

# **O PERFIL DO DELEGADO AO JOGO DA FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE FUTEBOL ENTENDER O AGORA E ANTECIPAR O FUTURO**

Dissertação apresentada com vista à obtenção do 2º ciclo em Gestão Desportiva, da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, ao abrigo do Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 65/2018 de 16 de agosto.

**Orientadora:** Professora Doutora Cláudia Dias (FADEUP)

**Coorientador:** Professor Doutor Daniel Barreira (FADEUP)

**Revisor de conteúdos:** Doutor João Morais (FPF)

Inês Torres

Porto, 2024



## AGRADECIMENTOS

Ao Doutor João Moraes, que no dia 15 de julho de 2022, me abriu as portas para a mais incrível viagem que tem sido assumir a função de Delegada ao Jogo da Federação Portuguesa de Futebol. Visto a honra com o fato, de todas as vezes.

À Professora Doutora Cláudia Dias, que me inspirou logo no início do Mestrado, e que me acompanhou daí até ao fim, muitas vezes por exemplo, outras por referência e, quando realmente precisei, por manifesto apoio, partilha de sabedoria e amabilidade.

Ao Professor Doutor Daniel Barreira, que se prontificou a ajudar desde início e que me disse acreditar verdadeiramente em mim e no projeto, quando receei não concluir o que comecei.

Aos entrevistados – a todos e a cada um, mesmo aos que não puderam colaborar – pela disponibilidade e pronta ajuda, não só neste trabalho académico, mas no desempenhar da função partilhada.

Por fim, ao Jorge, que não me largou a mão. Muito obrigada.



## ÍNDICE

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| Resumo .....                                                           | XI  |
| Abstract .....                                                         | XII |
| Introdução .....                                                       | 13  |
| <br>CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....                         | 15  |
| 1.1 Definição do problema .....                                        | 16  |
| 1.2 Motivação do estudo .....                                          | 18  |
| 1.3 Objetivos .....                                                    | 18  |
| 1.4 Importância do estudo .....                                        | 19  |
| <br>CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA.....                            | 21  |
| 2.1 Importância da identificação do perfil .....                       | 21  |
| 2.1.1 À procura de semelhanças: O perfil do gestor desportivo .....    | 25  |
| 2.2 Especificidades da função de Delegado ao Jogo .....                | 29  |
| 2.2.1 O Delegado ao Jogo no contexto internacional.....                | 30  |
| 2.2.2 O Delegado ao Jogo da Federação Portuguesa de Futebol .....      | 34  |
| 2.2.3 Enquadramento legal da função .....                              | 39  |
| 2.3 Enquadramento profissional – Federação Portuguesa de Futebol ..... | 44  |
| <br>CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA .....                                     | 50  |
| 3.1 Contexto e participantes .....                                     | 50  |
| 3.2 Instrumento .....                                                  | 53  |
| 3.3 Recolha de dados .....                                             | 54  |
| 3.4 Entrevista .....                                                   | 54  |
| 3.5 Análise de dados .....                                             | 58  |
| <br>CAPÍTULO 4 – RESULTADOS .....                                      | 61  |
| 4.1 Tema I: Conhecimentos e competências .....                         | 61  |
| 4.2 Tema II: Funções .....                                             | 63  |
| 4.3 Tema III: Contexto .....                                           | 67  |
| 4.4 Tema IV: Futuro .....                                              | 69  |

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO .....            | 73 |
| CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS ..... | 78 |
| Referências .....                       | 79 |
| Anexos .....                            | 83 |

## ÍNDICE DE QUADROS

|                                                                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Quadro 1</b> – Gestor de um clube desportivo, segundo Sport Management Occupations in Europe (1997) .....                                                | 27 |
| <b>Quadro 2</b> – Listagem das competições não profissionais da Federação Portuguesa de Futebol nas modalidades de futebol, futsal e futebol de praia ..... | 50 |
| <b>Quadro 3</b> – Categorias e subcategorias definidas para a entrevista exploratória .....                                                                 | 52 |
| <b>Quadro 4</b> – Informação acerca de género, habilitações académicas, ocupações profissionais e especialização no desporto da amostra do estudo .....     | 55 |
| <b>Quadro 5</b> – Exemplo da definição de códigos e tema ao longo do processo de análise de dados.....                                                      | 59 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| <b>Anexo 1</b> – Guião de Entrevista.....               | 83 |
| <b>Anexo 2</b> – Termo de consentimento informado ..... | 86 |

“It will never rain roses:  
when we want to have more roses,  
we must plant more roses”.

