



JOÃO FILIPE
CORDEIRO
VALÉRIO

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS NA
FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE
FUTEBOL:
ESTUDO DE CASO**

Relatório de Dissertação do Mestrado em
Gestão Estratégica de Recursos Humanos

ORIENTADOR

Professora Doutora Helena Cristina Roque

Dezembro, 2022

JOÃO FILIPE
CORDEIRO
VALÉRIO

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS NA
FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE
FUTEBOL:
ESTUDO DE CASO**

JÚRI

Presidente: Professor Coordenador António José de Sousa Almeida, Instituto Politécnico de Setúbal

Orientador: Professora Adjunta Convidada Helena Cristina Fernandes Roque, Instituto Politécnico de Setúbal

Vogal: Professor Adjunto João Pedro Pina Cordeiro, Instituto Politécnico de Setúbal

Dezembro, 2022

Agradecimentos

Quero agradecer à minha mãe, ao meu pai e à minha irmã, Maria Celeste Valério, Luís Valério e Ana Valério, que desde sempre me apoiaram em tudo e durante este percurso foram uma fonte motivação, nunca deixando que o cansaço ou a falta de tempo me levasse a desistir.

À minha namorada, Solange Nascimento, também quero agradecer por toda a paciência e apoio ao longo destes dois anos, muitas vezes o nosso tempo de lazer teve de ser reduzido para poder dedicar-me ao mestrado.

Agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Helena Cristina Roque, que ao longo deste ano foi incansável. Muito obrigado pela disponibilidade, pela motivação e pela sua orientação, que muito contribuiu para a apresentação da dissertação da melhor forma possível.

Quero deixar também um especial agradecimento à Dr. Rita Galvão, diretora de recursos humanos e administração da Federação Portuguesa de Futebol, pelo contributo imprescindível na realização do estudo e por toda a disponibilidade demonstrada.

Por fim, mas não menos importante, quero agradecer a todos os meus colegas e professores de mestrado.

Muito obrigado a todos.

Resumo

Fenómenos globais provocaram alterações no contexto organizacional, o que levou as organizações a implementar novas estratégias, que se focaram na ligação entre as pessoas e a performance da organização (Mota & Cordeiro, 2015). Considerando essas novas estratégias, as organizações têm desenvolvido ações com seu capital intelectual para conseguirem criar valor e destaque relativamente à concorrência (Cunha et al., 2015).

As organizações desportivas também têm sofrido essas alterações ao longo dos anos, sendo desafiadas a adaptar-se e a encontrar respostas para os novos desafios (Pedro, 2017). Assim sendo considerou-se pertinente entender como é que gerem os seus recursos humanos de forma a criar valor organizacional.

Neste sentido o principal objetivo da investigação foi identificar as práticas de gestão de recursos humanos utilizadas na Federação Portuguesa de Futebol, para a concretização desse objetivo, recorreu-se à metodologia de estudo de caso, onde se utilizou como técnicas de recolha de dados a pesquisa documental e a entrevista à diretora de recursos humanos da organização.

Os resultados da investigação permitiram atingir o objetivo principal da investigação, na medida em que se constatou que a Federação Portuguesa de Futebol tem as práticas de recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, sistema de recompensas e benefícios e gestão da separação definidas e formalizadas.

Palavras-Chave: gestão de recursos humanos, práticas de gestão de recursos humanos, organizações desportivas

Abstract

Global phenomena have caused changes in the organizational context, which have led organizations to implement new strategies focused on the link between people and organization performance (Mota & Cordeiro, 2015). Considering these new strategies, organizations have developed actions with their intellectual capital to be able to create value and highlight in relation to competition (Cunha et al., 2015).

Sports organizations have also suffered these changes over the years, being challenged to adapt and find answers to new challenges (Pedro, 2017). Therefore, it has been considered relevant to understand how they manage their human resources to create organizational value.

Hence, the main objective of the research has been to identify the human resource management practices used in the Portuguese Football Federation. Thus, to achieve this objective, the case study methodology has been used, where documentary research and interviews with the human resources director of the organization have been used as data collection techniques.

The results of the research have allowed the achievement of the main objective of the investigation, since it has been found that the Portuguese Football Federation has recruitment and selection, reception and integration, training and development, performance evaluation, rewards and benefits system and separation management practices defined and formalized.

Keywords: human resource management, human resource management practices, sports organisations

Índice

Introdução.....	1
1. Revisão Literatura	3
1.1. Desporto.....	3
1.1.1. Organizações Desportivas.....	5
1.1.2. Federações desportivas	7
1.2. Gestão de Recursos Humanos.....	9
1.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	12
1.3.1. Recrutamento e Seleção	14
1.3.2. Acolhimento e Integração	16
1.3.3. Formação	17
1.3.4. Avaliação do Desempenho	19
1.3.5. Gestão de Carreira	21
1.3.6. Sistemas de recompensas.....	23
1.3.7. Gestão da Separação.....	25
2. Metodologia	26
2.1. Objetivos	26
2.2. Opção Metodológica.....	27
2.3. Escolha da organização e procedimento	29
2.4. Instrumento de recolha de dados	29
2.5. Análise e tratamento de dados	32
3. Análise e discussão dos resultados.....	33
3.1. Caracterização da entrevistada.....	33
3.2. Funções da diretora de recursos humanos.....	33
3.3. Caracterização da FPF.....	34
3.3.1. Visão, Missão e Valores da FPF	35
3.3.2. Estrutura Organizacional da FPF.....	36
3.4. Caracterização do departamento de recursos humanos da FPF	38

3.5. Práticas de gestão de recursos humanos na FPF	39
3.5.1. Recrutamento e seleção	39
3.5.2. Acolhimento e integração	41
3.5.3. Formação	43
3.5.4. Avaliação de desempenho.....	44
3.5.5. Gestão de carreiras	45
3.5.6. Sistema de recompensas	45
3.5.7. Gestão da Separação.....	47
Conclusão.....	48
Referências Bibliográficas.....	51
Apêndices.....	57
Apêndice 1 – Guião da entrevista.....	58
Apêndice 2 – Análise de conteúdo	61

Índice Tabelas

Tabela 1 – Dimensões de análise e variáveis.....	32
--	----

Lista de Abreviaturas e Siglas

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

GHR – Gestão de Recursos Humanos

RJFD – Regime Jurídico das Federações Desportivas

Introdução

Nos últimos anos fenómenos globais provocaram alterações no contexto organizacional, fazendo com que as organizações sentissem a necessidade de procurar novas estratégias para criar valor e conseguir destaque relativamente à concorrência (Mota & Cordeiro, 2015). Essas novas estratégias passaram a focar-se na ligação entre as pessoas e a performance da organização, o que levou as organizações a ter a necessidade de serem detentoras de pessoas com capacidade para corresponder às exigências contextuais (Mota & Cordeiro, 2015).

As organizações desportivas, à semelhança das organizações de outras áreas, também têm enfrentado estas alterações constantes e incertezas nos seus mercados, sendo desafiadas a adaptar-se e a encontrar respostas para os novos desafios (Pedro, 2017). Face a este contexto, as organizações incapazes de inovar, criar e satisfazer novas configurações de procura desportiva corriam o risco de cair no fracasso (COP, 2015).

Tendo o desporto e conseqüentemente as organizações desportivas uma grande importância social, económica e de saúde (Sarmiento, 2018), considerou-se pertinente entender como é estas organizações gerem os recursos humanos de forma a criar valor organizacional.

Face a esta contextualização, para a realização da presente dissertação desenvolveu-se a seguinte pergunta de partida: “Quais as práticas de recursos humanos utilizadas pela Federação Portuguesa de Futebol?”

O principal objetivo da investigação é identificar as práticas de gestão de recursos humanos utilizadas na Federação Portuguesa de Futebol, definindo-se com base neste objetivo geral os seguintes objetivos específicos: identificar as funções da responsável de recursos humanos da Federação Portuguesa de Futebol; caracterizar a Federação Portuguesa de Futebol; caracterizar o departamento de recursos humanos; identificar e caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos utilizadas na Federação Portuguesa de Futebol.

Na elaboração do estudo optou-se por uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, apresentando-se sob a forma de estudo de caso, que segundo Yin (2010) é uma pesquisa empírica que procura analisar um acontecimento atual, essencialmente quando os limites entre o acontecimento e ambiente não são muito expostos, tendo como objetivo conservar e perceber o acontecimento na sua globalidade, através do estudo do presente, preservando o ambiente real. Para realização do estudo de caso

será efetuada pesquisa documental e uma entrevista semidiretiva à responsável de recursos humanos da Federação Portuguesa de Futebol.

Estruturalmente o trabalho encontra-se dividido em três partes. O primeiro capítulo é uma revisão da literatura onde, primeiramente, será feito um breve enquadramento teórico sobre o desporto, as organizações desportivas e as federações desportivas, seguidamente abordar-se-á a gestão de recursos humanos, nomeadamente a sua evolução ao longo do tempo e a sua conceptualização, e por fim serão abordadas as práticas de gestão de recursos humanos (recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação, avaliação do desempenho, gestão de carreira, sistemas de recompensas e gestão da separação). No segundo capítulo é abordada a metodologia utilizada para elaboração da investigação, nomeadamente os objetivos, a opção metodológica, a escolha da organização e procedimento, as técnicas de recolha de dados e a técnica de tratamento de dados. O terceiro e último capítulo incide sobre a caracterização da entrevistada, identificação das funções da responsável de recursos humanos da Federação Portuguesa de Futebol, caracterização da Federação Portuguesa de Futebol (evolução ao longo do tempo, a forma como está constituída a cultura organizacional, missão, visão e valores e a estrutura organizacional), caracterização do departamento de recursos humanos e, por fim, identificação e caracterização das práticas de recursos humanos utilizadas na Federação Portuguesa de Futebol.

1. Revisão Literatura

Neste primeiro capítulo pretende-se fazer um enquadramento teórico, de forma a serem compreendidos os conceitos relativos à temática em estudo. Inicialmente e considerando que estudo será realizado numa organização desportiva, será feito um breve enquadramento teórico sobre o desporto, as organizações desportivas e as federações desportivas. Seguidamente será abordada a evolução da Gestão de Recursos Humanos ao longo dos últimos anos, assim como a sua conceptualização. Por fim, abordar-se-á as práticas de gestão de recursos humanos, onde foram analisadas sete práticas: recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação, avaliação do desempenho, gestão de carreira, sistemas de recompensas e gestão da separação.

1.1. Desporto

De acordo com Nolasco (2019), o desporto surgiu a partir dos antigos jogos populares, ligados às festas religiosas e eventos agrícolas, próprios de cada comunidade, e onde não existia organização, regulamentação e instituição organizadora. Segundo o autor, a introdução de regulamentação no desporto foi-se desenvolvendo ao mesmo tempo que se deu a transformação das sociedades tradicionais nas sociedades modernas, nesse sentido a Inglaterra, como pioneira na capacidade de juntar os elementos que possibilitavam essa modificação, permitiu também a origem do desporto e a sua difusão pelo mundo.

O desporto é fundamental para o bem-estar da sociedade, caracterizando-se por ter um papel de grande relevância na vida social e por ser um elemento importante no sistema político, económico e cultural (Comissão Europeia, 2008; Sarmiento, 2018).

No que respeita à sua conceptualização é referido, na “Carta Europeia do Desporto” pelo Conselho da Europa (2001, p. 3), alínea a), nº1, artigo 2º, que se deve entender desporto como “...todas as formas de atividade física que, através de uma participação casual ou organizada, têm por objetivo a expressão ou a melhoria da condição física e do bem-estar emocional, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados em competição de todos os níveis.”

Face à sua modernização, o desporto reúne um conjunto de características ligadas entre si e que se estendem às várias modalidades, embora com diferentes proporções, e que

estão também presentes no desporto de categoria "...profissional, amador, adaptado, escolar, militar, laboral, recreio, entre outros" (Nolasco, 2019, p. 2). Tal como é referido pela Comissão Europeia (2008), as características específicas do desporto estão relacionadas com as atividades desportivas e regras desportivas e com a especificidades das estruturas desportivas. No que respeita à primeira especificidade, destaca-se a divisão de competições entre homens e mulheres, delimitação numérica de participação em competições, a procura de assegurar a incerteza de resultados e conservação da competitividade dos clubes que estão inseridos na mesma competição, relativamente à segunda especificidade, é abordado pela Comissão Europeia (2008, p. 25), a "...autonomia e a diversidade das organizações desportivas, a estrutura piramidal das competições desde o desporto de base até ao desporto de alto nível, os mecanismos de solidariedade organizados entre diferentes níveis e operadores, a organização do desporto numa base nacional e o princípio de uma única federação por modalidade desportiva".

A importância do desporto na sociedade e as suas características específicas foram destacadas na "Declaração de Nice", onde o Parlamento Europeu (2000), relativamente às políticas comuns que devem ser consideradas, declarou que tanto as organizações desportivas como os estados-membros têm responsabilidades prioritárias na gestão dos temas desportivos, assumindo este protagonismo as federações desportivas. Na declaração é ainda mencionado que as organizações desportivas têm a responsabilidade de organizar e impulsionar as suas disciplinas, respeitando as normas nacionais e da comunidade, e que "...na sua ação ao abrigo das diferentes disposições do Tratado, a Comunidade deve ter em conta, embora não disponha de competências diretas neste domínio, as funções sociais, educativas e culturais do desporto, fundamento da sua especificidade, a fim de respeitar e de promover a ética e a solidariedade necessárias à preservação da sua função social" (Parlamento Europeu, 2000, p. 20)

Em suma, o desporto caracteriza-se por ter uma grande importância social e ser um elemento relevante para o sistema político, económico e cultural, apresentando capacidades como: atrair as pessoas, através da participação regular em atividades desportivas; permitir a evolução e realização pessoal, pela promoção de valores com o espírito de equipa, solidariedade, tolerância e fair-play; e estimular a cidadania ativa (Comissão Europeia, 2008). No entanto tem vindo a ser colocado à prova com ameaças e desafios que surgem na sociedade, tais como "...a pressão comercial, a exploração dos desportistas jovens, a dopagem, o racismo, a violência, a corrupção e o branqueamento de capitais (Comissão Europeia, 2008, p. 6). De acordo com Pires et al.

(2004) o desporto é considerado um elemento de cultura popular de relevância, que deverá ser integrado na evolução económica e social de todos os países sendo que, de acordo como os autores, o desenvolvimento do desporto deverá ser sempre considerado, racionalmente, quando se fala de desenvolvimento económico e social, para não correr o risco de perder recursos humanos, recursos materiais e recursos financeiros e para que a sua gestão funcione efetivamente e não por impulsos voluntários. Por fim, destaca-se o papel central das federações desportivas como elementos estruturantes do associativismo, onde se incluem os deveres de regulação, promoção e organização do desporto (Parlamento Europeu, 2000).

1.1.1. Organizações Desportivas

As alterações contextuais verificadas ao longo dos anos vieram também provocar às organizações desportivas a necessidade de adaptação, sendo fundamental para essa nova fase a capacidade de inovar, criar e satisfazer novas configurações de procura desportiva (Pedro, 2017). De acordo com o Comité Olímpico de Portugal (2015), as organizações caíam no fracasso caso não fossem capazes de se adaptarem aos novos contextos, que envolveriam a renovação, a capacidade de permanecer e o crescimento.

Neste sentido, Pedro (2017, p. 20) sublinha que, neste contexto, tem vindo a crescer “...a necessidade de inovar e modernizar as organizações desportivas, através de um planeamento estratégico orientado para as novas necessidades e novas realidades sociais e comunitárias, tendo em consideração os aspetos de gestão, organização, desenvolvimento, e capacidade de criar novos mecanismos que incrementem e fomentem novas oportunidades para superar novos desafios de mudança e inclusão social.”

As organizações desportivas, segundo Slack (1997 como citado em Soares, 2019), podem ser caracterizadas como entidades de natureza social inseridas na área do desporto, direcionadas por finalidades, tendo a sua atividade estruturada de forma consciente e com uma fronteira possível de ser identificada. Roche (2002, como citado em Santos, 2015) apresenta outra definição, referindo que as organizações desportivas são entidades criadas com base associativa e que se ligaram a organizações de natureza pública e privada, transformando o desporto numa forma de consumo. Tal como refere Soares (2019), podem ser retirados da definição de organizações desportivas de Sclack (1997) os seguintes elementos chave: entidade social, uma vez que a globalidade das organizações desportivas são constituídas por coletivos de

peças que interagem para construir atividades fundamentais à organização; envolvimento na indústria do desporto, sendo este o fator que distingue as organizações desportivas das restantes, considerando que as outras organizações interagem com o desporto através dos patrocinadores e as organizações desportivas têm uma envolvimento direta; direção e orientação por objetivos, uma vez que as organizações desportivas são criadas com um intuito, sendo os objetivos atingidos através do trabalho coletivo e não individual; estrutura consciente e sistema de atividades, no sentido em que o relacionamento entre pessoas ou coletivos de pessoas na organização se justifica pela estruturação consciente e é apoiado por um conjunto de atividades; fronteira identificável, considerando a diferenciação entre os vários elementos de uma organização desportiva.

Existem na literatura algumas diferenças relativamente à classificação das organizações desportivas. Primeiramente Roche (2002 como citado em Santos, 2015), que classifica em organizações desportivas públicas, organizações desportivas privadas sem fins lucrativos, empresas de serviços desportivos e sociedades anónimas desportivas. Para Pedersen et al. (2011, como citado em Soares, 2019), os tipos de organização são as organizações públicas, organizações sem fins lucrativos e as organizações comerciais. Por fim, Hoye et al. (2015 como citado em Santos, 2015), classifica em organizações governamentais/públicas, organizações desportivas não lucrativas e organizações desportivas profissionais.

No que respeita à sua estruturação, as organizações desportivas em Portugal estão constituídas em forma de pirâmide, que tem na sua base os clubes e no topo as federações internacionais; organizam-se sob a forma de associações que não têm como fim o lucro, maioritariamente orientadas por pessoas não profissionais e em voluntariado, com uma grande proximidade à identidade da zona, do distrito ou nacional; a forma de se organizarem e competirem é em função de subidas e descidas, permitindo a igualdade de oportunidades, dúvidas nos resultados, valorização do mérito desportivo e repartição das receitas ganhas nas competições de maior dimensão e alcance monetário pelas competições de menor dimensão; e a organização de uma modalidade desportiva apenas é atribuída a uma federação desportiva por território (Constantino, 2015 como citado em Soares, 2019).

