação por parte deste em termos a acordar.

9 - O disposto na lei em matéria de formação contínua pode ser adaptado por convenção colectiva que tenha em conta as características do sector de actividade, a qualificação dos trabalhadores e a dimensão da empresa.

10 - Constitui contra-ordenação grave a violação do disposto nos n.os 1, 2 ou 5.

Artigo 132.º

Crédito de horas e subsídio para formação contínua

1 - As horas de formação previstas no n.º 2 do artigo anterior, que não sejam asseguradas pelo empregador até ao termo dos dois anos posteriores ao seu vencimento, transformam-se em crédito de horas em igual número para formação por iniciativa do trabalhador.

2 - O crédito de horas para formação é referido ao período normal de trabalho, confere direito a

retribuição e conta como tempo de serviço efectivo.

3 - O trabalhador pode utilizar o crédito de horas para a frequência de acções de formação, mediante comunicação ao empregador com a antecedência mínima de 10 dias.

4 - Por instrumento de regulamentação colectiva de trabalho ou acordo individual, pode ser estabelecido um subsídio para pagamento do custo da formação, até ao valor da retribuição do período de crédito de horas utilizado.

5 - Em caso de acumulação de créditos de horas, a formação realizada é imputada ao crédito vencido há mais tempo.

6 - O crédito de horas para formação que não seja utilizado cessa passados três anos sobre a sua constituição.

Artigo 133.º

Conteúdo da formação contínua

1 – A área da formação contínua é determinada por acordo ou, na falta deste, pelo empregador, caso em que deve coincidir ou ser afim com a actividade prestada pelo trabalhador.

2 – A área da formação a que se refere o artigo anterior é escolhida pelo trabalhador, devendo ter correspondência com a actividade prestada ou respeitar a tecnologias de informação e comunicação, segurança e saúde no trabalho ou língua estrangeira.

3 - Constitui contra-ordenação grave a violação do disposto no n.º 1.

Artigo 134.º

Efeito da cessação do contrato de trabalho no direito a formação

Cessando o contrato de trabalho, o trabalhador tem direito a receber a retribuição correspondente ao número mínimo anual de horas de formação que não lhe tenha sido proporcionado, ou ao crédito de horas para formação de que seja titular à data da cessação.

Anexo 3 – Guião da entrevista

Esta entrevista tem como principal objetivo conhecer os recursos humanos existentes na organização e identificar mudanças necessárias. Com esta informação irei proceder à organização das funções, à elaboração de um documento com pontos fortes e pontos fracos da organização e criar um plano de formação para cada função. Para este levantamento de dados ser o mais fidedigno possível precisamos da colaboração de todos os funcionários.

Nome do funcionário:

Habilitações literárias:

Início da colaboração:

Funções e tarefas que desempenha: Desde quando?

Que formações fez ao longo da sua vida profissional?

Alguma vez teve formação no clube? Se sim, que formação? Se não, porquê?

Função

- ⇒ Descreva sucintamente as tarefas que compõem a sua função (o que faz na organização).
- ⇒ Que outras tarefas acha que deveriam fazer parte da sua função?
- ⇒ Como gostaria que a sua função fosse realizada?
- ⇒ De quem é que a sua função depende a nível interno e porquê?
- ⇒ A quem é que responde pelo trabalho que realiza?
- ⇒ Quem é que avalia o seu trabalho?
- ⇒ Quais os requisitos que considera importante para o exercício da sua função e porquê?
- ⇒ Quais as competências que são mais importantes para o exercício da sua função e porquê?
- ⇒ Que dificuldades sente no exercício da sua função e porquê?
- ⇒ Como procura resolver essas dificuldades?

- ⇒ Quando tem um problema como resolve o problema, ou seja, consegue procurar ajuda e consegue responder os problemas facilmente? Se sim, o que costuma fazer e que outras funções são importantes para a resolução do problema?
- ⇒ Considera que é importante na sua função inovar e para ter iniciativa? Se sim, porquê? Se não, porquê não?

Formação

- ⇒ Considera que tem os recursos e competências necessárias para realizar a sua função com sucesso? Se não, o que é que necessita?
- ⇒ Quais as competências que seriam mais importantes ter para realizar melhor sua função e porquê?
- ⇒ Que formações é que considera importantes para a sua função?
- ⇒ Que conteúdos consideraria para cada uma das formações?
- ⇒ Como organizaria a formação (pós-laboral versus laboral, formadores internos versus externos; na sala de aula versus local de trabalho, etc.)?
- ⇒ Para além da sua, tem mais alguma área/ função de interesse? Se sim, qual e porquê?

Estrutura e objetivos organizacionais

- ⇒ Conhece as diferentes funções que existem nesta entidade (organigrama geral da organização)?
- ⇒ Conhece os objetivos da organização?
- ⇒ Como se sente a trabalhar nesta entidade? O que o motiva a trabalhar cá?
- ⇒ Quais os seus principais objetivos dentro da instituição?
- ⇒ Sabe quais são as expectativas da organização relativamente a si e à sua função?
- ⇒ Que problemas é que deteta na organização?
- ⇒ O que mudaria nesta organização?
- ⇒ Considere hipoteticamente, se algum dia deixasse esta instituição, qual seria o motivo?
- ⇒ Existe algum assunto que não foi tratado nesta entrevista e que ache importante para este levantamento de dados?

Agradeço toda a informação concedida pois será muito útil e importante para este estudo.