**George Eliot**



## RESUMO

Quem é o Delegado ao Jogo da Federação Portuguesa de Futebol? O que faz? Quais as implicações da sua presença nas competições nacionais e qual a sua relevância para o contexto desportivo do futebol português? É sobre isto que se versa esta investigação – a primeira sobre o tema dentro do universo português de estudos académicos. Com o objetivo de caracterizar o perfil atual do Delegado ao Jogo da Federação Portuguesa de Futebol, questionando acerca das suas competências, funções, enquadramento no contexto desportivo e perspetivas de futuro, este estudo resultou na realização de entrevistas a dezasseis dos vinte e três Delegados ao Jogo no ativo na época 2023/24. A investigação concluiu que o Delegado ao Jogo da Federação Portuguesa é um agente desportivo altamente conhecedor dos regulamentos das competições, dos de segurança, de disciplina e desportivos no geral; com competências técnicas de interpretação e aplicação de normas regulamentares, e competências comportamentais de extremo bom senso, profissionalismo e tranquilidade na sua atuação. O Delegado ao Jogo da Federação Portuguesa de Futebol assume-se como o representante da Entidade nas competições em que atua, reconhecendo o dever de lealdade e respeito, e o direito de ser reconhecido e valorizado na sua função – o que nem sempre acontece. Acredita na importância da sua atuação para o contexto desportivo do futebol português e prevê crescimento e melhoria da função nos próximos anos. Espera-se que este estudo desperte novos conhecimentos académicos e motive a investigação sobre a temática, trazendo à luz da discussão as necessidades formativas e as propostas de melhoria para o futuro, num contexto desportivo desafiante e em contínua mudança – o do futebol, desporto-*eternamente-rei*.

Palavras-chave: Delegado ao Jogo, Federação Portuguesa de Futebol, Futebol, Clubes de Futebol, Perfil Profissional, Competências.

## ABSTRACT

Who is the Portuguese Football Federation's Match Delegate? What is this function about? What are the implications of its presence in the national competitions and what is its relevance to the sports context of portuguese football? This is what this research is about – the first ever on the topic in the portuguese universe of academic studies. With the aim of characterizing the current profile of the Portuguese Football Federation's Match Delegate, questioning about its skills, role, sports contexto and future prospects, this study resulted in the conduct of interviews to sixteens of these sports agents working on the 2023/24 season. The research concluded that the Portuguese Football Federation's Match Delegate is deeply knowledgeable of the competitions' regulations, security norms and discipline matters, with technical skills of interpreting and enforcing regulatory norms, and behavioral skills of extreme common sense, professionalism and tranquility. The Portuguese Football Federation's Match Delegate assumes its representative role in the competitions in which he acts, recognizing the duty of loyalty and respect, and the right to be recognized and valued in his function. He believes in the importance of his performance to the portuguese football and predicts a future of growth and improvement. This study is expected to arouse new academic knowledge and motivate research on the topic, bringing to light the discussion about education needs and proposals for improvement, in a challenging sports context – *king* soccer.

Keywords: Match Delegate, Portuguese Football Federation, Football, Football Clubs, Professional Profile, Skills.

## INTRODUÇÃO

O Delegado ao Jogo é a autoridade máxima na competição que lhe é atribuída pela Federação Portuguesa de Futebol (FPF), segundo o seu *Manual de Delegados* (2022). Mas o que é que isto significa? Que pessoa é esta, o que faz e qual o código deontológico que a rege? Qual o seu perfil e qual a tendência para o uniformizar? Como é que é selecionado, que formação tem, ou deve ter, e que competências/funções lhe são atribuídas? É exatamente isso que este estudo exploratório tenciona esclarecer.

No contexto específico do Futebol, alvo de análise deste estudo exploratório, o Delegado ao Jogo, ou *Match Delegate*, em inglês, é uma função estabelecida por órgãos governamentais do desporto, tais como a *Federation Internationale de Football Association* (FIFA) e Federações Continentais e Nacionais, como parte dos seus esforços para tornar mais justas as condutas nos jogos desta modalidade.