Em conclusão as organizações desportivas, com as alterações contextuais e de forma a não caírem no fracasso, têm vindo a adaptar-se através da capacidade de inovar, criar e satisfazer novas configurações de procura desportiva (COP, 2015; Pedro, 2017). Dentro das classificações de organizações desportivas analisadas no presente capítulo, constatou-se que estas se dividem essencialmente em organizações públicas,

organizações sem fins lucrativos e organizações com fins lucrativos. Assim sendo, dentro da diversidade de organizações desportivas que existem, iremos incidir o nosso estudo nas federações desportivas, pelo que iremos de seguida analisá-las tendo em consideração o papel central que lhes foi atribuído como elementos estruturantes do associativismo, onde se incluem os deveres de regulação, promoção e organização do desporto (Parlamento Europeu, 2000).

1.1.2. Federações desportivas

O desporto moderno, que promove a interação entre as diversas organizações desportivas, tanto a nível nacional como internacional, historicamente, caracteriza-se por ter dois componentes essenciais: a socialização, apoiada do espírito de iniciativa privada; e a competição, que origina a necessidade de regulamentar a prática e o desenvolvimento de associações de federações nacionais (Meirim, 2002 como citado em Freitas, 2010).

Alguns autores (e.g. Meirim, 2002; Pessanha, 2001 como citado em Freitas, 2010) afirmam que o surgimento das federações desportivas tanto em Portugal como nos outros países, deve-se a uma conciliação de interesses específicos, desenvolvidos numa estrutura característica do direito privado designado por associação, uma forma específica desenvolvida pela prática desportiva.

Alguns países, como é o exemplo de Portugal e Espanha, acolheram um modelo onde o Estado intervém, no sentido em que o desporto é do interesse público e que a sua regulação não pode ser efetuada unicamente pelas associações do setor, sendo da responsabilidade das federações desportivas assegurar uma política desportiva a nível nacional e salvaguardar a execução das finalidades desportivas (Pessanha, 2001).

As federações desportivas segundo o artigo 14º da Lei 5/2007, designada Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, são "... pessoas coletivas constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos que, englobando clubes ou sociedades desportivas, associações de âmbito territorial, ligas profissionais, se as houver, praticantes, técnicos, juízes e árbitros, e demais entidades que promovam, pratiquem ou contribuam para o desenvolvimento da respetiva modalidade, preenchem, cumulativamente, os seguintes requisitos: a) Se proponham, nos termos dos respetivos estatutos, prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos gerais: i) promover, regulamentar e dirigir, a nível nacional, a prática de uma modalidade desportiva ou de um conjunto de modalidades

afins ou associadas; ii) representar perante a Administração Pública os interesses dos seus filiados; iii) representar a sua modalidade desportiva, ou conjunto de modalidades afins ou associadas, junto das organizações desportivas internacionais, bem como assegurar a participação competitiva das seleções nacionais; b) Obtenham o estatuto de pessoa coletiva de utilidade pública desportiva.”

Com base neste conceito, Rodrigues (2021) afirma que, no que diz respeito à natureza jurídica as federações desportivas, estas são pessoas coletivas constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos, no entanto não estão inseridas no conjunto de pessoas coletivas de direito público. De acordo com Pinto (2012 como citado em Rodrigues, 2021) as pessoas coletivas podem ser consideradas de direito privado ou público, sendo que a forma mais fiável de as distinguir é através da utilização do critério da detenção de poderes de autoridade ou seja, as pessoas coletivas inseridas em extensões de poderes de direitos público e atividades específicas da autoridade do estado são de direito público e as outras de direito privado. Apesar de existir este critério para classificação de uma pessoa coletivo como sendo de direito público ou privado, existem exemplos de pessoas coletivas, como as federações desportivas, que exercem poderes públicos, mas detém o estatuto de pessoa coletiva de direito privado (Pinto, 2012, como citado em Rodrigues, 2021).

Rodrigues (2021) sublinha ainda que esta especificidade está relacionada com o facto de o Estado ver o desporto e o desenvolvimento do mesmo como uma missão de interesse público e, uma vez que essa missão deve ser feita juntamente com as instituições desportivas, conforme se encontra estipulado no n.º 2 do no artigo 79º da Constituição da República Portuguesa, este dá alguns poderes públicos às federações desportivas atribuindo o estatuto de utilidade pública desportiva. O estatuto de utilidade pública desportiva permite às federações desportivas uma amplitude de direitos e privilégios relevando as atividades elaboradas ou organizadas por elas e providenciando auxílios de natureza técnica, humana e financeira (Pessanha, 2001). As federações desportivas têm assim competências para regulamentar o jogo, as suas técnicas, o apoio ao seu funcionamento e é-lhes também concedida a função de regular e disciplinar o desporto. (Pessanha, 2001). Já o estado tem a função de promover, fomentar e promover a prática através da distribuição de subsídios e de benefícios às entidades organizadoras. (Pessanha, 2001)

No que diz respeito à organização estrutural das federações desportivas, o n.º 1 do artigo 32º, do Regime Jurídico das Federações Desportivas, estabelece que estas devem ser compostas, no mínimo, pela Assembleia geral, Presidente, Direção,

Conselho Fiscal, Conselho de disciplina, Conselho de justiça e Conselho de arbitragem, existindo a possibilidade de a nomeação ser de forma diferente, no entanto deve constatar-se o cumprimento dos deveres contemplados no n.º 1 do artigo 32º, do RJFD.

A par dos direitos que são conferidos às federações desportivas pelo estado, estas executam também os direitos que lhes são concedidos pelos associados (Freitas, 2010). Segundo a autora entre essas obrigações sublinha-se as finalidades de desenvolvimento e promoção da prática desportiva, certificação da representatividade e de uma atuação interna democrática, mais concretamente através da delimitação de mandatos e da garantia de uma gestão transparente e regular.

1.2. Gestão de Recursos Humanos

O fenómeno da globalização, o surgimento de uma sociedade do conhecimento e a evolução das tecnologias de informação e conhecimento provocaram alterações na forma como, nas últimas décadas, foi feita a gestão das organizações (Santos, 2004). Estas modificações aumentaram a concorrência entre as organizações e desafiaram-nas a procurar a criação de valor para obterem vantagem competitiva e posições de destaque (Cunha et al., 2015). Neste contexto de elevada competição entre as organizações "...as vantagens competitivas deixam de estar associadas aos fatores tradicionais (preço das matérias-primas, energia, trabalho), para dependerem de um modelo dinâmico assente na capacidade de inovação, seja ela dos processos produtivos, produtos/serviços, estruturas e redes relacionais, como também do acesso a determinados recursos estratégicos como sejam as competências humanas, sinergias de mudança, a informação ou serviços de apoio" (Santos, 2004, pp. 143). As organizações passaram assim a ter necessidade de modificar as formas de organização produtiva e construir novas formas de gestão interna, apoiadas numa maior flexibilidade, em estruturas de rede e em estratégias que englobem, movimentem e envolvam as pessoas com a performance da organização (Santos, 2004; Mota & Cordeiro, 2015).

Passando a criação de valor a estar relacionada com a aptidão para criar produtos/serviços com integração de conhecimento, as organizações começaram a promover condições internas para desenvolver o capital intelectual e incentivar à inovação e criatividade (Santos, 2004). De acordo com Esteves (2008 como citado em Mota & Cordeiro, 2015) as organizações passaram a ser detentoras de pessoas capacitadas, motivadas e com aptidão para gerar respostas em curtos espaços de tempo e ajustadas ao dinamismo e complexidade dos mercados. Nesta linha de

pensamento, Cunha et al. (2015) referem que, nos dias que correm, é possível verificar em documentos ou discursos de executivos das organizações que as pessoas são consideradas os ativos com maior relevância, sendo essencial a forma como a sua gestão é feita e relevante que essa gestão demonstre importância para o valor organizacional.

Estas alterações contextuais levaram a uma evolução da Gestão de Recursos Humanos, que se deu em três grandes períodos: período de administração, que durou até 1960, onde a gestão de pessoas era maioritariamente de natureza administrativa e quem executava funções de recursos humanos era reconhecido como um especialista que colocava em prática técnicas que tinham a finalidade de responder às problemáticas que surgiam na organização; o período da gestão, entre os anos 60 e 80, onde foi dada maior importância às políticas de natureza social e humana e havia uma visão a médio prazo de desenvolvimento da organização; e o período de desenvolvimento, que surgiu após os anos 80 e que se caracteriza pela função entrar numa etapa de evolução e de tentativa de conciliar as decisões económicas, as ambições e o desenvolvimento dos seus recursos humanos, de forma a dar resposta aos desafios colocados na atualidade da organização (Serrano, 2010).

De acordo com os três períodos mencionados anteriormente, o primeiro período, administração, caracteriza-se por uma primeira fase de Administração de Pessoal, que ocorreu entre o início do século XX e a primeira guerra mundial, fase em que as organizações eram constituídas por serviços habilitados a lidar com problemáticas de natureza social, como o recrutamento e o treino, ficando as restantes problemáticas sociais, disciplina, motivação, regras e remunerações para a responsabilidade da hierarquia (Neves, 2007). Entre as duas guerras mundiais está a segunda fase, Direção das Relações Sociais ou Industriais, onde se acentuou os problemas entre o capital e o trabalho, provocando um aumento da dificuldade em gerir as questões sociais e conseqüentemente levou a que as organizações tivessem de criar uma função que permitisse garantir e regular a organização do trabalho (Neves, 2007). A terceira fase do primeiro período, deu-se entre os anos 50 e 60, que foram marcados por uma evolução dos normativos sociais e onde a função pessoal era conduzida por pessoal administrativo com altas habilitações jurídicas, designando-se a função por Direção de Relações Humanas devido à importância dada à motivação e satisfação do pessoal, em função da forma como eram geridas as remunerações e as promoções (Neves, 2007).

O segundo período, de gestão, deu-se entre os anos 60 e 80, e teve uma fase designada como Direção de Pessoal, marcada por uma quebra relativamente às fases

anteriores e onde se destacou a concentração nas pessoas e o pensamento qualitativo em relação ao quantitativo. Nesta fase, a função de GRH centrava-se em gerir os recursos, ganhando os profissionais desta função a designação de gestores e passando a existir mecanismos e apoios habilitados em gerir questões de pessoal. Esta função estava integrada na gestão global e o seu principal objetivo era garantir a motivação do pessoal na produção geral da organização, baseando-se essencialmente na diminuição dos custos (Neves, 2007).

O período de desenvolvimento, iniciou-se nos anos 80 até à atualidade e caracteriza-se pela fase de Direção Recursos Humanos, tendo como objetivo primordial movimentar e fazer evoluir as pessoas, vendo-as como um investimento e não um custo. Esta fase adota a função estratégica devido ao aumento da competitividade e dos desafios das sociedades atuais, o reconhecimento das pessoas como elemento essencial no ganho de vantagem competitiva e promoção do envolvimento através da utilização de práticas organizacionais de apoio (Neves, 2007).

Segundo Neves (2007, p.11), a conceptualização de GRH foi-se desenvolvendo à medida que "...os conceitos de administração, custos, formação e negociação coletiva vêm sendo progressivamente substituídos pelos conceitos de gestão, investimento, desenvolvimento, negociação individual e trabalho em equipa". Essa modificação mostrava, de uma forma indireta, o desaparecimento dos elementos da competição tradicional e, de uma forma direta, a relevância de ver os recursos humanos com capacidades e habilitações individuais e de grupo, como elemento de vantagem competitiva e estratégico para a organização (Neves, 2007). Nesse sentido, o autor define GRH como sendo um agrupamento de saberes heterogéneos, que têm o objetivo de obter eficácia, tendo interferência na conduta e nas ações das pessoas face ao sistema de gestão e é ao mesmo tempo uma atividade, no entanto têm as suas estruturas numa curta interdependência.

Para Cunha et al. (2015), a GRH corresponde a políticas, práticas e sistemas que têm impacto nas condutas, ações e performance dos elementos da organização, de forma a elevar a capacidade de competir e de aprendizagem da organização, incluindo esses processos: planeamento de recursos humanos; recrutamento; seleção; formação e desenvolvimento e gestão de carreiras; avaliação de desempenho; compensação e ambientes de trabalho positivos.

Resumindo, ao longo dos anos as pessoas foram começando a ser cada vez mais vistas como elementos estratégicos e de vantagem competitiva para as organizações, nesse sentido passou a ser cada vez mais importante as organizações serem detentoras de

recursos humanos com competências, com motivação e aptidões para dar respostas a uma conjuntura ativa e com elevado grau de complexidade (Mota & Cordeiro, 2015; Cunha et al., 2015). A evolução da GRH deu-se essencialmente em três grandes períodos, o período de administração, gestão e desenvolvimento, prevalecendo este último até à atualidade. Essa evolução teve um sentido em que as pessoas passaram a ser vistas como recursos com capacidades e habilitações individuais e de grupo, como elemento de vantagem competitiva e estratégico para a organização (Neves, 2007).

1.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

O papel fundamental que as pessoas foram adquirindo na criação de valor para as organizações levou a que estas passassem a investir na criação de contextos que estimulem as capacidades das pessoas a favor da organização (Santos, 2004). Sendo consideradas elementos-chave para o sucesso organizacional, o impacto da gestão das pessoas no desempenho da organização tem sido revelado em vários estudos (Cunha et al., 2015). Segundo os autores, os estudos mais antigos relacionam-se com a influência de práticas específicas como a compensação, formação ou mecanismos de gestão de desempenho, enquanto os mais recentes defendem que a performance das pessoas e das organizações evolui com a existência de relações complementares entre as diferentes práticas de GRH, identificando-se resultados quando se investe em práticas como planeamento de recursos humanos, seleção, desenvolvimento de competências e produtividade ou de mecanismos de verificação da função pessoal.

O investimento feito na criação de contextos que estimulem as capacidades das pessoas a favor da organização tem sido essencialmente por via do desenvolvimento do capital humano, mais concretamente das capacidades individuais através de formação e de alterações de condutas dos trabalhadores de forma a aumentar os níveis de responsabilidade, iniciativa e flexibilidade; do desenvolvimento do capital estrutural, através da criação de estruturas que desenvolvam a aprendizagem interna em toda a organização; e do desenvolvimento do capital relacional executando trocas de informação e de saberes com o exterior (Santos, 2004). Estas estratégias de desenvolvimento do capital intelectual, direcionam-se essencialmente para as atividades que promovam valor ou seja, para as atividades e recursos que estão ligados de forma direta com o core business (Santos, 2004).

Estas atividades, denominadas práticas de GRH, constituem uma fonte de vantagem competitiva, essencialmente quando permitem a evolução de pessoas e equipas que

possuem características difíceis de replicar pela concorrência (Cunha et al., 2015). É sublinhado por Sousa et al. (2006), que estas ações ajudam as organizações na atração e manutenção de pessoas com habilitações de natureza técnica e comportamental, que mais se enquadrem com os objetivos da organização, utilizando procedimentos de recrutamento e seleção apropriados e mecanismos atrativos de recompensa e desenvolvimento de habilitações; promovendo condutas alinhadas com as finalidades estratégicas a longo termo, proporcionando aos trabalhadores uma visão de progressão de carreira; e implementando sistemas de remuneração ajustados à evolução de competências individuais, à performance dos grupos de trabalho e à globalidade da organização.

As práticas de GRH, podem ser caracterizadas como a diversidade de ações que as organizações fornecem aos seus capitais sociais e humanos, orientadas por uma visão política e por uma estratégia de gestão (Gomes et al., 2010). Essas ações englobam: planeamento recursos humanos, identificação das necessidades de recursos humanos; recrutamento, atração de potenciais novos elementos; seleção, decisão e contratação; formação, desenvolvimento e gestão de carreiras, formação para execução da função e desenvolvimento de competências futuras; avaliação desempenho; compensação, retribuição e motivação; e desenvolvimento de um meio laboral positivo (Cunha et al., 2015). De acordo com (Neves, 2007), ao analisar a literatura existente, observa-se um grupo de teorias subentendidas sobre a forma de funcionamento das organizações, dos grupos e das pessoas, e um conjunto de práticas denominado GRH, cujas as áreas mencionadas com mais regularidade "... o recrutamento e a seleção, a formação, a remuneração, as relações sociais, a higiene e segurança, a análise e descrição de funções, a avaliação do desempenho, a comunicação e a integração, a gestão de carreiras, o planeamento de efetivos, o balanço social, a gestão administrativa e jurídica, etc.," (Neves, 2007, p. 12).

Os novos contextos organizacionais, baseiam-se numa lógica onde se evidencia a flexibilidade ligada à organização do trabalho e a capacidade individual ligada à formação e à evolução profissional. Nesta conjuntura, a estratégia de negócio e a cultura organizacional adquirem uma função essencial na definição das principais atividades da GRH e na abrangência e nível de ação das mesmas (Neves, 2007).

Em conclusão, nas organizações tem vindo a aumentar a realização de atividades que possibilitem a atração e manutenção de pessoas com habilitações que se adequem aos objetivos da organização e que promovam comportamentos em sintonia com os objetivos estratégicos futuros (Santos, 2004; Sousa et al., 2006). No que respeita às

principais bases de produção, desenvolvimento e modificação de um modelo de GRH, Neves (2007) afirma que é fundamental: a estratégia de negócio levada a cabo pela organização, na medida em que dá dados essenciais à formação e execução de práticas de GRH firmes e com lógica; a cultura organizacional subjacente às práticas de GRH, uma vez que possibilita observar a pressão das realidades sociais recentes do ponto de vista dos valores e comportamento individuais ou grupais; e a internacionalização dos negócios e das operações, devido ao facto da forma com a GRH possa ter na prática demonstrar uma influencia económica relevante. Assim sendo, tendo em consideração as ações que as organizações fornecem aos seus capitais humanos, identificaram-se para analisar no presente estudo as seguintes práticas de GRH: recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação, avaliação do desempenho, gestão de carreira, sistemas de recompensas e gestão da separação.

1.3.1. Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção, são das práticas mais usadas pelas organizações, permitindo que atuem nos mecanismos através dos quais estas adquirem os recursos humanos precisos para atingir os resultados e exigências ao nível da sua estratégia (Ribeiro, 2007). Segundo Sousa et al., (2006), o recrutamento e seleção deve ser efetuado da forma mais adequada e com técnicas e meios que permitam à organização o recrutamento da pessoa certa para a vaga e com o menor custo.

O recrutamento consiste no aglomerado de procedimentos que procuram atrair candidatos com qualificações para ocupar um lugar com determinadas particularidades numa organização (Antunes et al., 2016). Este processo tem implícito o conhecimento de onde é que se pretende atrair candidatos para o lugar existente, podendo essa atração ser efetuada através de: recrutamento interno, quando a vaga é ocupada por pessoas da empresa, por meio da transferência, promoção ou transferência com promoção; recrutamento externo, que consiste na procura de candidatos externos à organização, podendo eles ser desempregados, pessoas pertencentes a outras organizações ou pessoas à procura do primeiro emprego; ou recrutamento misto, que corresponde à procura de candidatos tanto no interior da organização como no exterior (Ribeiro, 2007; Ferreira & Vargas, 2015; Cunha et al., 2015).

O recrutamento interno apresenta como vantagens ser mais coerente e rápido, menos dispendioso, mais seguro, incentiva a preparação para a promoção e melhora a motivação interna (Sousa et al., 2006; Ferreira & Vargas, 2015). Quanto às

desvantagens, esta forma de recrutar causa desmotivação e desapontamento pelos trabalhadores que não são selecionados para a vaga, provoca aumento da média de idades quando é feito de forma contínua, conflitos de interesse entre os trabalhadores que pretendem o lugar e dispêndio da organização nas competências do novo elemento, para evitar a descapitalização (Sousa et al., 2006; Ribeiro, 2007).

Segundo alguns autores (eg. Chiavenato, 1999 e Elgenneni, 2009 como citado em Antunes et al., 2016) o recrutamento externo tem como vantagens a atração de pessoas novas à organização, acrescenta valor aos seus recursos humanos, quando se procura pessoas com qualificações idênticas ou superiores, é benéfico para o marketing da organização, permitindo evidenciar as vantagens, as remunerações e os prémios, de forma à organização se tornar mais atrativa. As desvantagens do recrutamento externo são o maior gasto financeiro e de tempo no processo e, tendo em consideração que não se conhece a pessoa, o nível de segurança na contratação é menor (Antunes et al., 2016).

Após o recrutamento, onde são atraídos os candidatos, a organização precisa de selecionar os candidatos que mais se ligam com as suas necessidades e os que têm maiores possibilidades de conseguir elevados desempenhos, no caso de serem selecionados (Cunha et al., 2015). De acordo com Camara et al. (2016) o processo de seleção caracteriza-se pela comparação entre os requisitos da função e as capacidades e particularidades que os candidatos oferecem à organização. Os autores sublinham ainda que o processo corresponde à escolha do grupo final de candidatos e à decisão do candidato que se enquadra mais com os requisitos exigidos pela função.

Relativamente aos métodos e técnicas utilizados no processo de seleção, estes devem ser práticos, moldando-se aos problemas de tempo e de gastos, confiáveis e objetivos, ser aplicados de maneira igual a qualquer candidato e devem ser válidos, prevendo a adequação do candidato à função (Sousa et al., 2006). Segundo os autores os métodos mais utilizados no processo de seleção são: análise curricular, testes psicológicos, testes de personalidade, testes de aptidão física, testes de competências específicas, testes de simulação, entrevista e *assessment centres*. Com base nos métodos mencionados anteriormente, Ribeiro (2007) afirma que a entrevista e os *assessment centres* são os que têm recebido maior atenção, tanto na perspetiva teórica como prática. A entrevista como método mais utilizado, possibilitando a avaliação de competências comportamentais, verificar o pensamento lógico dos candidatos na resolução de problemáticas, clarificar questões relativas ao currículo, ajustar expectativas, informar o candidato (função, organização, carreira) e conservar a

representação organizacional da empresa (Sousa et al., 2006). Os *Assessment Centres* são reconhecidos como o método mais eficaz, com responsabilidade de chefia, e correspondem a uma metodologia que possibilita verificar o grau de adaptabilidade do candidato a uma função, por meio da realização de provas, exercícios e entrevistas (Ribeiro, 2007; Sousa et al., 2006).

1.3.2. Acolhimento e Integração

No acolhimento e integração o selecionado e o representante da organização partilham informações, no sentido de o primeiro apresentar as suas faculdades, capacidades e padrões para a execução do cargo, enquanto o representante da organização procura destacar as particularidades do cargo e da organização (Sousa et al., 2006).

O ingresso numa organização tem associado uma modificação na estabilidade social, uma vez que a pessoa que chega tem um conjunto de saberes, competências, valores, motivações e expectativas relativamente à organização e aos seus trabalhadores, enquanto a organização tem um conjunto de pessoas com valores e motivações, que se podem diferenciar relativamente às do novo elemento (Mosquera, 2007). Nesse sentido, segundo Mosquera (2007), é necessário um ajuste mútuo que implica uma ligação de compromisso e cedências mútuas, designada como contrato psicológico, procurando a organização ajustar as ações individuais ao que necessita, à cultura e aos valores enquanto as pessoas procuram condicionar de forma a obterem uma maior concretização pessoal e das suas necessidades (Mosquera, 2007).

Segundo Trice e Beyer (1993 como citado em Gomes et al., 2010) o acolhimento e integração corresponde à prática que tem como finalidade dar a conhecer aos elementos novos as expectativas relacionadas com a execução das suas funções, procurando envolvê-los nas intenções e objetivos da organização. De acordo com Sousa et al. (2006), consiste essencialmente em acolher e proporcionar a quem chega à organização excelentes contextos para a integração, no sentido de existir um sentimento de pertença relativamente à mesma.

A integração de um novo trabalhador na organização deverá ter em consideração dois aspetos: a preparação da sua integração e a forma como é feita a integração (Sousa et al., 2006). No que respeita ao processo de integração, Mosquera (2007) refere que este se divide numa primeira fase em socialização antecipatória, numa segunda fase em encontro e numa terceira fase em mudança e aquisições.

Na primeira fase, o objetivo é fornecer informação ao candidato relativamente à organização e à função que se está a candidatar, podendo essas informações serem mais objetivas sobre a carreira no interior da organização, particularidades da área onde irá trabalhar ou das pessoas com quem irá trabalhar (Mosquera, 2007).

A segunda fase caracteriza-se pelo encontro, correspondendo assim à entrada do indivíduo na organização, onde se pressupõe um apoio por parte desta, desde o início até terminar a fase experimental, e onde se iniciam as ligações com as restantes pessoas que trabalham na organização, como os cargos superiores, colegas e eventualmente clientes (Mosquera, 2007; Cunha et al., 2015). Nesta etapa revela-se importante que a organização desenvolva para o processo programas de acolhimento, manuais de acolhimento, turna round pela organização ou atribuição de tutor ou orientador de estágio (Sousa et al., 2006; Mosquera, 2007).

Na terceira fase, mudança e aquisição, pretende-se que a pessoa tenha conseguido conciliar as suas atitudes em função das finalidades da organização, sendo esta a fase em que adquire e desenvolve novas ideias e comportamentos e que a organização o reconhece como membro efetivo da mesma (Mosquera, 2007).

No final de um programa de acolhimento deverá ser efetuada uma avaliação relativamente à pessoa, considerando que este processo decorre durante o período experimental e a organização durante esse período poderá optar por não o passar a efetivo, em virtude dos resultados do período de acolhimento (Mosquera, 2007). Essa avaliação poderá ser efetuada através de testes, realizados após a finalização do programa, que têm em consideração as finalidades do processo de acolhimento ou uma avaliação feita pela pessoa responsável por este processo e pela hierarquia, realizando a sua avaliação em função do desempenho durante as diversas fases do processo, obtendo assim uma classificação que pode ser qualitativa e/ou quantitativa e em muitos casos também poderá ser solicitado à própria pessoa que faça um relatório final, que será integrado no processo de avaliação (Mosquera, 2007).

1.3.3. Formação

A formação é um mecanismo fundamental para que as organizações consigam alcançar as suas finalidades estratégicas (Ceitil, 2007). Segundo Sousa et al. (2006), a avaliação de desempenho disponibiliza informações relativamente às atividades a desenvolver e às competências necessárias para guiar o planeamento de formações. A definição do

conceito de formação, tal como refere Peretti (2001), possibilita ir ao encontro de uma dupla finalidade, quer a adaptação dos trabalhadores a alterações estruturais ou das condições laborais, ou possibilitar a aprendizagem para garantir que a organização se desenvolva. Assim a formação caracteriza-se por ser um processo formal ou informal que consiste em adquirir saberes ou em assumir ações ou condutas, com importância para as tarefas a realizar na função e na evolução individual e organizacional (Camara, 2016).

Relativamente às finalidades do processo de formação, Cunha et al. (2015) sublinham que a formação na sua construção clássica, procura resultados nas várias áreas do saber, o saber saber, que permite a aprendizagem e desenvolvimento de saberes gerais e específicos; o saber fazer, que possibilita a aprendizagem e desenvolvimento de competências motoras e outras competências e aptidões para execução do trabalho; saber ser e estar, que permite a aprendizagem e desenvolvimento de ações, condutas e formas de estar coerentes com o trabalho e com as necessidades da organização. Na sua construção alternativa, Cunha et al. (2015) referem que a formação tem como áreas de intervenção a transmissão de informações relacionadas com a organização, clientes e produtos, a modificação de atitudes em relação à função; o desenvolvimento de competências de trabalho, e o desenvolvimento de conceitos. Segundo Camara et al. (2016), o principal objetivo da formação é potencializar a eficácia e a evolução organizacional, de forma a gerar vantagens para a organização, no entanto os autores destacam ainda que associado ao objetivo principal, a prática de formação tem ainda os seguintes objetivos: desenvolvimento da competência profissional dos trabalhadores, permitindo maior eficácia a curto prazo; incentivar os profissionais a adotar condutas e ações que possibilitem maior eficiência, eficácia e satisfação profissional no desenvolvimento das suas funções a curto e médio prazo; facilitar a obtenção de conhecimentos necessários à progressão de carreira prevista a médio prazo; possibilitar o desenvolvimento pessoal dos formadores; e impedir competências que não se ajustem ao negócio da organização.

Do ponto de vista estratégico, a formação sendo um mecanismo de desenvolvimento das capacidades das pessoas, deverá ser inserida na gestão global da organização para que exista uma articulação entre os resultados da formação e os restantes processos organizacionais, onde esses resultados estão ligados (Ceitil, 2007). A formação é considerada uma prática essencial para a organização atingir os objetivos de uma estratégia competitiva, no entanto existem questões que são relevantes e estão relacionadas com a garantia de que a gestão da formação possibilite a criação de um dinamismo organizacional que evidencie, de forma clara, que o desenvolvimento do pessoal é visto com seriedade a todos os ramos da organização e que o investimento

na formação esteja a influenciar de forma positiva a evolução das capacidades individuais e os resultados globais da organização (Ceitil, 2007).

Segundo Cunha et al (2015) os métodos de formação dividem-se em três tipos: método de conteúdo, procura a passagem de saberes e informações utilizando conferências, visionamento de vídeos e leitura de documentos ou livros; método do processo, ajuda na evolução de competências interpessoais, através de alterações de conduta, utilizando atividades de grupo e jogos de gestão; métodos mistos, utilizando-se a passagem de saberes e modificação de condutas, através da formação *on-the-job* com alternância de funções, *e-learning*, *coaching* ou mentoria.

O processo de formação, conforme refere Cardim (2012), tem associado uma metodologia global de análise, planeamento, desenvolvimento e controlo, sendo depois ajustado às especificidades, no sentido de aumentar os seus resultados. Segundo o mesmo autor, a prática da formação é composta por um ciclo que se divide em cinco fases: fase de estabelecimento da orientação geral (pré-diagnóstico), fase de conciliação entre as práticas de GRH e a estratégia da organização, tendo a finalidade de desenvolvimento da organização e de clarificação da política de formação, onde se estabelece os meios a fornecer à mesma, os princípios a conservar, as estratégias, as maiores necessidades de formação e o começo das mesmas; fase de identificação das necessidades de formação, onde é efetuado um levantamento de falhas, limitações ou necessidades presentes ou futuras da organização, de forma a identificar as formações necessárias e o número de pessoas a formar; fase de planeamento das formações, que consiste em determinar os objetivos e atividades formativas a efetuar num determinado espaço temporal, para colocar em prática uma ideia e prioridades através de mecanismos internos ou externos à organização; fase de desenvolvimento das atividades, onde se coloca em prática o planeamento efetuado na fase antecedente, onde se insere a realização da formação e a preparação das ações de formação; e fase de controlo/avaliação dos resultados do processo, onde se analisa se os objetivos propostos foram atingidos e no caso de não serem quais foram as causas.

1.3.4. Avaliação do Desempenho

A avaliação de desempenho começou a ser desenvolvida, no plano teórico, e estruturada no início do século XX, sendo que a evolução e o destaque que tem vindo a adquirir deve-se à sua influência na produtividade de uma forma direta, uma vez que é um mecanismo de avaliação do desempenho, ou de uma forma indireta, considerando

que tem ligações com as outras práticas (Dews et al., 2000; Fernandes & Caetano, 2007). No que respeita às particularidades essenciais do processo, segundo Dews et al., (2000) o mesmo para ser considerado avaliação de desempenho deverá ser sistémico, ter feedback relativamente aos seus resultados e ter definidas as suas finalidades.

Relativamente à sua conceptualização, Peretti (2001) define avaliação de desempenho como um sistema de avaliação que engloba a totalidade das informações precisas e essências no desenvolvimento de mecanismos de promoção, remuneração ou formação de trabalhadores, possibilitando ao mesmo tempo a justificação de deliberações relativas às carreiras dos trabalhadores. Já Fernandes e Caetano (2007) caracterizam a avaliação de desempenho por ser um sistema formal e sistémico, que possibilita verificar a execução das tarefas pelos trabalhadores da organização, integrando esse sistema três elementos que estão ativamente ligados entre eles: objetivos, instrumentos e procedimentos.

Na execução da avaliação de desempenho a organização deve começar por adequar os objetivos estratégicos gerais, de forma a permitir efetuar a avaliação e a gestão individual, tendo antes previsto os efeitos desta avaliação (Sousa et al., 2006). No que diz respeito aos objetivos, Caetano (2008) refere que a avaliação de desempenho, tem as seguintes finalidades: conciliar as atividades dos trabalhadores com as finalidades estratégicas da organização; melhorar o desempenho, a produtividade e a motivação; melhorar o grau de sustentabilidade da organização; dar feedback e aconselhamento aos trabalhadores sobre o desempenho e a carreira, desenvolver um base de decisão relativamente a incentivos e recompensas, desenvolver uma base de decisão para progressões, promoções, demissões ou rescisões e identificar necessidades de formação.

O processo de desenvolvimento da avaliação de desempenho está fortemente associado aos instrumentos desenvolvidos até ao início do século XX, estes instrumentos procuraram ao longo dos tempos ultrapassar as insuficiências dos anteriores, no entanto não se conseguiu desenvolver um instrumento livre dessas problemáticas (Dews et al., 2000; Fernandes & Caetano, 2007). Segundo Dews et al., (2000) a avaliação de desempenho 360, nos últimos anos, tem sido a forma mais utilizada pelas organizações, envolvendo vários avaliadores contrariamente às formas mais antigas que envolviam unicamente um avaliador. Esta forma de avaliação caracteriza-se por efetuar uma avaliação através das chefias, subordinados, pares ou superiores e até clientes permitindo assim que a avaliação tenha maior credibilidade e exista uma maior autoconsciência da pessoa avaliada, devido à noção das suas forças

e fraquezas, indicadas por outras pessoas e por diferentes perspetivas (Dews et al., 2000). Fernandes e Caetano (2007) referem ainda que os instrumentos que são utilizados maioritariamente na GRH são: as abordagens focadas na personalidade, representadas por escalas gráficas; abordagens focadas no comportamento, representadas por incidentes críticos, escalas de escolha forçada e escalas ancoradas em comportamentos; abordagens focadas na comparação com os outros, representadas pela ordenação simples; abordagens focadas nos resultados, representadas pela gestão por objetivos.

No que respeita aos procedimentos da avaliação e desempenho, Fernandes e Caetano (2007), referem que existe um conjunto de normas importantes que se deve respeitar: a fonte da avaliação do desempenho, visto que há um grupo de pessoas na organização que estão capacitados para realizar o processo, como o chefe imediato, colegas do avaliador, o avaliado, os subordinados e os clientes; a formação fornecida aos participantes, uma vez que existem três métodos de formação, método da leitura, o método da discussão e o método de formação prática com feedback; a entrevista de avaliação de desempenho, a entrevista melhora com um feedback mais preciso, mais frequente, logo depois da ação ter acontecido, quando a avaliação se foca no desempenho do avaliado, quando o avaliado percebe onde pode melhorar o seu desempenho e quando se dá um feedback frequente ao trabalhador.

1.3.5. Gestão de Carreira

A gestão de carreiras releva-se, cada vez mais, um processo com importância na GRH, uma vez que as pessoas despendem grande parte do seu tempo no trabalho e considerando que na sociedade da informação e conhecimento esta prática revela-se estratégica, na medida em que possibilita um melhor entendimento entre o indivíduo, o trabalho e o meio social onde estes realizam, ao longo da vida, a sua atividade (Bilhim, 2011). Atualmente, contrariamente ao que se via antes, percebe-se que as pessoas têm vários empregos ao longo da sua vida, devendo-se essas mudanças às alterações no meio laboral e à maneira como as pessoas planeiam a sua carreira, pensado na qualidade de vida (Passos, 2007).

Relativamente à definição de carreira, a literatura apresenta algumas divergências de conceptualização entre os diferentes autores. Sousa et al. (2006) referem pelo menos quatro significados diferentes observados na literatura: desenvolvimento profissional, ocupação profissional, sequência de trabalhos e/ou funções ao longo do percurso

profissional, e sequência de experiências profissionais. Nesta linha de pensamento, Camara et al. (2016) acrescenta que as modificações verificadas no meio contextual dos negócios e nas organizações têm contribuído para diversos ajustes na conceptualização de carreira.

O processo de desenvolvimento de carreiras, conforme refere Passos (2007), caracteriza-se por ser um aglomerado de fatores organizados, elaborado e formalizado, a partir do qual é possível à organização atingir a estabilidade entre as necessidades de carreira das pessoas e as suas finalidades estratégicas. Já Camara et al., (2016) substituem o termo por plano de carreira e caracterizam-no pelo conjunto de atividades planeadas que têm a finalidade de possibilitar o desenvolvimento do indivíduo enquanto pessoa e enquanto profissional, de forma que este possa, em médio prazo, chegar ao potencial perspectivado.

Esta prática, segundo referem Sousa et al., (2006), possibilita ao trabalhador e à organização um maior conhecimento das suas particularidades e vontades, que a organização tenha um maior conhecimento das escolhas de carreira dos trabalhadores, que seja possível efetuar um delineamento mais concreto de atuação, que se melhore as aptidões dos trabalhadores e se efetue um controle da organização enquadrado com as necessidades e com a cultura organizacional. Para Passos (2007), os mecanismos de desenvolvimento de carreira permitem um reforço da estrutura de recursos humanos, aumentando as ligações entre as diferentes áreas estruturais da organização e o grau de responsabilidade das chefias e trabalhadores pela sua carreira no interior da organização, no entanto a utilização destes mecanismos acarretam gastos monetários e humanos relacionados com formação dos técnicos de recursos humanos em tarefas de natureza consultiva, levando a uma alteração das funções normais destes trabalhadores. A elaboração e execução dos mecanismos de gestão de carreira originam modificações na organização, provocando a necessidade de uma deliberação objetiva sobre os intuítos e finalidades do que se pretende implementar e sobre a garantia de comprometimento de todos os elementos que fazem parte da organização (Passos, 2007).