Ainda que não seja possível atribuir uma Entidade desportiva, individual ou conjunta, à criação desta função específica no contexto desportivo do Futebol, ou mesmo referir uma data e um local de origem, é evidente, como mencionado no *UEFA Delegate's Handbook* (2004), a sua importância em contextos competitivos cada vez mais organizados e regulados. Na verdade, a crescente complexidade de organização e gestão das competições de Futebol, assim como a relevância dos temas de *fair-play*, integridade e *compliance* com os regulamentos estabelecidos, tem vindo a reforçar a viabilidade da função ao longo do tempo. Hoje, no que diz respeito à FPF, a importância da ação do Delegado ao Jogo é inquestionável.

No entanto, e apesar de instaurada a sua presença em grande parte das competições nacionais não profissionais e profissionais, o Delegado ao Jogo da FPF carece da identificação clara de um perfil de competências e funções, que o caracterize enquanto recurso indispensável ao contexto desportivo do futebol português. Nesse sentido, considerando que a gestão do desporto necessita, cada vez mais, de estudos que promovam as suas particularidades e tragam esclarecimento quanto aos perfis dos profissionais na área, de modo a antecipar as dificuldades e a assegurar as necessidades futuras, o presente estudo tem como objetivo conhecer, descrever e analisar o perfil do Delegado ao Jogo da FPF.

No final, espera-se responder a duas questões orientadoras: *porquê* e *para que* é que importa determinar o perfil do Delegado ao Jogo da FPF, acreditando que as conclusões passam pelo próprio exercício da investigação científica *per se*: entender o agora e antecipar o futuro. Este estudo exploratório foi dividido em seis capítulos: Apresentação do Problema, Revisão da Literatura, Metodologia, Resultados, Discussão e Considerações Finais. No final do documento são apresentadas as referências.

## CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

O Delegado ao Jogo da FPF é o representante oficial desta Entidade nas competições nacionais do seu âmbito. Isto significa que é o agente desportivo, *in loco*, que representa os valores defendidos pela Instituição e assume máxima responsabilidade por garantir que os regulamentos instituídos são devidamente cumpridos, e que o evento desportivo decorre sem ocorrências que comprometam o desportivismo e a competição saudável (Manual dos Delegados, 2022).

Na prática, este agente é responsável por conduzir e supervisionar as várias atividades que tomam lugar na competição em que se encontra, em ação autónoma, mas complementar com a equipa de Arbitragem. Deve, acima de tudo, desenvolver uma ação preventiva de *fair-play*, pedagógica e pró-ativa, junto dos vários agentes desportivos, com confiança, credibilidade, discrição, atenção, coragem e total neutralidade (Manual dos Delegados, 2022).

Previsto nos Estatutos da Entidade que representa, o Delegado ao Jogo da FPF é uma figura legítima e com ação relevante nas competições nacionais não profissionais em que participa (ao nível nacional, a função existe também nas competições profissionais, mas regida pela Liga Portuguesa de Futebol - LPFP). O seu lugar parece claro no papel; mas não é óbvio para todos. Afinal, quem é esta pessoa? O que faz, que competências enverga e o que é que o caracteriza? Qual o seu perfil – identificado e/ou desejado por quem o coordena – e como se prevê a sua formação e desenvolvimento? Quais os requisitos e como se realiza a candidatura e/ou o recrutamento para a função?

Não existe nenhum trabalho ou investigação específica no universo académico, que seja do nosso conhecimento, sobre a temática do Delegado ao Jogo, em qualquer um dos contextos desportivos em que ele atua. Ainda se conhece muito pouco sobre o perfil do Delegado ao Jogo, quer em Portugal, quer nos outros países em que este agente desportivo marca presença na organização e operação de jogos de futebol. Esta falta de informação sobre as características, o perfil e o código deontológico do Delegado ao Jogo da FPF limita o planeamento da sua carreira, as possibilidades de progressão e, no fundo, o entendimento sobre esta função, tão importante para o saudável funcionamento das competições nacionais de Futebol.

## 1.1 Definição do problema

O Futebol é uma artéria incontornável quando se fala no desporto como atividade humana com expressão à escala global. O futebol moderno, por norma associado à criação das primeiras associações da modalidade, em especial *The Football Association* (FA) em Inglaterra, em 1863, lançou as bases para uma modalidade em constante mutação, que muito tem crescido além das quatro linhas do terreno de jogo.

As organizações desportivas e os clubes desta modalidade têm assistido a transformações organizacionais e estruturais profundas que pretendem dar resposta a tudo o que o jogo, cada vez mais, exige: rendimento absoluto a todos os níveis, dentro e fora de campo. Assim, urge a necessidade de enquadrar profissionais especializados nestes contextos, já que a avaliação e recrutamento dos perfis comportamentais, funcionais e sociais mais adequados pode ter implicações diretas no funcionamento e sucesso das estruturas desportivas.

Reis (2016) refere que, no caso específico das organizações de futebol, é pouco usual atribuir significado especial ao capital humano responsável pela direção executiva do futebol, ao contrário do que acontece com os jogadores. No entanto, esta massa humana, que se dedica à operacionalização do setor de atividade, tem uma ação determinante no funcionamento da modalidade. Segundo Pires (2003), a especialização de profissionais na área da gestão desportiva é uma realidade presente nas diversas organizações desportivas, o que significa que estes recursos devem reunir requisitos específicos de competência para enfrentar os desafios do meio.

Será previsível que os profissionais da gestão desportiva se preparem para gerir e/ou supervisionar uma série de atividades em diferentes âmbitos de atuação – desde a gestão de instalações à organização de eventos, gestão de recursos e processos, e execução de tarefas de carácter operacional e financeiro – o que implica que a competência recrutada deve supor o *know-how* sobre todas elas. O Delegado ao Jogo, enquanto agente desportivo legitimado pela Entidade que representa, e responsável pela organização do evento desportivo para a qual é destacado, cumprimento dos regulamentos em vigor e gestor (pontual) de recursos humanos e processos, encaixa-se neste grupo de profissionais que se querem especializados, e que estão no espectro dos que atuam na gestão do desporto.

Note-se: o Delegado ao Jogo da FPF é um titular de comissão não permanente, o que significa que opera como prestador de serviço para a Entidade, sendo que é contratado para desempenhar delegacias em jogos nacionais do seu âmbito. A função é renumerada, mas a profissão associada é de trabalhador independente; este carácter de prestação de serviço não diminui ou altera a sua legitimidade para a ação enquanto representante legítimo.

Considere-se, por isso mesmo, a função de Delegado ao Jogo de forma semelhante à de um diretor desportivo, agente de jogadores, delegado de clube e/ou outros intervenientes na tomada de decisões e na operação de processos de gestão no futebol. Estes podem, eventualmente, atuar em regime de prestação de serviços, sem que isso impute alteração à sua atividade direta enquanto gestor/agente desportivo.

Percebe-se então que a questão desta investigação se prende com o estudo da função do Delegado ao Jogo, tentando conhecer, descrever e analisar o seu perfil atual, caracterizando-o enquanto agente ativo na gestão do desporto – pelas tarefas e competências partilhadas com os profissionais dessa mesma área. Existem várias questões a colocar neste processo de estudo, de forma a definir o seu enquadramento e a tornar o problema objetivo:

- Como se caracteriza a função ao momento?
- Quais as tarefas de quem executa a função?
- Qual o perfil de quem a desempenha?
- Que tipo de formação tem, ou deve ter?
- Qual o perfil de competências adequado para desempenhar a função?
- Quais as matérias que deve dominar para o bom desempenho da função?
- Qual o futuro da atividade?

É neste levantamento que se define o problema em análise: identificar o perfil do Delegado ao Jogo da FPF, para que este possa desempenhar a função com rigor, profissionalismo e congruência, dando resposta aos desafios do contexto, por se apresentar com a competência devida para tal. Se é facto que ainda existem deficiências na formação académica ao nível dos clubes de futebol e associações desportivas, uma vez que carecem de formação específica ao nível da gestão desportiva (Augusto, 2015), então é urgente identificar o perfil atual do Delegado ao Jogo da FPF, para que se possa

averiguar se com ele acontece o mesmo; e para que este possa ser um agente desportivo legitimado, também, pelo conhecimento académico.