As organizações que procurem ter recursos humanos com elevado potencial, segundo Camara et al. (2016), devem demonstrar que têm capacidade para assegurar uma perspectiva segura de evolução pessoal e profissional, devendo o planeamento destes recursos ser apropriado, caso contrário corre-se o risco de se demonstrar ineficaz para os planos de carreira que perspectiva colocar em prática. Segundo Leibowitz et al. (1986 como citado em Passos, 2007) os procedimentos que possibilitam bons resultados na

elaboração e execução de um sistema de gestão de carreiras são a definição das necessidades, onde é estabelecido o sistema atual, a visão estratégica, onde se define as novas orientações e possibilidades, o plano de ação, onde se escolhe quais são as primeiras medidas a tomar e avaliação dos resultados.

1.3.6. Sistemas de recompensas

A partir dos anos 80 e 90, os estudos vieram confirmar uma nova posição, onde a compensação passou a ser um elemento fundamental na conquista dos objetivos individuais e organizacionais, passando então os sistemas de recompensação a focar-se nas pessoas, nas suas capacidades, na sua performance e na organização (Cunha et al., 2015).

No que diz respeito às recompensas, estas podem ser não monetárias (intrínsecas), identificando-se como principais exemplos o desenho funcional, os estilos de gestão, os mecanismos de reconhecimento, as oportunidades de desenvolvimento, a progressão na carreira, a responsabilidade e a autonomia, envolvimento na definição dos objetivos estratégicos e conciliação trabalho-família (Cunha et al., 2015; Camara, 2016). As recompensas monetárias (extrínsecas), são as que estão relacionadas como o salário, os incentivos, os símbolos de estatuto e os benefícios que se podem avaliar de forma monetária (Cunha et al., 2015; Camara, 2016).

Dentro das recompensas extrínsecas o salário que um indivíduo recebe de recompensa pelo trabalho desenvolvido numa organização corresponde à remuneração direta, enquanto os benefícios se definem por ser suplementos que se juntam à remuneração direta, podendo ser monetários ou não monetários, a curto ou longo termo e têm como objetivo suprir as necessidades de natureza social das pessoas que trabalham na organização (Alies et al., 2014; Camara, 2016). Relativamente aos benefícios, Camara et al., (2016) referem que estes podem ser sociais ou específicos, sendo os sociais aqueles que são para todos os trabalhadores e os específicos aqueles que são destinados apenas a determinados grupos de trabalhadores, em função da sua posição hierárquica e das funções que desempenham.

As formas de recompensar orientam-se pelo estatuto profissional, tempo na organização, grau de responsabilidade, performance, competências, resultados (individuais ou coletivos) e meio laboral onde a organização se enquadra (Sousa et al., 2006).

O sistema de recompensas, segundo Sousa et al., (2006), procura um equilíbrio interno, a competitividade no mercado laboral e a diferenciação salarial por competência individual, correspondendo assim às atribuições tangíveis e intangíveis que estão de acordo com ideais e orientações delineadas pela organização para os seus trabalhadores, em função da execução do seu trabalho. Cunha et al., (2015) sublinham que através dos componentes pacote remuneratório, como a retribuição fixa, variável e benefícios, este processo permite à organização procurar os seguintes objetivos: orientar as ações individuais com as finalidades da organização, atribuindo compensações a quem mais ajuda a organização a atingir os seus objetivos; permitir à organização atingir ou manter um equilíbrio no seu interior, exterior e individual, fortalecendo de forma positiva as boas ações e de forma negativa as más, ajudando à manutenção da motivação e dos trabalhadores que mais se destacam; certificar-se da capacidade de ajuste dos gastos às práticas do mercado e mantê-los vigiados, de forma a não existirem interferências na competitividade dos produtos/serviços da organização.

Para que os objetivos sejam cumpridos, Camara (2016) afirma que as bases de um sistema de recompensação devem estar em conciliação com os fatores motivacionais laborais, o sentimento de realização pessoal, a valorização pelos seus pares e chefias, o desenvolvimento de carreira, a forma de gestão e com a remuneração.

Na nova perspetiva, face às alterações contextuais, foram acrescentados valores que aumentam a complexidade na ligação entre as pessoas, a organização e a função, sendo necessário que os sistemas de recompensação sejam ajustados com os elementos que os constituem, conciliados com as finalidades estratégicas da organização, tenham elementos materiais e não materiais, que o critério de distribuição das compensações seja em função da performance e da colaboração para os resultados e que tenha a perspetiva de ser visto como elemento de motivação e produtividade (Cunha et al., 2015; Camara, 2016)

Segundo Cunha et al. (2015), a existência de vários mecanismos de compensação e a obtenção de bons resultados com mecanismos diferentes, permite concluir que o percurso para a execução de um bom sistema de compensação não depende da escolha de um mecanismo ou outro, mas sim de uma boa conciliação entre a estratégia da organização e o sistema de motivação e compensação.

1.3.7. Gestão da Separação

A separação é um processo que pode ser motivado por uma vontade da organização ou do trabalhador, caracterizando-se pelo fim da ligação entre as duas partes (Rocha 1997). Quando ocorre por vontade da organização, pode ser justificado pelo fim do contrato, por aposentação, encerramento da empresa ou por questões relacionadas com disciplina ou performance (Mobley, 1982, como citado em Rocha 1997). Quando resulta da vontade do trabalhador as razões são a falta de motivação para com a organização, pela opção de ingressar numa outra organização que possibilite concretizar os seus objetivos ou por outras razões que o trabalhador possa ter (Rocha, 1997). Ainda segundo o mesmo autor, são exceção às situações vistas anteriormente os contratos com termo certo, ou seja, contratos que têm um tempo definido e depois termina a ligação, os contratos que se baseiam na confiança política, terminando aquando da alteração política ou quando termina essa confiança política.

Segundo Peretti (2001), são as saídas de trabalhadores que possibilitam a execução de um ajuste constante, ao nível da qualidade e quantidade, dos trabalhadores às necessidades da organização, sendo este fluxo nas organizações essencial para a existência de uma política dinâmica de emprego. Face a esta realidade, a autora sublinha ainda que se torna fundamental que as organizações criem ações que promovam a mobilidade externa.

No que diz respeito às razões que levam à separação, Cunha et al. (2015) sublinha que a satisfação se apresenta como um dos fatores que mais influência à separação, no entanto além dos que já foram referidos anteriormente, o tipo de chefia, a atração por parte de outras organizações, as mudanças por motivos familiares podem também ser fatores que levam à entrada e saída de pessoas na organização.

Na gestão da separação de um trabalhador, um dos mecanismos que pode ser utilizado, conforme refere Silva (2019), é a entrevista de saída. Segundo a mesma, esta é uma ferramenta valiosa na medida em que possibilita à organização a análise de vários fatores, tais como as razões que provocaram a saída, conhecimento de dados sobre a própria organização e sobre o mercado de trabalho. De acordo com Morales (2018 como citado em Silva, 2019) os resultados desta entrevista são valiosos para o desenvolvimento da área de recursos humanos, considerando que permite ter a perceção dos pontos francos da organização e assim facilita a elaboração de uma estratégia de atuação perante os pontos críticos identificados na entrevista e permite a passagem dessas questões como elementos usadas para evitar novas saídas.

2. Metodologia

O presente capítulo tem como finalidade, primeiramente enunciar a pergunta de partida para a investigação, assim como identificar o objetivo geral e os objetivos específicos, definidos com base na problemática em estudo. Seguidamente, de acordo com a problemática em estudo e com os objetivos definidos, será identificada a opção metodológica que permite a concretização dos mesmos. Posteriormente iremos proceder à identificação da organização para a realização do estudo e dos procedimentos utilizados para a escolha da mesma. Por fim, serão enunciados os instrumentos de recolha de dados e o método de análise e tratamento de dados.

2.1. Objetivos

Estudar as práticas de GRH nas organizações desportivas, considera-se relevante, uma vez que após uma revisão da literatura existente não se identificaram muitos estudos em organizações ligadas ao desporto e, em conformidade com as alterações que ocorreram nas organizações em geral, verificadas no capítulo anterior, também a nível do desporto encontramos contextos de grande atividade, imprevisibilidade e competitividade, onde as organizações procuram cada vez mais inovar, melhorar as suas infraestruturas e aumentar e qualificar os seus recursos humanos. Assim sendo, remeteu-se o objeto deste estudo para as práticas gestão de recursos humanos utilizadas nas organizações desportivas.

Conforme referido anteriormente, não existindo muitos estudos relativos às práticas de GRH em organizações ligadas ao desporto e de forma a identificar e caraterizar quais são as práticas de GRH que estas utilizam, teve-se como base as práticas identificadas no capítulo anterior, que foram: o recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, sistema de recompensas e gestão da separação.

Assim sendo, para a elaboração do presente estudo desenvolveu-se a seguinte pergunta de partida: “Quais as práticas de recursos humanos utilizadas pela FPF?”

Tendo em consideração a problemática em estudo definiu-se como objetivo geral identificar as práticas de GRH utilizadas na FPF e com base nesse objetivo geral, e após a revisão da literatura, determinaram-se os seguintes objetivos específicos: identificar as funções do responsável de recursos humanos; caraterizar a FPF; caraterizar o

departamento de recursos humanos; identificar e caracterizar as práticas de GRH utilizadas na FPF.

2.2. Opção Metodológica

A investigação científica tem como objetivo encontrar soluções para uma determinada problemática e deve ser efetuada através de métodos e técnicas de investigação. Os métodos de investigação, segundo Prodanov e Freitas (2013), dizem respeito ao percurso, à maneira ou a forma de reflexão e correspondem ao aglomerado de procedimentos ou ações cognitivas utilizadas na pesquisa. Fortin (2009) acrescenta que estes têm como elementos: o paradigma do investigador, que corresponde à perspectiva de quem investiga relativamente ao mundo e as suas crenças, que definem assim o ponto de vista a partir do qual efetua uma pergunta de investigação e estuda um acontecimento; e a estratégia usada para chegar aos seus objetivos, que diz respeito à metodologia ou procedimentos utilizados por quem desenvolve a investigação para estudar o acontecimento que desperta a sua atenção. Além dos elementos que constituem um método de investigação, Fortin (2009) sublinha também os seus componentes, fazendo referência às convicções, às interrogações e às atividades desenvolvidas na investigação. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), no respeito à problemática, uma pesquisa pode diferenciar-se em: quantitativa, qualitativa e mista.

Na procura de responder à pergunta de partida, “Quais as práticas de recursos humanos utilizadas pela FPF?”, em termos metodológicos, recorreu-se à pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, sob a forma do estudo de caso.

A pesquisa exploratória geralmente ocorre numa fase inicial de uma investigação e os objetivos passam por contribuir com uma visão geral do tema em estudo, permitindo assim a sua conceptualização, definição dos objetivos, elaboração das hipóteses e identificação de novos sentidos de pesquisa relativamente ao tema em estudo (Prodanov & Freitas, 2013). Segundo os mesmos autores, o planeamento deste tipo de pesquisa apresenta flexibilidade, possibilitando uma investigação através de várias perspectivas e elementos. A pesquisa exploratória é elaborada por pesquisas bibliográficas e casos de estudo, englobando técnicas de levantamento bibliográfico, entrevistas com base na experiência passada, na área em estudo e análise de exemplares para possibilitar um melhor entendimento do tema (Prodanov & Freitas, 2013).

O método de investigação qualitativo caracteriza-se pelo dinamismo entre a realidade e o sujeito, sem ser traduzido em números, e procura estudar os acontecimentos no ambiente em que se apresentam, não existindo qualquer tipo de manipulação por parte de quem investiga (Prodanov & Freitas, 2013), tendo como paradigma que os acontecimentos são únicos, que não é possível antevê-los e que o empenho é direcionado para o entendimento global do acontecimento investigado (Fortin, 2009). Guerra (2006) afirma que no método qualitativo encontram-se formas de pesquisa diversas que apelam a variados padrões de interpretação sociológica com bases que não estão sempre explícitas e com diferentes mecanismos de recolha, registo e tratamento material. Ainda segundo a mesma autora as particularidades deste tipo de investigação apontam para uma variedade de técnicas de interpretação que têm como finalidade fazer uma descrição, descodificação e tradução de determinados acontecimentos da sociedade, que ocorrem com maior ou menor naturalidade e que oferecem maior relevância ao significado dos acontecimentos e não da sua frequência.

A opção metodológica na investigação foi o estudo de caso que, segundo Yin (2010), é uma pesquisa empírica que procura analisar um acontecimento atual, essencialmente quando os limites entre o acontecimento e ambiente não são muito expostos. O estudo de caso tem como objetivo conservar e perceber o acontecimento na sua globalidade e, para o conseguir, o investigador deverá efetuar um estudo profundo no ambiente real, procurando adquirir o máximo de informação possível das várias fontes de dados (Yin, 2010). Este tipo de abordagem, de natureza qualitativa, onde se enquadram mais perguntas sobre “como” e o “porquê” de um determinado fenómeno, caracteriza-se pelas questões de investigação terem uma maior amplitude, visto que se procura um entendimento integral dos factos, o que significa que se contemplam todos os componentes de um acontecimento ou fenómeno, as suas ligações e relações, sem segmentar e isolar a realidade, contrariamente ao que é feito na abordagem quantitativa (Oliveira e Ferreira, 2014). Segundo Oliveira e Ferreira (2014), os elementos fundamentais para realização de um estudo de caso são o problema, a identificação do problema e a justificação do seu acontecimento, permitindo assim que a estratégia da investigação qualitativa possibilite dar resposta às questões “o que”, “como” e “porque”, incentivando a utilização de diversos indicadores de recolha de dados, ajustando-se à análise de um acontecimento atual, inserido numa circunstância real, onde quem investiga tem um reduzido controlo.

Em suma, de acordo com a problemática em estudo e tendo em consideração as características apresentadas anteriormente, optou-se por uma abordagem qualitativa. No ponto de vista dos objetivos do estudo escolheu-se a pesquisa exploratório, uma vez

que não se sabe muito sobre o fenómeno em estudo e os dados têm como objetivo elucidar e determinar os limites das contrariedades ou acontecimentos dessa realidade (Yin, 2010). A opção metodológica foi o estudo de caso que segundo Fortin (2009) corresponde a um teste inteiro e pormenorizado de um acontecimento relacionado com uma entidade social, sendo que essa entidade poderá corresponder a uma pessoa, um grupo, uma família, uma comunidade ou uma organização.

2.3. Escolha da organização e procedimento

Os critérios para a escolha da organização foram definidos pelo autor e passavam pela dimensão da organização, dinâmica, capacidade de inovação, a acessibilidade e a disponibilidade para realização do estudo.

Nesse sentido a organização escolhida para realização do estudo foi a FPF, considerando que esta era a organização que ia mais ao encontro dos critérios que foram inicialmente estabelecidos pelo autor e, pelo conhecimento informal derivado da sua atividade profissional, que a FPF é uma organização que nos últimos anos tem investido no seu desenvolvimento global e muito em concreto na área dos recursos humanos, de forma a responder ao dinamismo e incerteza dos mercados onde atua.

Após identificação da organização em função dos critérios estipulados, procedeu-se ao contacto com a mesma através de telefone e posteriormente do envio de um e-mail, de forma a apresentar a relevância da realização do estudo, os seus objetivos e assim poder confirmar a disponibilidade para realização da investigação.

2.4. Instrumento de recolha de dados

Os procedimentos técnicos dizem respeito à forma com que se adquire os dados para efetuar a pesquisa, pelo que tem de se desenhar um modelo teórico e que se torne prático, designado por planeamento (Prodanov & Freitas, 2013). Nesse sentido, o planeamento corresponde ao desenho geral da pesquisa e deve conter o esquema, a antevisão da análise e interpretação dos dados recolhidos, tendo em conta o contexto em que são recolhidos e as maneiras de monitorizar as variáveis em estudo (Prodanov & Freitas, 2013). Na elaboração de um planeamento, o fator com maior relevância é o mecanismo utilizado para a recolha de dados, sendo essa fase considerada

imprescindível no processo de investigação, no entanto o tipo de dados a recolher está relacionado com os métodos de pesquisa implementados (Prodanov & Freitas, 2013; Oliveira & Ferreira, 2014).

Segundo Prodanov e Freitas (2013), existem dois grupos de procedimentos, aqueles que estão em papel e os que são dados pelas pessoas (Prodanov & Freitas, 2013). Na realização deste estudo o contacto com a realidade dos factos será desenvolvido através da pesquisa documental e com uma entrevista à diretora de recursos humanos da FPF.

A pesquisa documental diferencia-se da bibliográfica, na medida em que procura fontes que ainda não foram alvo de um trabalho analítico ou que podem ser refeitas considerando os seus objetivos (Prodanov & Freitas, 2013). Neste tipo de pesquisa procura-se tratar a informação que consta nos documentos analisados, de forma a construir de forma lógica e demonstrar de outra maneira a informação, recorrendo a mecanismos de modificação, com a finalidade de armazenar numa forma variável e permitir o acesso do observador, de maneira que este consiga adquirir maior informação e com maior pertinência (Bardin, 1995).

A entrevista é vista como um primeiro método de recolha de dados, sendo distinguida dos outros métodos devido ao uso de mecanismos de comunicação e interação humana que, quando devidamente reconhecidos, permitem a quem investiga adquirir informações e elementos de reflexão enriquecedores (Quivy & Campenhoudt, 2005). Segundo Guerra (2006), na perspetiva relacional, a entrevista tem as mesmas condições que as restantes técnicas de recolha de dados, que resulta da determinação de uma ligação de confiança que contempla neutralidade e controlo de juízos de valor, confidencialidade, clareza nas ideias que possibilitem a transmissão e devolução de resultados. A técnica de entrevista define-se por procurar adquirir informações do entrevistado relativamente a um tema ou uma problemática, podendo ser classificada em não-diretiva, semidiretiva, diretiva ou estandardizada (Prodanov & Freitas, 2013; Quivy & Campenhoudt, 2005).

No caso do presente estudo optou-se pela entrevista semidiretiva, que se caracteriza pelo desenvolvimento prévio de um guião, que o investigador irá usar na entrevista, composto por questões abertas que procuram adquirir informação do entrevistado, sendo da responsabilidade do investigador guiar e orientar o entrevistado para as finalidades definidas, sempre que o mesmo se esteja a afastar (Quivy & Campenhoudt, 2005; Fortin, 2009). Nos estudos com estas características a entrevista revela-se o método mais adequado, uma vez que possibilita analisar de forma específica as práticas

e fenómenos em estudo, permitindo também uma perceção específica da problemática, do funcionamento da organização, dos sistemas de valor e suas bases normativas, da interpretação de situações, entre outros (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Concluindo, neste estudo a recolha de dados efetuou-se a partir da pesquisa documental, recorrendo-se para o efeito à análise dos estatutos da FPF, do relatório de contas 2020-2021 e ao portal da FPF. Recorreu-se também à realização de uma entrevista semidiretiva à responsável de recursos humanos da FPF, onde foi definido um guião antes da entrevista que, conforme consta na tabela 1, contém as seguintes dimensões: caracterização da entrevistada, identificação das funções da diretora de recursos humanos, caracterização da organização, caracterização do departamento de recursos humanos e identificação e caracterização das práticas de recursos humanos.

Tabela 1 - Dimensões de análise e variáveis

<u>Dimensões</u>	<u>Variáveis</u>
I – Caracterização da entrevistada	Idade
	Nacionalidade
	Formação académica
	Formação fora do contexto académico
	Quantos anos de experiência tem na função
	Experiência na função em outras organizações
II – Funções da Diretora de Recursos Humanos	Funções da Diretora de Recursos Humanos
III – Caracterização da organização	História
	Áreas de atuação
	Dimensão
	Valores, Missão e Visão da organização
	Estrutura organizacional
IV - Caracterização do Departamento de Recursos Humanos	Posicionamento do diretor de RH na organização
	Composição do departamento de RH
	Organização estrutral dos RH
	Caracterização da função RH
	Sistema de informação para o apoio à GRH
	Apoio de empresas externas para a GRH
	Trabalhadores do departamento de RH
V - Práticas de Gestão de Recursos Humanos	Recrutamento e Seleção
	Acolhimento e integração
	Formação profisisonal
	Avaliação desempenho
	Gestão de carreiras
	Sistema de compensação e benefícios
	Gestão da Separação

Fonte: Elaboração Própria

2.5. Análise e tratamento de dados

As técnicas de tratamento de dados podem ser a análise estatística ou análise de conteúdo (Quivy e Campenhoudt, 2005), sendo que a opção pela técnica que mais se adequa na análise dos dados recolhidos, deve ser feita em função das finalidades e do tipo de pesquisa, a par do ponto de vista paradigmático e epistemológico de quem está a realizar o estudo (Guerra, 2006).

Neste sentido, tendo consideração as finalidades do estudo e a escolha da abordagem qualitativa, optou-se pela análise conteúdo dos documentos da organização e da entrevista ao responsável de recursos humanos da organização, em função das dimensões e variáveis apresentadas no quadro anterior.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (1995) caracteriza-se por ser um conjunto de técnicas de análise de informações procurando-se, através de mecanismos metódicos e concretos de reprodução do conteúdo de mensagens, encontrar indicadores que possibilitem a dedução de saberes relacionados com os contextos de elaboração ou recebimento dessas mensagens. Guerra (2006) afirma que a análise de conteúdo se define pela descrição profunda, tendo como objetivo dar a conhecer o que foi narrado e pela interpretação resultante das perguntas de quem está a executar a análise sobre o tema em estudo, utilizando como auxílio um conjunto de definições teóricas e analíticas cuja ligação possibilita construir a normas de dedução.

De acordo com Bardin (1995), a análise de conteúdo pode ser efetuada a partir das três etapas fundamentais: a pré-análise, que é uma fase de organização e caracteriza-se por estruturar o que é necessário fazer e por ter processos ajustáveis e bem delineados; a fase da exploração do material, que se define por ser a fase onde são decididas as unidades de codificação, que possibilitam juntar mais informação devido à esquematização e, por consequência, estabelecer relações e semelhanças de classes de acontecimentos para fazer uma ordenação; e a terceira fase, tratamento dos resultados, pode ser feita através da análise dos significados, que corresponde à análise temática, e análise dos significantes, que diz respeito à análise dos procedimentos. Neste estudo o tratamento dos resultados será efetuado através da análise categorial, de forma juntar os dados recolhidos em categorias e organizados de igual forma, permitindo assim maior facilidade em analisar as respostas e entender o seu significado.

3. Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo e de forma a dar resposta à pergunta de partida do estudo e poder cumprir os objetivos enunciados no capítulo anterior, analisou-se os resultados obtidos com a consulta de documentos da FPF, nomeadamente os seus estatutos, o relatório de contas 2020/2021 e o portal da FPF, e com a entrevista à diretora de recursos humanos da FPF.

Assim sendo, primeiramente procurou-se fazer uma caracterização da entrevistada e identificação das funções da responsável de recursos humanos da FPF. Seguidamente fez-se uma caracterização da FPF, nomeadamente a sua evolução ao longo do tempo, a forma como está constituída, missão, visão e valores e a estrutura organizacional. Por fim, caracterizou-se o departamento de recursos humanos da FPF e identificou-se e caracterizou-se as práticas de recursos humanos utilizadas na FPF.

3.1. Caracterização da entrevistada

A entrevistada no presente estudo foi a diretora de recursos humanos e administração da FPF. De acordo com os dados recolhidos, a entrevistada tem quarenta e seis anos de idade, é de nacionalidade portuguesa e ao nível da sua formação académica é licenciada em direito e mestre em GRH. Tem também uma pós-graduação em talento e pessoas. A sua experiência na função é de dezassete anos, sendo que nove foram ao serviço do grupo luz saúde e os restantes oito ao serviço da FPF.

3.2. Funções da diretora de recursos humanos

No que respeita às suas funções no departamento, a entrevistada identificou as seguintes tarefas: coordenação e acompanhamento da equipa de recursos humanos; acompanhamento e controle de todo o procedimento de processamento de remunerações dos trabalhadores, honorários dos prestadores de serviços, bem como de todos os dossiers de gestão administrativa inerentes à segurança social, férias, faltas...; acompanhamento e controle de todo o procedimento de pagamento a atletas das seleções e árbitros das competições nacionais de futebol; recrutamento e seleção dos trabalhadores e prestadores de serviços; negociação e elaboração dos respetivos

contratos de trabalho / prestação de serviços; coordenação de todos os processos de mobilidade do pessoal; coordenação do processo de gestão e avaliação de desempenho; aplicação das políticas de remuneração; coordenação da política de formação da organização, levantamento das necessidades de formação; elaboração do plano de formação; avaliação da eficácia da formação; coordenação e implementação com a equipa de todas as ações tendentes ao *engagement* dos trabalhadores da organização; monitorização dos indicadores de gestão de recursos humanos; coordenação do processo de *onboarding* da organização; elaboração do orçamento anual dos custos com recursos humanos; elaboração do orçamento operacional de recursos humanos.

Neste sentido, a partir da análise das funções identificadas anteriormente, é possível concluir que as funções da diretora de recursos humanos da FPF abarcam todas as práticas de GRH identificadas na entrevista.

3.3. Caracterização da FPF

A FPF foi fundada a 31 de março de 1914 pelas associações regionais de Lisboa, Portalegre e Porto, as únicas existentes até então, tendo inicialmente a designação de União Portuguesa de Futebol e apenas após o congresso extraordinário de 28 de maio de 1929 passou a designar-se Federação Portuguesa de Futebol (Portal FPF, 2021). A sua sede atual foi inaugurada a 31 de março de 2016 e encontra-se na Cidade do Futebol, Avenida das Seleções em Oeiras, 1495-433 Cruz Quebrada, Dafundo (Portal FPF, 2021). A FPF é uma pessoa coletiva sem fins lucrativos, constituída sob a forma de associação de direito privado, tem o estatuto de utilidade pública, concedido em 20 de junho de 1978, e de utilidade pública desportiva, concedido em 14 de setembro de 1995 (Portal FPF, 2021).

Atualmente a FPF é grupo composto pela FPF, FPF – Gestão de Infraestruturas e Equipamentos Desportivos, FPF Events e a C11- Multimédia, Unipessoal Lda e tem cerca de 300 trabalhadores (Relatório Contas FPF, 2021).

A FPF procura principalmente “...promover, regulamentar e dirigir, a nível nacional, o ensino e a prática do futebol, em todas as suas variantes no segmento competitivo e de recreação e lazer, sem prejuízo das competências das associações distritais e regionais nesta matéria” (Estatutos FPF, 2017). A par desta principal área, segundo a entrevistada, a FPF também atua ao nível das seleções nacionais, da formação contínua

dos agentes desportivos (Portugal Football School), cursos de treinadores e de árbitros e no meio televisivo com a criação do canal 11, que tem como objetivo incentivar que mais rapazes e raparigas pratiquem a modalidade e mostrar conteúdos interessantes sobre o futebol, o futsal e o futebol de praia.

No que respeita à sua dimensão, e apesar da sua atuação ser a nível nacional, na entrevista pode-se constatar que a FPF tem uma projeção que vai além do nacional, considerando que tem uma forte implementação e visibilidade internacional e, sendo o Presidente da FPF nomeado vice-presidente da UEFA, aumenta a crença relativa à reputação internacional da FPF.

3.3.1. Visão, Missão e Valores da FPF

A cultura de uma organização tem um papel fundamental no seu funcionamento e na obtenção de sucesso (Zavareze, 2008). O conceito de cultura organizacional, segundo Schein (1984), pode ser entendido como o modelo de princípios básicos criado, encontrado ou construído por um certo grupo através da forma como aprenderam a resolver contrariedades na adaptação externa e integração interna e que tiveram uma eficiência aceitável, sendo mesmo validadas e, por essa razão, passadas aos novos elementos do grupo como formas certas de entender, refletir e vivenciar essas contrariedades. A cultura organizacional, conforme refere Zavareze (2008), aborda um conjunto de significados partilhados pela maioria dos trabalhadores de uma organização e que permite a diferenciação entre as organizações.

A cultura organizacional é composta por três níveis: no nível superficial estão os artefactos visíveis, no nível intermédio estão os valores e no nível mais profundo e determinante os pressupostos fundamentais (Schein, 1984; Nunes & Vala, 2007).

Segundo Rocha (1997), o funcionamento das organizações depende das crenças, valores, normas e filosofias dos seus elementos, no entanto é a consciência subjetiva que vai estabelecer os seus comportamentos individuais.

No que diz respeito ao caso em estudo, e tendo como base a informação apresentada anteriormente, a FPF para guiar a forma como os seus trabalhadores percecionam, pensam e agem tem definida uma visão, uma missão e os valores associados a essa visão e missão.

A visão da FPF é ter "...um papel cada vez maior como referência central no desenvolvimento do Futebol em Portugal, de tal modo que esta atividade se destaque

crescentemente como uma das mais relevantes no projeto de Portugal na Europa e no Mundo. A FPF assume-se como a entidade dinamizadora do Futebol enquanto atividade desportiva, económica, social, educativa e de lazer, tendo em conta a crescente relevância na formação da juventude, na economia e na imagem internacional do país” (Portal FPF, 2021).

A sua missão é “...coordenar, dinamizar, desenvolver e organizar o Futebol em todas as suas dimensões e categorias, num todo harmonioso, assegurando a respetiva continuidade e crescimento em todo o território nacional e em todos os meios sociais e faixas etárias, com o objetivo de se posicionar como um dos mais competitivos do panorama internacional. A FPF coopera estreitamente com os seus parceiros internacionais e nacionais, públicos e privados, numa ótica de independência e de benefício mútuo, em prol do êxito da sua missão” (Portal FPF, 2021).

Os valores associados à visão e missão e que proporcionam a concretização dos seus objetivos são: “crença que o seu sucesso está dependente do sucesso dos seus parceiros, sendo solidária, transparente e leal para com os seus parceiros na procura de concretização dos objetivos; orientação por ideais que possibilitem a evolução sustentada e incentiva sempre ao cumprimento das normas éticas, sociais e ambientais; verdade desportiva nas suas deliberações; promoção da inclusão, aprendizagem e saúde sem comprometimento do entretenimento e economia do futebol; defesa da tolerância zero relativamente à discriminação, violência e manipulação de jogos ou resultados; defesa do pensamento e do êxito económico do futebol, através da transparência, a integridade, a lealdade e a honestidade, mesmo na ausência de obrigações legais” (Portal FPF, 2021).

3.3.2. Estrutura Organizacional da FPF

A FPF, em conformidade com os seus estatutos, tem uma estrutura associativa constituída por sócios ordinários e por sócios de inscrição ou filiação. Os sócios ordinários são as vinte e duas associações regionais, a Liga Portuguesa de Futebol Profissional, as organizações representativas dos agentes desportivos e as entidades reconhecidas pela Assembleia Geral da FPF. Já os sócios de inscrição ou filiação são os clubes ou sociedades desportivas, jogadores, treinadores e árbitros (Estatutos FPF, 2017).

No que diz respeito aos seus órgãos sociais, a estrutura da federação é constituída pela Assembleia Geral, órgão máximo composto por 84 delegados; pela Direção, composta por 12 membros, um Presidente da Direção, três Vice-Presidentes (um o Presidente da Liga) e oito diretores, podendo este órgão criar comissões de apoio à execução das suas competências; pelo Conselho Fiscal, composto por um presidente, um vice-presidente e um vogal, tendo obrigatoriamente um dos titulares ser revisor oficial de contas ou sociedade de revisores oficiais de contas; pelo Conselho de Justiça, composto por sete elementos, um presidente, vice-presidente e cinco vogais, todos licenciados em direito; pelo Conselho de Disciplina, composto por treze elementos, licenciados em direito e divide-se em duas secções profissional e não profissional; pelo Conselho de Arbitragem, composto por onze membros, um presidente, três vice-presidentes e sete vogais com habilitações específicas na área da arbitragem e preferencialmente licenciados (Estatutos FPF, 2017).

Na sua estrutura interna a FPF tem ainda um Diretor Geral, uma Diretora Geral Adjunta e dezoito Diretores, sendo cada diretor responsável por uma área específica. As áreas presentes na FPF são: área técnica nacional, secretaria geral, área coordenação (tem dois diretores), área de competições e eventos, área financeira, área jurídica, área de marketing e novos negócios, área de pessoas e media, área da Portugal Football School, área de recursos humanos e administração, área de registos e transferências, área de serviço a seleções, área da tecnologia, unidade de integridade e *compliance*, unidade de intervenção social, unidade de saúde e performance e unidade de licenciamento e certificação (Portal FPF, 2021).

De acordo com Madeira e Pereira (2011), a capacidade de uma organização desenvolver a sua atividade com eficácia depende da delimitação da sua estrutura organizacional, uma vez que esse processo tem em consideração as ligações de autoridade e poder, as formas como se define o trabalho e as tarefas que lhe estão associadas, os mecanismos de gestão das tarefas e os constituintes que possibilitam que exista solidez e harmonia interna. Neste sentido e fazendo referência a Mintzberg (2008), Madeira e Pereira (2011) referem que este propôs um modelo onde o ambiente organizacional é composto por cinco partes: núcleo operacional, cúpula estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura e assessoria de apoio. Segundo Mintzberg (2008 como citado em Madeira & Pereira, 2011) é a partir do somatório global das formas em que o trabalho é dividido em diferentes tarefas e, posteriormente, a maneira como a sua gestão é efetuada, que se define a estrutura de uma organização. Tal como referem Madeira e Pereira (2011), a conjugação entre as formas de coordenar, os padrões delineados e os elementos contextuais dão origem a configurações de estruturas

organizacionais. São exemplos dessas estruturas organizacionais a estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e adhocracia (Mintzberg, 2008 como citado em Madeira e Pereira, 2011).

Assim sendo, tendo em consideração os dados recolhidos na pesquisa documental e na entrevista, pode-se concluir que, em função dos tipos de estruturas organizacionais de Mintzberg (2008), a FPF apresenta uma estrutura organizacional que se assemelha à burocracia profissional, que se caracteriza por: ter no núcleo operacional o seu elemento-chave; por ter como padrões delineados o treino, a especialização horizontal das tarefas e uma descentralização tanto vertical como horizontal; e por ter como elementos contextuais um ambiente complexo e com estabilidade, um sistema técnico não regulado e não sofisticado e que segue a moda (Mintzberg, 2008 como citado em Madeira & Pereira, 2011). Esta estrutura organizacional, segundo Carvalho (2015), tem como vantagens ser democrática e dar autonomia aos profissionais da organização, no entanto estas vantagens acabam também por estar associadas às desvantagens deste tipo de estrutura organizacional. No que respeita às desvantagens, a autora afirma que estas estão relacionadas com problemas de coordenação, autonomia e de inovação.

Ainda relativamente à estrutura organizacional da FPF importa ainda destacar que, de acordo com o referido no primeiro capítulo, a FPF tem uma organização estrutural que está em conformidade com o n.º 1 do artigo 32º, do RJFD, que estabelece que as federações desportivas devem ser compostas, no mínimo, pela Assembleia Geral, Presidente, Direção, Conselho Fiscal, Conselho de Disciplina, Conselho de Justiça e Conselho de Arbitragem.

3.4. Caracterização do departamento de recursos humanos da FPF

O departamento de recursos humanos e administração, de acordo com a entrevistada e à semelhança dos restantes dezassete, encontra-se subordinado primeiramente à diretora geral adjunta e depois ao diretor geral (CEO), estando a direção sempre a par. Assim sendo, no que diz respeito ao posicionamento da diretora de recursos humanos, a entrevistada mencionou que esta está subordinada à diretora geral adjunta.

Conforme foi referido na entrevista, o departamento de recursos humanos é constituído por quatro pessoas, todas do género feminino, têm idades compreendidas entre os 27 e os 55 anos e têm a sua formação de base numa das seguintes áreas: psicologia,

sociologia ou direito. De acordo com os dados da entrevista, todas as pessoas que fazem parte deste departamento fazem o reporte direto à diretora de recursos humanos.

No que respeita às funções, a entrevistada referiu que uma pessoa está encarregue do processamento de árbitros, duas pessoas fazem o processamento salarial e uma pessoa executa funções mais de âmbito administrativo, como gestão de contratos, abertura de processos, atualização de cadastros, entre outros. Segundo afirmou a entrevistada, na área dos recursos humanos da FPF não há propriamente especialistas que só fazem determinada tarefa, sendo um exemplo disso, além das funções já abordadas, as ações de desenvolvimento, tal como o *engagement*, a formação, avaliação de desempenho são efetuadas por todos.

Por fim, foi ainda destacado na entrevista que, no apoio à GRH, a FPF não recorre a nenhuma empresa externa, que o sistema de informação utilizado no apoio à GRH é o PHC e que, no que diz respeito à evolução do departamento, este tem vindo a crescer nos últimos anos, prova disso é a recente contratação de mais uma pessoa para departamento e a expectativa da diretora é que continue a crescer.

3.5. Práticas de gestão de recursos humanos na FPF

3.5.1. Recrutamento e seleção

O processo de recrutamento e seleção na FPF, segundo afirmou a entrevistada, encontra-se formalizado e decorre da seguinte forma: identificação de necessidades, reporte ao departamento de recursos humanos, validação do departamento de recursos humanos, descrição de funções, procura de candidatos, primeira fase de triagem, segunda fase de entrevistas e validação do diretor geral.

De acordo com a informação transmitida pela entrevistada, este processo inicia-se com a identificação de necessidades pelos responsáveis de cada área. Ao identificarem alguma necessidade, os responsáveis da área elaboram de imediato um perfil para a contratação e fazem o reporte ao departamento de recursos humanos. Já no departamento de recursos humanos, tendo como base a informação passada pela área que necessita de contratar, o perfil é validado e ao mesmo tempo é efetuada uma descrição de funções. Considerando os requisitos para a função, a entrevistada mencionou que existem dois grandes critérios que a FPF considera fundamentais neste

processo: o primeiro grande critério é que as pessoas gostem muito de futebol e valorizem a experiência de poder vir a trabalhar na FPF e o segundo critério é não privilegiar as competências técnicas em relação às características pessoais. Relativamente ao primeiro critério sublinhou que é muito importante procurar a paixão das pessoas por esta área para manter a sua motivação e vontade de trabalhar na FPF, em relação ao segundo critério a entrevistada referiu que é possível ajudar as pessoas a desenvolver as competências técnicas enquanto as características pessoais já não são possíveis de mudar. Durante o processo de recrutamento e seleção, destacou ainda que a FPF procura nos candidatos os valores da família, compaixão pelo outro, espírito de trabalhar em equipa e de amizade para com o outro.

Na fase de procura de candidatos foi referido pela entrevistada que primeiramente se procura uma solução interna, através da divulgação da vaga pela passagem de informação entre os trabalhadores e colocação na intranet, caso não encontrem internamente, procuram externamente através do LinkedIn ou pelas candidaturas espontâneas. Tal como afirmou a entrevistada, normalmente e seguindo os critérios estabelecidos, quando procuram externamente, iniciam pelas candidaturas espontâneas, privilegiando as pessoas que demonstram vontade em trabalhar na FPF.

Após a receção das candidaturas a entrevistada mencionou que é feita uma primeira triagem via telefone, de forma a fazer uma seleção dos candidatos para ir a entrevista. Feita essa triagem, os candidatos são entrevistados pela diretora de recursos humanos, pela pessoa dos recursos humanos responsável pelo recrutamento e pelo diretor da área. Segundo a entrevistada, geralmente é selecionada uma ou duas pessoas, sendo que nos casos em que é necessário faz-se uma segunda entrevista, com os mesmos interlocutores, que pode incluir desafios práticos dependendo da área. Esses desafios práticos, que eventualmente podem ser realizados, embora não sendo mencionado pela entrevistada, de acordo com a literatura, enquadram-se nos *assessment centres*, que correspondem a uma metodologia que possibilita verificar o grau de adaptabilidade do candidato a uma função, por meio da realização de provas, exercícios e entrevistas (Ribeiro, 2007; Sousa et al., 2006).

Por fim, conforme destacou a entrevistada, assim que é identificada a pessoa certa para a vaga existente, a fase final do processo consiste na aprovação por parte do diretor geral da FPF.

Em suma, os tipos de recrutamento utilizados pela FPF estão em sintonia com a informação presente no primeiro capítulo, onde foi referido que a atração de candidatos pode ser efetuada através de recrutamento interno, quando a vaga é ocupada por

peças da empresa, ou de recrutamento externo, que consiste na procura de candidatos externos à organização (Ribeiro, 2007; Ferreira & Vargas, 2014; Cunha et al., 2015). Relativamente ao processo e aos métodos utilizados pela FPF, na fase de seleção, estes também vão ao encontro com o que se encontra na revisão da literatura, o processo na medida em que se caracteriza pela comparação entre os requisitos da função e as capacidades e particularidades que os candidatos oferecem à organização, de forma a escolher-se grupo final de candidatos e decidir-se qual o candidato que se enquadra mais com os requisitos exigidos pela função (Camara et al., 2016). Já no que respeita aos métodos utilizados pela FPF, as entrevistas e os assessment centres, Ribeiro (2007) sublinha que estes são os métodos que têm recebido mais atenção, tanto na perspetiva teórica como prática.

3.5.2. Acolhimento e integração

O processo de acolhimento e integração, segundo foi transmitido na entrevista, também se encontra formalizado e atualmente está organizado da seguinte forma: receção, recolha de documentação, visita à cidade do futebol, conversa com os diretores das áreas essenciais e oferta de um kit de acolhimento.

De acordo com a entrevistada o processo inicia-se com a receção da pessoa escolhida no processo de recrutamento e seleção e com a recolha de documentação para efeitos administrativos. Seguidamente é feita uma visita guiada à cidade do futebol, para conhecimento das instalações e espaços de trabalho de cada área. Posteriormente a essa visita existe uma conversa com os diretores das áreas essenciais (competições e eventos, seleções, recursos humanos e diretor da área onde vai colaborar). Na conversa com os recursos humanos, são dadas algumas informações ao trabalhador, tais como regras essenciais, as férias, restaurante, como é que deve proceder se tiver uma falta, etc. O processo termina com a oferta de um kit de acolhimento que, entre as várias coisas que contém, a entrevistada destacou as lembranças consideradas pertinentes pela estrutura e uma pen que contém toda a informação relevante para o trabalhador.

O acolhimento e integração, conforme sublinhou a entrevistada, é sempre realizado pelo diretor da área que está a recrutar e pela direção de recursos humanos, podendo o processo ser feito em conjunto quando existe recrutamento de mais do que uma pessoa, independentemente da área. Relativamente a esta prática, a entrevistada acrescentou que este processo permite uma integração mais facilitada, uma compreensão mais rápida daquilo que é a organização, uma maior e mais precoce produtividade, maior

retenção e que de uma forma geral uma boa primeira experiência determina a forma como se olha para as organizações. Face a estas vantagens destacou ainda que o processo está a ser melhorado com a inclusão de um vídeo dos grande feitos da FPF, com uma mensagem de boas-vindas do Presidente e por fim uma avaliação do candidato relativo ao processo de *onboarding*.

A forma como o processo de acolhimento e integração da FPF está definido e formalizado vai ao encontro dos aspetos que Sousa et al. (2006) consideram importantes, como a preparação da integração e a forma como essa integração é feita. Relativamente a esses aspetos, constatou-se que a FPF elaborou o processo de forma que quem entra possa ficar a conhecer as particularidades do cargo, da organização e as pessoas com quem irá trabalhar e, ao mesmo tempo com a realização de reuniões com os vários departamentos, também a organização possa ficar a conhecer melhor as particularidades, faculdades e capacidades de quem está a ingressar. Ainda neste ponto, importa ainda destacar a preocupação da FPF em proporcionar uma boa primeira experiência a quem entra na organização, porque têm a perceção que isso determina a forma organização é vista, e em promover alterações no processo de forma a melhorá-lo.

No que diz respeito a este processo, foi ainda possível concluir que se encontram presentes as três fases que Mosquera (2007) definiu para a integração. Na primeira fase, socialização antecipatória, foi possível constatar que, aquando da conversa com os recursos humanos, são fornecidas informações mais concretas sobre as suas funções na organização, a carreira ou as pessoas com quem irá trabalhar. Na segunda fase, encontro, que é a fase onde se pressupõe um maior apoio da organização e iniciam as ligações com as restantes pessoas que trabalham na organização, pelo que a FPF desenvolveu um programa de acolhimento com a receção, a recolha de documentação, visita à cidade do futebol (turna round pela organização), conversa com os diretores das áreas essenciais e oferta de um kit de acolhimento, onde está inserido um manual. Por fim, na terceira fase denominada mudança e aquisições, embora não tenha sido mencionado de uma forma expressa pela entrevistada, quando destacou na entrevista que esta prática possibilita uma compreensão mais rápida daquilo que é a organização, uma maior e mais precoce produtividade e maior retenção, ficou perceptível que no final do processo é esperado que sejam adquiridas e desenvolvidas novas ideias e comportamentos e a pessoa passe a membro efetivo da mesma (Mosquera, 2007).

3.5.3. Formação

A formação é uma das práticas também implementadas na FPF e segundo a entrevistada, o seu processo inicia-se com um levantamento de necessidades, onde cada diretor aponta as necessidades de formação no momento da avaliação de desempenho ou pode também existir o caso em que determinado trabalhador demonstra interesse em fazer alguma formação que considera relevante para o seu desempenho profissional.

Posteriormente ao levantamento das necessidades de formação, a entrevistada referiu que as mesmas são compiladas num plano e são executadas ao longo da época desportiva, de acordo com o orçamento em causa para cada uma dessas áreas. Conforme foi mencionado pela entrevistada, as formações efetuadas podem ser transversais às várias áreas e nesse caso são feitas em grupo, podem ser mais específicas de cada área ou podem mesmo ser individuais, se um trabalhador demonstrar interesse em fazer determinada formação. As formações efetuadas, de acordo com a entrevistada, são dadas por pessoas internas ou por pessoas externas em função do tipo de formação e, no que respeita à natureza das formações, são maioritariamente técnicas, em função das áreas que a FPF atua e de não existir atendimento ao público. Por fim, relativamente à avaliação das formações, a entrevistada referiu que é feita, no entanto sublinhou que atualmente as próprias ações já têm isso contemplado, sendo até designado como avaliação da eficácia da formação.

Concluindo, relativamente à primeira etapa do processo de formação na FPF, levantamento de necessidades de formação no processo de avaliação de desempenho, Sousa et al. (2006) afirmam que a avaliação de desempenho disponibiliza informações relativamente às atividades a desenvolver e às competências necessárias para guiar o planeamento de formações. Já o interesse por parte dos trabalhadores em desenvolver formações que considerem relevantes para o seu desempenho profissional é mencionado por Peretti (2001), quando afirma que o conceito de formação possibilita ir ao encontro de uma dupla finalidade, quer a adaptação dos trabalhadores a alterações estruturais ou das condições laborais, ou possibilitar a aprendizagem para garantir que a organização se desenvolva. Em relação aos métodos de formação abordados no primeiro capítulo, onde Cunha et al. (2015) referem que se dividem em três tipos: método de conteúdo, procura a passagem de saberes e informações, método do processo, que ajuda na evolução de competências interpessoais, e métodos mistos, utilizando-se a passagem de saberes e modificação de condutas, podemos constatar,

através da entrevista, que o método de formação maioritariamente utilizado é o método de conteúdo. Pode-se também concluir, através da informação transmitida pela entrevistada, que as etapas do processo de formação da FPF estão alinhadas com as cinco fases que compõem o ciclo de formação, abordadas no primeiro capítulo do trabalho, e que segundo Cardim (2012) são o pré-diagnóstico, identificação das necessidades, planeamento das formações, desenvolvimento das formações e controlo/avaliação dos resultados.

3.5.4. Avaliação de desempenho

No que diz respeito ao processo de avaliação de desempenho da FPF, a entrevistada afirmou que no início de cada época desportiva, mês de julho, são definidos os objetivos de desempenho e de desenvolvimento dos trabalhadores.

O processo, de acordo com a informação recolhida na entrevista, é constituído pela autoavaliação e pela avaliação pela chefia, sendo essas avaliações feitas de seis em seis meses, realizando-se a primeira no início do ano mês de janeiro e a segunda no final da época desportiva, que termina a 30 de junho.

A perspetiva dos trabalhadores relativamente à avaliação de desempenho, foi destacada pela entrevistada como sendo positiva, uma vez que os trabalhadores gostam do momento formal de definição de objetivos, do ponto de situação relativamente ao cumprimento dos objetivos e da conversa de desempenho no final de cada época desportiva. Foi até referido na entrevista que a ausência da avaliação durante a pandemia fez com que os trabalhadores se ressentissem.

Este é um processo que, conforme foi referido pela entrevistada, está relacionado com a prática da formação na medida em que na avaliação de desempenho se faz um levantamento das necessidades de formação dos trabalhadores.

Em suma, de acordo com o que se referiu no primeiro capítulo sobre o processo de avaliação de desempenho, este deve ser formal e sistémico de forma a possibilitar verificar a execução das tarefas pelos trabalhadores, integrando esse sistema três elementos ativamente ligados: objetivos, instrumentos e procedimentos (Fernandes & Caetano, 2007). Assim sendo, relativamente ao processo da FPF podemos concluir que existe uma definição de objetivos de desempenho e desenvolvimento dos trabalhadores, em função dos objetivos estratégicos da organização, e que o instrumento de avaliação utilizado na FPF, com base no que Dews et al. (2000) referem,

assemelha-se mais às formas de avaliação tradicionais, considerando que estas envolviam unicamente um avaliador, enquanto as mais recentes, como a avaliação de desempenho 360, já envolvem vários avaliadores. Por fim, concluiu-se que os procedimentos definidos pela FPF estão de acordo com as normas definidas Fernandes e Caetano (2007), na medida em que a fonte de avaliação está definida, sendo o próprio trabalhador e a chefia, que a formação fornecida é através do método de discussão e que existem dois momentos de feedback sobre a avaliação de desempenho, o que possibilita um feedback mais frequente ao trabalhador.

3.5.5. Gestão de carreiras

A gestão de carreiras é uma prática em que, segundo a entrevistada, não existe nada formalizado. Na entrevista foi referido que a FPF é uma estrutura muito vertical para conseguir fazer um processo de gestão de carreiras, no entanto têm o princípio de dar oportunidade de evolução interna às pessoas que já estão na organização. Por fim, relativamente ao processo de gestão de carreiras, a entrevistada sublinhou que as pessoas evoluem em função de uma eventual mudança de funções ou aumento de responsabilidades.

3.5.6. Sistema de recompensas

Relativamente ao sistema de recompensas da FPF, foi referido pela entrevistada que acreditam que relativamente às recompensas intrínsecas é algo em que são fortes, na medida em que existe um acompanhamento muito próximo de cada diretor e, sendo uma estrutura com essa proximidade entre os trabalhadores e diretores, permite estar muito atentos às pessoas e ir ao encontro das necessidades delas. Neste sentido, quando questionada sobre as recompensas intrínsecas, revelou a preocupação da FPF em ter um bom grau de atratividade em todas as funções e reter os melhores trabalhadores; envolver todos os trabalhadores com a estratégia definida; ter ações de reconhecimento; promover a formação dos seus trabalhadores através de formações internas ou externas, estágios, recrutamento interno, promoções e rotatividade de funções; promover a autonomia e responsabilidade na execução das tarefas ou atividades diárias; e permitir gestão do horário, teletrabalho, licença sabática e de

maternidade, promover a saúde e bem-estar através da disponibilização de ginásio e médico.

No que diz respeito às recompensas extrínsecas a entrevistada afirmou que existem trabalhadores que têm um contrato com a FPF e outros que não têm contrato, sendo que os contratos têm o salário fixo que inclui o salário mensal, subsídio de natal, subsídio de férias, isenção do horário de trabalho, prémios de antiguidade e prémios associados aos condicionalismos impostos pela função. Esclareceu ainda que na FPF não existe uma política concreta de diferenciação salarial, no entanto pode efetuado em função dos mercados e das funções de maior responsabilidade, e que a progressão salarial também não tem critérios definidos, ainda assim as pessoas que têm bons desempenhos podem ter a possibilidade de evoluir. Em relação aos benefícios foi referido pela entrevistada que os benefícios impostos pela lei são todos aplicados e que existem outros tipos de benefícios como atribuição de viatura, as despesas de representação e as viagens. Por fim, acrescentou ainda que são aplicados os incentivos para os trabalhadores que têm bons desempenhos ou atingem os objetivos previamente estabelecidos com a organização.

Em suma, relativamente aos exemplos que constam na revisão da literatura sobre as recompensas intrínsecas, como o desenho funcional, os estilos de gestão, os mecanismos de reconhecimento, as oportunidades de desenvolvimento, a progressão na carreira, a responsabilidade e a autonomia, envolvimento na definição dos objetivos estratégicos e conciliação trabalho-família (Camara, 2016), podemos concluir que a FPF as aplica na íntegra. Relativamente às recompensas extrínsecas, onde se verificou que este tipo de recompensas está relacionado como o salário, os incentivos, os símbolos de estatuto e os benefícios que se podem avaliar de forma monetária (Cunha et al., 2015; Camara, 2016), podemos constatar que, no que respeita aos trabalhadores com contrato, estes têm o salário fixo que inclui o salário mensal, subsídio de natal, subsídio de férias, isenção do horário de trabalho, prémios de antiguidade e prémios associados aos condicionalismos impostos pela função, que a FPF aplica os benefícios impostos por lei e benefícios específicos (atribuição de viatura, as despesas de representação e as viagens) e que são aplicados os incentivos para quem tem bons desempenhos ou atinge os objetivos.

3.5.7. Gestão da Separação

A prática de gestão da separação na FPF encontra-se definida e formalizada, sendo referido pela entrevistada que os níveis de rotatividade de trabalhadores são muito reduzidos comparativamente ao mercado, sendo a natureza da atividade, o ambiente da organização e o facto de representarem Portugal razões para essa baixa rotação.

Segundo a entrevistada, quando existe a saída de algum trabalhador há um procedimento definido que consiste numa entrevista de saída realizada pela diretora de recursos humanos, utilizando para isso um guião previamente elaborado.

Em suma, de acordo com Cunha et al. (2015), a satisfação apresenta-se como um dos fatores que mais influência à separação, no entanto além deste, o tipo de chefia, a atração por parte de outras organizações e as mudanças por motivos familiares podem também ser fatores que levam à entrada e saída de pessoas na organização. Assim sendo, e conforme foi possível constatar ao longo da entrevista, a procura de pessoas que valorizem a possibilidade de trabalhar na FPF e que gostem de futebol e fatores como a natureza da atividade, o ambiente da organização, a representação de Portugal e a dimensão da organização, segundo a entrevistada, permitem à FPF ter reduzidos níveis de rotatividade.

Por fim, importa destacar que relativamente à entrevista realizada aquando da saída de um trabalhador, Silva (2019) refere que esse é um dos mecanismos que pode ser utilizado permitindo à organização a análise de vários fatores, tais como as razões que provocaram a saída, conhecimento de dados sobre a própria organização e sobre o mercado de trabalho e os resultados da entrevista são também valiosos para o desenvolvimento da área de recursos humanos, possibilitando ter a perceção dos pontos francos da organização e assim facilita a elaboração de uma estratégia de atuação perante os pontos críticos identificados na entrevista e permite a passagem dessas questões como elementos usadas para evitar novas saídas (Silva, 2019; Morales, 2018 como citado em Silva, 2019).

Conclusão

As alterações no contexto organizacional, motivadas por fenómenos globais, fizeram com que as organizações nos últimos anos procurassem novas estratégias para a valorização e obtenção de vantagens competitivas (Mota & Cordeiro, 2015). Essas novas estratégias centraram-se na relação entre as pessoas e a performance da organização, o que fez com que as organizações procurassem pessoas com capacidades de encontrar respostas para as exigências contextuais (Mota & Cordeiro, 2015). Face a esta este cenário contextual, as organizações desportivas também enfrentaram alterações constantes e incertezas nos seus mercados, sendo desafiadas a encontrar respostas para os novos desafios (Pedro, 2017). Tendo em consideração as novas estratégias, com foco nas pessoas e performance da organização e à importância social, económica e de saúde da área desportiva, considerou-se relevante entender como é que as organizações ligadas ao desporto gerem os recursos humanos de forma a criar valor organizacional.

O objetivo geral da investigação foi identificar as práticas de gestão de recursos humanos utilizadas na FPF e com base nesse objetivo geral, e após a revisão da literatura sobre a problemática em estudo, definiu-se os seguintes objetivos específicos: identificar as funções do responsável de recursos humanos da FPF; caracterizar a FPF; caracterizar o departamento de recursos humanos da FPF; identificar e caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos utilizadas na FPF.

No presente estudo optou-se por uma investigação de pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, apresentando-se sob a forma de estudo de caso. Para elaboração do estudo de caso efetuou-se pesquisa documental, nos estatutos, relatório de contas e portal da FPF, e uma entrevista semidiretiva à responsável de recursos humanos da FPF, sendo realizado previamente um guião para a entrevista que tinha como dimensões de análise: caracterização da entrevistada, caracterização da organização, caracterização do departamento de recursos humanos e caracterização das práticas de GRH.

A entrevistada foi a diretora da área de recursos humanos e administração da FPF, que ao nível da sua formação académica é licenciada em Direito, mestre em GRH e tem uma pós-graduação em talento e pessoas, tendo uma experiência na função de dezassete anos, onde oito são ao serviço da FPF. A diretora de recursos humanos e administração, de acordo com as funções identificadas, abarca todas as práticas de GRH implementadas na FPF.

A FPF é uma é uma pessoa coletiva sem fins lucrativos, constituída sob a forma de associação de direito privado, e tem o estatuto de utilidade pública. A organização atua a nível na nacional, na promoção, regulação e direção do ensino e prática do futebol competitivo e de recreação e lazer e atua também ao nível das seleções nacionais, na formação contínua dos agentes desportivos, cursos de treinadores e de árbitros e no meio televisivo. A organização tem cerca de 300 trabalhadores e no que respeita à sua estrutura organizacional tem uma estrutura interna composta pelo Presidente, Direção, um Diretor Geral, uma Diretora Geral Adjunta e dezoito Diretores, sendo cada diretor responsável por uma área específica. De acordo com a tipologia de estruturas organizacionais de Mintzberg, concluiu-se que a organização tem características de uma estrutura organizacional de burocracia profissional.

Já o departamento de recursos humanos é composto por mais quatro pessoas, todas do género feminino, têm idades compreendidas entre os 27 e os 55 anos e têm a sua formação de base numa das seguintes áreas: psicologia, sociologia ou direito. Relativamente às funções, uma pessoa está encarregue do processamento de árbitros, duas pessoas fazem o processamento salarial e uma pessoa executa funções mais de âmbito administrativo, ainda assim as ações de desenvolvimento, tal como o *engagement*, a formação, avaliação de desempenho são efetuadas por todos.

No que respeita às práticas de GRH, no processo de recrutamento e seleção, a organização utiliza recrutamento interno e recrutamento externo, já no processo de seleção recorre às entrevistas, considerando os requisitos exigidos pela função. O processo de acolhimento e integração é realizado individualmente ou em conjunto, caso exista mais do que uma pessoa recrutada no mesmo período, sendo executado pelo diretor da área que está a recrutar e pela direção de recursos humanos através receção, recolha de documentação, visita à cidade do futebol, conversa com os diretores das áreas essências e oferta de um kit de acolhimento. Quanto à formação e desenvolvimento, a FPF faz um levantamento de necessidades, na avaliação de desempenho, ou pode também existir interesse do trabalhador em fazer alguma formação, essas necessidades de formação são compiladas num plano e são executadas ao longo da época desportiva, de acordo com o orçamento. Relativamente à avaliação de desempenho, a organização no início de cada época desportiva define os objetivos de desempenho e de desenvolvimento dos trabalhadores e tem um sistema de avaliação que consiste na autoavaliação e avaliação pela chefia, realizada de seis em seis meses. A gestão de carreiras é uma prática em que a FPF não tem nada formalizado, devido a ser uma estrutura muito vertical, no entanto têm o princípio de dar oportunidade de evolução interna às pessoas que já estão na organização e a evolução

dos trabalhadores dá-se em função de uma eventual mudança de funções ou aumento de responsabilidades. No que diz respeito ao sistema de recompensas, nas recompensas extrínsecas a FPF procura atratividade e retenção dos melhores trabalhadores; envolvimento com a estratégia definida; ter ações de reconhecimento; promover a formação; promover a autonomia e responsabilidade; e flexibilidade na conciliação trabalho-família. Relativamente às recompensas extrínsecas, os trabalhadores com contrato têm o salário fixo que inclui o salário mensal, subsídio de natal, subsídio de férias, isenção do horário de trabalho, prémios de antiguidade e prémios associados aos condicionalismos impostos pela função, são aplicados os benefícios impostos por lei e benefícios específicos (atribuição de viatura, as despesas de representação e as viagens) e os incentivos para quem tem bons desempenhos ou atinge os objetivos. Por fim, no processo de separação existe um procedimento definido que é a entrevista de saída realizada pela diretora de recursos humanos ao trabalhador, através de um guião previamente elaborado.

Face aos resultados obtidos, pode-se concluir que os objetivos da investigação foram atingidos, na medida em que se constatou quais as práticas de gestão de recursos humanos que a FPF tem definidas e formalizadas, sendo que atua essencialmente ao nível do recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação, avaliação de desempenho, sistemas de recompensas e gestão da separação. No que respeita à gestão de carreiras, concluiu-se que embora a FPF para não tenha os seus processos formalizados, têm o princípio de dar oportunidade de evolução interna às pessoas que já estão na organização e trabalhadores evoluem em função de uma eventual mudança de funções ou aumento de responsabilidades.

O presente estudo teve como principais limitações a dificuldade de acesso à organização, em virtude da pandemia e da incompatibilidade de horários, e considerando também que a FPF é uma organização muito mediática, algumas das informações transmitidas acabaram por ser pouco específicas, não permitindo aprofundar mais algumas questões.

Para futuras investigações, sugere-se que sejam incluídas no estudo outras organizações desportivas para se fazer uma discussão de dados recolhidos relativamente às práticas de GRH nas diferentes organizações desportivas. Outra sugestão para futuras investigações é que se possa estudar as perceções dos trabalhadores sobre as práticas de GRH aplicadas na organização, possibilitando assim a comparação com as perceções dos responsáveis por estas áreas nas organizações.

Referências Bibliográficas

- Alis, D., Horts, C., Chevalier, F., Fabi, B. e Peretti, J. (2014). *Gestão dos Recursos Humanos - uma Abordagem Internacional*. Edições Piaget
- Antunes, G., Nascimento, C., Toledo, M., & Cunico, E. (2016). Recrutamento e seleção. *ENCITEC–FASUL, Encontro Científico e Tecnológico*, Faculdade Assis Gurgacz, Toledo.
https://www.academia.edu/download/62352115/Recrutamento_e_Selecao20200312-85696-xu1myj.pdf
- Assembleia da República (1976). Constituição da República Portuguesa.
<https://www.parlamento.pt/Legislacao/Documents/constpt2005.pdf>
- Bardin, L. (1995). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bilhim, J. (2011). *Questões Atuais de Gestão de Recursos Humanos*. Universidade Técnica de Lisboa.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho - O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber* (2ª ed.). Livros Horizonte.
- Camara, P. (2016). *Os sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª ed.). Dom Quixote
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2016). *HUMANATOR XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7ª ed.). Publicações Dom Quixote
- Cardim, J. (2012). *Gestão da Formação nas Organizações: a Formação na Prática e na Estratégia das Organizações*. Edições Lidl.
- Carvalho, S. (2015). Os impactos da reestruturação organizacional de uma empresa multinacional de alta tecnologia na área de treinamento e desenvolvimento de call center: aplicação da teoria das configurações de Mintzberg (Dissertação Mestrado em Administração, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas). <http://hdl.handle.net/10438/14590>
- Ceitol, M. (2007). O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências. In A. Caetano & J. Vala (Eds), *Gestão de Recursos Humanos, Contextos, processo e técnicas* (edição nº 3, pp. 327-355). RH Editora
- Comissão Europeia (2008). *Livro branco sobre o desporto*. www.golden-goal-plus.eu/uploads/media/NC7807315PTC_002.pdf

- Comité Olímpico Portugal (2015). *Valorizar e Afirmar socialmente o Desporto: Um desígnio Nacional*. <http://comiteolimpicoportugal.pt/wp-content/uploads/2015/04/DocumentoOrientador-do-COP-sobre-a-situacao-desportiva-Nacional-VF.pdf>
- Conselho da Europa. (2001). *Carta Europeia do Desporto*. Comité de Ministros. <https://ipdj.gov.pt/documents/20123/133814/Carta+Europeia+do+Desporto.pdf/69432aa6-e8e2-ae85-24ce-76cc276d3dda?t=1582815203169>
- Decreto-Lei n.º 248-B/2008 de 31 de dezembro. *Diário da República n.º 252/2008 – 1ª Série*. Lisboa. Presidência do Conselho de Ministros. <https://dre.tretas.org/pdfs/2008/12/31/plain-244064.pdf>
- Dews, F., Palma, D., Stein, L. (2000). Avaliação do desempenho nas tendências de pesquisa. *In Revista da ESPM*, 7 (5), 1-10.
- Federação Portuguesa de Futebol (2017). *Estatutos da Federação Portuguesa de Futebol*. Federação Portuguesa de Futebol (FPF). <https://www.fpf.pt/DownloadDocument.ashx?id=10291>
- Federação Portuguesa de Futebol (2021). *Relatório gestão e contas consolidadas 2020-2021*. Federação Portuguesa de Futebol (FPF). <https://www.fpf.pt/DownloadDocument.ashx?id=19563>
- Federação Portuguesa de Futebol (2021). *História*. Federação Portuguesa de Futebol (FPF). <https://www.fpf.pt/pt/Institucional/Sobre-a-FPF/Hist%C3%B3ria-FPF>
- Federação Portuguesa de Futebol (2021). *Organograma*. Federação Portuguesa de Futebol (FPF). <https://www.fpf.pt/pt/Institucional/Sobre-a-FPF/Organograma>
- Federação Portuguesa de Futebol (2021). *Visão, Missão e Valores*. Federação Portuguesa de Futebol (FPF). <https://www.fpf.pt/pt/Institucional/Sobre-a-FPF/Vis%C3%A3o-Miss%C3%A3o-e-Valores>
- Fernandes, A. & Caetano, A. (2007). Avaliação do Desempenho. In A. Caetano & J. Vála (Eds), *Gestão de Recursos Humanos, Contextos, processo e técnicas* (edição nº 3, pp. 359-387). RH Editora
- Ferreira, F., & Vargas, E. (2015). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. *Estação Científica (UNIFAP)*, 4(2),21-39. <https://periodicos.unifap.br/index.php/estacao/article/view/1125/francielelv4n2.pdf>

- Fortin, M. F. (2009). As abordagens quantitativa e qualitativa. In M. F. Fortin (Eds), *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação* (edição nº 3, pp. 26-43). Lusodidacta.
- Freitas, D. (2010). Percepção do líder acerca da eficácia organizacional: estudo de caso da Federação Portuguesa de Canoagem (Dissertação Mestrado em Ciências do Desporto, Universidade do Porto). <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/23730>
- Gomes, D., Duarte, A., & Neves, J. (2010). Satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e intenções de turnover: Papel mediador da implicação organizacional. E. Vaz & V. Meirinhos (Eds), *Recursos Humanos: das teorias às boas práticas* (pp. 239-253). https://www.researchgate.net/profile/Ana-Duarte9/publication/235428666_Satisfacao_com_as_praticas_de_Gestao_de_Recursos_Humanos_e_Intencoes_de_Turnover_Papel_mediador_da_implicacao_organizacional/links/02e7e51d2ab514219e000000/Satisfacao-com-as-praticas-de-Gestao-de-Recursos-Humanos-e-Intencoes-de-Turnover-Papel-mediador-da-implicacao-organizacional.pdf
- Guerra, I. (2006), *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e Formas*. Editora Príncípia.
- Lei n.º 5/2007 de 16 de Janeiro. Diário da República n.º 11/2007 - Série I. Lisboa. Assembleia da República. <https://dre.tretas.org/pdfs/2007/01/16/plain-204922.pdf>
- Madeira, G., & Pereira, M. (2011). Desenhando Estruturas Organizacionais: das Burocracias de Weber e Mintzberg às Organizações Contemporâneas. *VIII Convibra Administração – Congresso virtual Brasileiro de Administração*. [adm_2477-with-cover-page-v2.pdf\(d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net\)](http://adm_2477-with-cover-page-v2.pdf(d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net))
- Mota, M., & Cordeiro, J. (2015). Práticas de Gestão de Recursos Humanos: estudo de caso no setor segurador. *EJABM: European Journal of Applied Business Management*, 1 (1), 93-114. <http://hdl.handle.net/10400.26/19386>
- Mosquera, P. (2007). Integração e Acolhimento. In A. Caetano & J. Vala (Eds). *Gestão de Recursos Humanos, Contextos, processo e técnicas* (edição nº 3, pp. 303-324). RH Editora

- Neves, J. (2007). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas. In A. Caetano & J. Vala (Eds), *Gestão de Recursos Humanos, Contextos, processo e técnicas* (edição nº 3, pp. 5-30). RH Editora
- Nolasco, C. (2019). Desporto. *Dicionário Alice*. <http://hdl.handle.net/10316/87064>
- Nunes, F. & Vala, J. (2007). Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos. In A. Caetano & J. Vala (Eds), *Gestão de Recursos Humanos, Contextos, processo e técnicas* (edição nº 3, pp. 121-149). RH Editora
- Oliveira, E., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação: da Interrogação à Descoberta Científica*. Vida Económica Editorial.
- Parlamento Europeu. (2000). Conclusões da Presidência: Conselho Europeu de Nice. <https://www.consilium.europa.eu/media/21006/conselho-europeu-de-nice-conclusões-da-presidência.pdf>
- Passos, A. (2007). Gestão e Desenvolvimento da Carreira Profissional. In A. Caetano & J. Vala (Eds), *Gestão de Recursos Humanos, Contextos, processo e técnicas* (edição nº 3, pp. 424-441). RH Editora
- Pedro, S. (2017). A inovação e o desenvolvimento estratégico nas organizações desportivas dirigido à inclusão e à mudança social (Dissertação de mestrado em Sociologia do Desporto, Organização e Desenvolvimento Faculdade de Educação Física e Desporto, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias). <http://hdl.handle.net/10437/8913>
- Peretti, J. (2001). *Recursos Humanos* (3ª ed.). Edições Sílado.
- Pessanha, A. (2001). *As federações desportivas: contributo para o estudo do ordenamento jurídico*. Coimbra Editora
- Pires, G., Colaço, C., & Lopes, J. (2004). Desporto e desenvolvimento. *Povos e Culturas*, (9), 335-357. <https://revistas.ucp.pt/index.php/povoseculturas/article/view/8836>
- Prodanov, C., & de Freitas, C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2ª ed.). Editora Feevale.
- Quivy, R., Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª ed.). Gradiva.

- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª ed.). Edições Silabo, Lda.
- Ribeiro, R. (2007). Recrutamento e Seleção. In A. Caetano & J. Vala (Eds), *Gestão de Recursos Humanos, Contextos, processo e técnicas* (edição nº 3, pp. 267-300). RH Editora
- Rocha, J. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Editorial Presença.
- Rodrigues, D. (2021). *Federação Portuguesa de Futebol: desporto, gestão e direito* (Dissertação Mestrado em Gestão do Desporto, Universidade de Lisboa). <http://hdl.handle.net/10400.5/24144>
- Santos, D. (2015). *Gestão da inovação nas organizações desportivas* (Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade de Aveiro). <http://hdl.handle.net/10773/15757>
- Santos, M. (2004). Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. *Sociologias*, 142-158. <http://dx.doi.org/10.1590/S1517-45222004000200006>
- Sarmiento, P. (2018). Desporto e desenvolvimento humano. *Cuidar da Casa Comum*, 165-171. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/724985/1.pdf>
- Schein, E. (1984). Coming to a new awareness of organizational Culture. *Sloan Management Review* 25(2), 3-16. https://www.researchgate.net/profile/Andre-Ambrosio/publication/284435496_Schein's_article_translated_to_Portuguese/inks/565313c908aefe619b18f2f7/Scheins-article-translated-to-Portuguese.pdf
- Serrano, M. M. (2010). A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos. *SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações*. ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão. <http://hdl.handle.net/10400.5/1864>
- Silva, C. (2019). *As Entrevistas de Saída: um testemunho organizacional* (Relatório de Estágio em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional Mestrado, Instituto Superior Miguel Torga). <http://repositorio.ismt.pt/jspui/handle/123456789/1110>
- Soares, A. (2019). *O perfil dos presidentes nas organizações desportivas da Região Autónoma dos Açores* (Dissertação de Mestrado em Direção e Gestão Desportiva, Universidade de Évora). <http://hdl.handle.net/10174/26357>

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos* (4ª ed.). Lidel

Yin, R. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (4ª ed.). Bookman.

Zavareze, T. E. (2008). Cultura Organizacional: uma revisão de literatura. *O Portal Dos Psicólogos*, 1–7. <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0441.pdf>

Apêndices

Apêndice 1 – Guião da entrevista

Guião entrevista

O meu nome é João Valério, sou aluno na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal e estou a concluir o Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, desenvolvendo um estudo sobre as Práticas de Gestão Recursos Humanos utilizadas na Federação Portuguesa de Futebol.

Neste sentido solicito a sua participação, colocando-lhe algumas questões sobre as práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas na Federação Portuguesa de Futebol.

Se não existir nenhuma inconveniência e de forma a ajudar a recolha e o tratamento dos dados que me irá facultar, informar-lhe-ia que a entrevista terá gravação de áudio.

1. Caracterização do entrevistado

- 1.1. Idade:
- 1.2. Nacionalidade:
- 1.3. Formação académica:
- 1.4. Formação fora do contexto académico:
- 1.5. Quantos anos de experiência tem na função:
- 1.6. Experiência na função em outras organizações:

2. Identificação das funções da diretora de recursos humanos

- 2.1. Quais são as funções da diretora de recursos humanos?

3. Caracterização da empresa

- 3.1. Pode falar sobre a História da Federação Portuguesa de Futebol? (Ex. Fundação, Quem a fundou, número de trabalhadores e evolução ao longo do tempo)
- 3.2. Quais são as Áreas de atuação da Federação Portuguesa de Futebol?
- 3.3. Qual é a Dimensão da Federação Portuguesa de Futebol?
- 3.4. Quais são os valores, missão e visão da Federação Portuguesa de Futebol?
- 3.5. Estruturalmente como está organizada a Federação Portuguesa de Futebol?

4. Caracterização do Departamento de Recursos Humanos

- 4.1. Como é que está posicionado o Diretor de Recursos Humanos na estrutura da organização?
- 4.2. Qual é a composição do Departamento de Recursos Humanos (quantas pessoas, a quem reporta, etc.)?
- 4.3. Como estão estruturados os recursos humanos?
- 4.4. Qual é a caracterização da função RH?
- 4.5. Têm algum sistema de informação para o apoio à gestão de recursos humanos? Que funções tem esse sistema?
- 4.6. Recorrem a alguma empresa externa para a gestão de recursos humanos?
- 4.7. O número de trabalhadores do departamento de recursos humanos tem vindo a crescer, manteve-se ou diminuiu? E relativamente aos próximos anos?

5. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

5.1. Recrutamento e Seleção

- 5.1.1. Existe um processo definido para o recrutamento e seleção? Se sim, como é que é feito?
- 5.1.2. Tendo em consideração os requisitos para realização de uma função, quais são as características que procuram nos candidatos?
- 5.1.3. Que tipo de recrutamento utilizam e de que forma é que o fazem?
- 5.1.4. Como é que é realizado o processo de seleção? Que métodos são utilizados?

5.2. Acolhimento e integração

- 5.2.1. Existe um processo definido para o acolhimento e integração? Se sim, pode descrevê-lo?
- 5.2.2. Quem é que realiza o processo? É feito de forma individual ou em grupo?
- 5.2.3. Quais as vantagens que decorrem do acolhimento?

5.3. Formação

- 5.3.1. A organização promove formação dos seus trabalhadores? Se sim, pode descrever como é que é feita (plano de formação, áreas, períodos, quem tem acesso, como é feita, quem dá a formação)?
- 5.3.2. É realizado, previamente, um levantamento de necessidades de formação dos trabalhadores?

- 5.3.3. As formações incidem sobre aspetos técnicos, comportamentais ou ambos?
- 5.3.4. É feita uma avaliação das formações? Se sim, de que forma?
- 5.3.5. O processo de formação está relacionado com mais alguma outra prática?

5.4. Avaliação do desempenho

- 5.4.1. Existe um sistema de avaliação de desempenho? Como é que funciona (objetivos, período, instrumentos, avaliador, feedback)?
- 5.4.2. Qual é a perceção dos avaliados?
- 5.4.3. Este processo está ligado a outras práticas (ex. formação ou recompensas)?

5.5. Gestão de carreiras

- 5.5.1. A organização tem algum plano de gestão de carreiras? Se sim, pode descrever como funciona?

5.6. Sistema de recompensação

- 5.6.1. A organização tem uma política de diferenciação salarial? Quais são os critérios utilizados?
- 5.6.2. Qual o valor médio dos salários da organização?
- 5.6.3. Que critérios têm para a progressão salarial?
- 5.6.4. São atribuídas recompensas extrínsecas? Que tipo de recompensas extrínsecas? Benefícios? Incentivos? Pode dizer quais em concreto?
- 5.6.5. São utilizadas recompensas intrínsecas? Que tipo de recompensas intrínsecas? Mecanismos de reconhecimento? Conciliação trabalho-família? Autonomia e responsabilidade? Envolvimento na definição dos objetivos estratégicos? Oportunidades de desenvolvimento profissional?

5.7. Gestão da Separação

- 5.7.1. Com que frequência existe rotatividade de trabalhadores na organização? Quais as razões?
- 5.7.2. Existem procedimentos definidos quando um trabalhador sai? Se sim, pode descrevê-los?
- 5.7.3. Quem é que é responsável por esse processo?

Apêndice 2 – Análise de conteúdo

Dimensão I - Caracterização da entrevistada

Idade	46
Nacionalidade	Portuguesa
Formação académica	Licenciatura em Direito, Mestrado em Gestão de RH e Pós-graduação em Talento e pessoas
Formação fora do contexto académico	Nenhuma
Quantos anos de experiência tem na função	Na função de Recursos Humanos experiência de 17 anos.
Experiência na função em outras organizações	Grupo Luz Saúde

Dimensão II – Identificação das funções da diretora de recursos humanos

Funções da diretora de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação e acompanhamento da equipa de RH; • Acompanhamento e controle do processamento de remunerações, honorários dos prestadores de serviços, dos dossiers de gestão administrativa inerentes à segurança social, férias, faltas...; • Acompanhamento e controle do pagamento a atletas das seleções e árbitros; • Recrutamento e seleção dos trabalhadores e prestadores de serviços; • Negociação e elaboração dos respetivos contratos de trabalho / prestação de serviços; • Coordenação dos processos de mobilidade do pessoal; • Coordenação do processo de gestão e avaliação de desempenho; • Aplicação das políticas de remuneração; • Coordenação da política de formação da organização, levantamento das necessidades de formação, elaboração do plano de formação e avaliação da eficácia da formação; • Coordenação e implementação com a equipa das ações tendentes ao Engagement dos trabalhadores da organização; • Monitorização dos indicadores de gestão de RH; • Coordenação do processo de onboarding da organização; • Elaboração do orçamento anual dos custos com RH e do orçamento operacional de RH.
---	---

Dimensão III - **Caracterização da Federação Portuguesa de Futebol**

História	<p>A história da FPF encontra-se descrita da melhor forma possível no site da FPF.</p> <p>Quanto ao número de trabalhadores, neste momento, o grupo FFP é composto pela FPF, FPF – Gestão de Infraestruturas e Equipamentos Desportivos, FPF Events e a C11- Multimédia, Unipessoal Lda e tem cerca de 300 trabalhadores.</p> <p>A FPF tem vindo a evoluir com o tempo, no entanto o período de maior evolução foram os últimos 4 anos, a partir da criação da cidade do futebol.</p>
Áreas de atuação	As áreas de atuação da FPF são as Competições, seleções, Portugal Football School, formação de treinadores e árbitros e canal 11.
Dimensão	Apesar da sua atuação ser a nível nacional, a FPF tem uma projeção que vai além do nacional, considerando que tem uma forte implementação e visibilidade internacional e sendo o Presidente da FPF nomeado vice-presidente da UEFA aumenta a crença relativa à reputação internacional da FPF.
Valores, Missão e Visão da organização	Os valores, a missão e a visão da FPF encontram-se descritos no site da FPF.
Estrutura organizacional	A estrutura organizacional encontram-se descritos no site da FPF

Dimensão IV - **Caracterização do departamento de recursos humanos**

Posicionamento do diretor de RH na organização	O departamento de recursos humanos encontra-se subordinado primeiramente à diretora geral adjunta e depois ao diretor geral (CEO), estando a direção sempre a par. No que diz respeito ao posicionamento da diretora de recursos humanos na organização, esta está subordinada à diretora geral adjunta.
Organização estrutural do departamento de RH	O departamento é composto por 4 pessoas mais a Diretora. Todas fazem o reporte direto à diretora de recursos humanos. As quatro pessoas que fazem parte do departamento são todas do género feminino, têm idades compreendidas entre os 27 e os 55 anos e têm a sua formação de base numa das seguintes áreas: psicologia, sociologia ou direito.
Caracterização da função RH	No que respeita às suas funções, uma pessoa está encarregue do processamento de árbitros, duas pessoas fazem o processamento salarial e uma pessoa executa funções mais de âmbito administrativo, como gestão de contratos, abertura de processos, atualização de cadastros, entre outros. Na área dos recursos humanos da FPF não há propriamente especialistas que só fazem determinada tarefa, sendo um exemplo disso, além das funções já abordadas, as ações de desenvolvimento, tal como o engagement, a formação, avaliação de desempenho são efetuadas por todos.
Sistema de informação para o apoio à GRH	PHC
Apoio de empresas externas para a GRH	Não têm apoio de uma empresa externa na gestão de recursos humanos.
Trabalhadores do Departamento	Expectativa é crescer, recentemente cresceu com mais uma pessoa

Dimensão V – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Recrutamento e seleção

Definição de processos para recrutamento e seleção	<p><u>Encontra-se formalizado e decorre da seguinte forma:</u></p> <p>Identificação de necessidades pelos responsáveis de cada área. Ao identificarem alguma necessidade, os responsáveis da área elaboram de imediato um perfil do que pretendem contratar e fazem o reporte ao departamento de recursos humanos.</p> <p>Já no departamento de recursos humanos o perfil é validado e ao mesmo tempo é logo efetuada uma descrição de funções.</p> <p>Na fase de procura de candidatos primeiramente procura-se uma solução interna caso não encontrem internamente procuram externamente, através do LinkedIn ou pelas candidaturas espontâneas, normalmente é por estas que se inicia, privilegiando as pessoas que demonstram essa vontade em trabalhar na FPF.</p> <p>Após a receção das candidaturas é feita uma primeira triagem via telefone. Feita essa triagem os candidatos são entrevistados pela diretora de recursos humanos, pela trabalhadora dos recursos humanos responsável pelo recrutamento e pelo diretor da área. Nesta entrevista é selecionada uma ou duas pessoas, sendo que nos casos em que é necessário faz-se uma segunda entrevista a essas pessoas com os mesmos interlocutores, que pode incluir desafios práticos dependendo da área.</p> <p>Assim de identificada a pessoa para ocupar a vaga é passada essa aprovação para o diretor geral da FPF.</p>
--	--

<p>Características dos candidatos considerando os requisitos da função</p>	<p>Considerando os requisitos para a função existem dois grandes critérios que a FPF considera fundamentais neste processo.</p> <p>O primeiro grande critério é que as pessoas gostem muito de futebol e valorizem a experiência de poder vir a trabalhar na FPF, porque é muito importante procurar a paixão das pessoas por esta área para manter a sua motivação e vontade de trabalhar na FPF</p> <p>O segundo critério é não privilegiar as competências técnicas em relação às características pessoais (o que são, o que acham, o que gostam, tipo de pessoa). É possível ajudar as pessoas a desenvolver as competências técnicas enquanto as características pessoais já não são possíveis de mudar.</p> <p>Durante o processo de recrutamento e seleção procura-se muito nos candidatos os valores da família, compaixão pelo outro, espírito de trabalhar em equipa e do amigo do amigo.</p>
<p>Tipo de recrutamento e forma como é feito</p>	<p>Primeiramente procura-se uma solução interna, através da divulgação da vaga pela passagem de informação entre os trabalhadores e colocação na intranet, caso não encontrem internamente procuram externamente, através do LinkedIn ou pelas candidaturas espontâneas. Normalmente e seguindo os critérios estabelecidos, quando procuram externamente, iniciam pelas candidaturas espontâneas, privilegiando as pessoas que demonstram essa vontade em trabalhar na FPF.</p>
<p>Processo de seleção e os métodos utilizados</p>	<p>Entrevista e eventualmente desafios, conforme a área para onde a pessoa está a ser recrutada.</p>

Acolhimento e integração

<p>Definição de processos para o acolhimento e integração</p>	<p>O processo de acolhimento e integração também se encontra formalizado embora esteja em fase de melhoramento.</p> <p>O processo inicia-se com a receção da pessoa escolhida no processo de recrutamento e seleção e com a recolha de documentação para efeitos administrativos. Seguidamente é feita uma visita guiada à cidade do futebol, para conhecimento das instalações e espaços de trabalho de cada área.</p> <p>Posteriormente a essa visita existe uma conversa com os diretores das áreas essenciais (competições e eventos, seleções, recursos humanos e diretor da área onde vai colaborar). Na conversa com os recursos humanos, são dadas algumas informações ao trabalhador, tais como regras essenciais, as férias, restaurante, como é que deve proceder se tiver uma falta, etc.</p> <p>O processo termina com a oferta de um kit de acolhimento que contém as lembranças, consideradas pertinentes, e uma pen que tem informação importante para o trabalhador.</p> <p>O processo está a ser melhorado com a inclusão de um vídeo dos grandes feitos da FPF, com uma mensagem de boas-vindas do Presidente e por fim uma avaliação do candidato relativo ao processo de onboarding.</p>
<p>Responsável por realizar o processo</p>	<p>Realizado pelo diretor da área que está a recrutar e pela direção de recursos humanos, podendo o processo ser feito em conjunto caso exista recrutamento de mais do que uma pessoa, mesmo estando a ser recrutados para áreas diferentes.</p>

Vantagens do acolhimento	Este processo permite uma integração mais facilitada, uma compreensão mais rápida daquilo que é a organização, uma maior e mais precoce produtividade, maior retenção e que de uma forma geral uma boa primeira experiência determina a forma como se olha para as organizações.
--------------------------	--

Formação

Realização de formações para os trabalhadores	<p>A FPF realiza formações aos seus trabalhadores.</p> <p>As necessidades de formação são compiladas num plano e são executadas ao longo da época desportiva, de acordo com o orçamento em causa para cada uma dessas áreas.</p> <p>As formações efetuadas podem ser transversais às várias áreas e nesse caso são feitas em grupo, podem ser mais específicas de cada área ou podem mesmo ser individuais, se um trabalhador demonstrar interesse em fazer determinada formação.</p> <p>Em função do tipo de formação, estas podem ser dadas por pessoas internas ou por pessoas externas.</p>
Levantamentos das necessidades de formação	Cada diretor aponta as necessidades de formação no momento da avaliação de desempenho
Área de incidência das formações	As ações de formação podem ser de natureza técnica ou comportamental, no entanto a diretora de recursos humanos afirmou que é maioritariamente técnico, em função das áreas que a FPF atua e de não existir atendimento ao público.

Avaliação das formações	No final de cada formação é realizada uma avaliação da mesma, hoje em dia as próprias ações já têm isso contemplado, sendo até designado como avaliação da eficácia da formação.
Relação com outras práticas	A prática de formação na FPF está relacionada com a avaliação de desempenho, uma vez que é no processo de avaliação de desempenho que é feito o levantamento das necessidades de formação.

Avaliação de desempenho

Sistema de avaliação de desempenho	<p>O processo de avaliação de desempenho da FPF é constituído pela autoavaliação e pela avaliação pela chefia.</p> <p>No início de cada época desportiva, mês de julho, são definidos os objetivos de desempenho e de desenvolvimento dos trabalhadores e a sua avaliação é feita de seis em seis meses, sendo a primeira no início do ano mês de janeiro e a segunda no final da época desportiva, que termina a 30 de junho.</p>
Perceção dos avaliados	Os trabalhadores vêm de forma positiva a avaliação de desempenho. A pandemia fez com que o processo estivesse suspenso e os trabalhadores ressentiram-se. Gostam do momento formal de definição de objetivos, do ponto de situação relativamente ao cumprimento dos objetivos e da conversa de desempenho no final de cada época desportiva.
Relação com outras práticas	Está relacionado com a prática da formação na medida em que na avaliação de desempenho se faz um levantamento das necessidades de formação dos trabalhadores.

Gestão de Carreiras

Plano de gestão de carreiras	Nada definido, têm o princípio de dar oportunidade de evolução interna às pessoas que já estão na organização, existindo uma vaga olha-se primeiro para dentro. Estrutura muito vertical para conseguir fazer um processo de gestão de carreiras. As pessoas evoluem em função de uma eventual mudança de funções ou aumento de responsabilidades.
------------------------------	--

Sistema de recompensação

Política de diferenciação salarial	Não existe uma política concreta de diferenciação salarial, pode acontecer em função dos mercados e das funções de maior responsabilidade.
Valor médio dos salários	Não pode ser transmitido.
Critérios para a progressão salarial	Não há nada formalizado, mas as pessoas que têm bons desempenhos têm a possibilidade de evoluir.
Recompensas Extrínsecas	<p>Em relação aos salários existem trabalhadores que têm um contrato com a FPF e trabalhadores que trabalham com a FPF através de recibos verdes, sendo que os trabalhadores com contrato têm o salário fixo que inclui o salário mensal, subsídio de natal, subsídio de férias, isenção do horário de trabalho, prémios de antiguidade e prémios associados aos condicionalismos impostos pela função.</p> <p>Relativamente aos benefícios, os são impostos pela lei são todos aplicados e existem benefícios como atribuição de viatura, as despesas de representação e as viagens.</p> <p>São aplicados os incentivos para os trabalhadores que têm bons desempenhos ou atingem os objetivos previamente estabelecidos com a organização.</p>

<p>Recompensas Intrínsecas</p>	<p>Muito fortes nas recompensas intrínsecas, sendo uma estrutura de proximidade entre os trabalhadores e diretores, permite estar muito atentos às pessoas e ir ao encontro das necessidades delas. Acompanhamento muito direto de cada trabalhador.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ter um bom grau de atratividade em todas as funções e reter os melhores trabalhadores; • Envolver todos os trabalhadores com a estratégia definida; atribuir prémios como mecanismo de reconhecimento; • Desenvolver os seus trabalhadores através de formações internas ou externas, estágios, recrutamento interno, promoções e rotatividade de funções; • Promover a autonomia e responsabilidade na execução das tarefas ou atividades diárias; • Flexibilidade na gestão do horário e teletrabalho, licença sabática e de maternidade, saúde e bem-estar (ginásios, massagens, médico, apoio ao cuidado dos dependentes)
--------------------------------	--

Gestão da Separação

<p>Rotatividade de trabalhadores</p>	<p>Os níveis de rotatividade de trabalhadores são muito reduzidos comparativamente ao mercado, sendo a natureza da atividade, o ambiente da organização e o facto de representarem Portugal razões para essa reduzida rotação.</p>
<p>Procedimentos definidos aquando da saída de um trabalhador</p>	<p>Entrevista de saída realizada pela diretora de recursos humanos ao trabalhador, através de um guião previamente elaborado.</p>
<p>Responsável pelo processo</p>	<p>Diretora de Recursos Humanos</p>