## 1.2 Motivação do estudo

É fundamental que se possa determinar um perfil do Delegado ao Jogo da FPF. Identificar um perfil significa traçar um código deontológico e definir um *modus operandi* capaz de viabilizar o entendimento do que é, o que pensa, o que faz e como se comporta. Identificar este perfil permite trazer clareza acerca das suas tarefas, vantagens da sua participação no fenómeno desportivo e conjunto de competências necessárias ao bom desempenho da função. Além disso, permite que se compreenda o seu verdadeiro papel no contexto desportivo em que atua, validando a sua presença e reforçando a sua importância.

Confesso que a maior motivação para este estudo foi o facto de ser, eu própria, Delegada ao Jogo da FPF. Desempenho a função desde agosto de 2022, com a maior responsabilidade e coragem, honrando o privilégio de poder representar esta Entidade nas competições nacionais de Futebol, Futsal e Futebol de praia, masculino e feminino. É meu assumido desejo que a comunidade académica possa descobrir a função com o mesmo encanto que a desempenho, e que consiga, também, entendê-la pela voz e perspectiva dos demais, ao encontrar, na evidência do estudo, respostas para o problema aqui identificado. Além disso, o facto de os trabalhos de investigação, ao momento, serem nulos sobre o assunto adensou o interesse por estudar o tema.

O certo é que só conhecendo o perfil atual do Delegado ao Jogo da FPF se podem concluir informações acerca do seu desempenho e desenvolver ações para a melhoria contínua, potencializando as suas capacidades e permitindo uma progressão ao nível pessoal e profissional. No fundo, isto é sobre a verdade: só conhecendo o que existe, se antecipa o futuro.

## 1.3 Objetivos

Na tentativa de dar resposta à questão da identificação e análise do perfil do Delegado ao Jogo da FPF, os objetivos principais desta investigação são:

- Identificar e analisar os conhecimentos e competências para o desempenho eficaz;
- Identificar e analisar as funções desempenhadas pelo Delegado ao jogo;
- Caracterizar o contexto em que se insere o Delegado ao Jogo, considerando a modalidade do futebol e de acordo com a Entidade que o regula;
- Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento para o futuro.

Espera-se que, no final do presente estudo, se possa responder claramente a cada um destes objetivos, contribuindo para o conhecimento académico e motivando futuras investigações sobre o tema na comunidade científica.

#### 1.4 Importância do estudo

Numa altura em que a profissionalização do desporto, e em particular do futebol, ganha cada vez mais destaque, e considerando o caminho que a própria gestão desportiva, enquanto ciência, tem vindo a trilhar para se afirmar em pleno, fazer a identificação de perfis intervenientes na sua atividade assume-se como fundamental. Entender a atuação do Delegado ao Jogo da FPF – compreendendo as suas tarefas, entendendo as competências necessárias à sua performance e identificando as características da sua intervenção – parece ser fundamental para dar corpo ao conhecimento especializado sobre a sua legítima participação no fenómeno desportivo do futebol.

Este estudo almeja contribuir com informação específica e útil sobre o perfil do Delegado ao Jogo da FPF, trazendo clareza quanto à sua importância na gestão desportiva, como agente ativo na regulação dos eventos competitivos de futebol em que participa. Determinar o perfil profissional deste recurso humano permitirá abrir a discussão sobre os processos de recrutamento, formação e desenvolvimento e, em última instância, favorecerá a criação de um plano de formação adequado, especializado e construído tendo por base o código deontológico identificado.

Este estudo exploratório pretende, também, ser um material de leitura basilar para os agentes desportivos que são, ou querem ser, Delegados ao Jogo da FPF, sendo que se pretende que a informação aqui reunida possa ser relevante para a sua tomada de consciência acerca do que fazem, como o fazem e o que virá a seguir – num processo de melhoria contínua. Ainda que seja cada vez mais comum dar-se pela presença do Delegado ao Jogo da FPF, nas competições de seu âmbito, algures pelo terreno de jogo,

a sua valorização enquanto ator desportivo carece de produção de conhecimento que possa validar, de facto, o seu prestígio.

## CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

Considerando que o objetivo principal deste estudo é o de conhecer, descrever e analisar o perfil do Delegado ao Jogo da Federação Portuguesa de Futebol, torna-se indispensável recolher as informações disponíveis sobre a atividade desportiva em particular – o futebol –, o contexto organizacional em que o agente se insere – a Federação Portuguesa de Futebol –, e as suas funções e competências.

Uma vez que não existem, na literatura, estudos e trabalhos académicos sobre o perfil do Delegado ao Jogo como ator desportivo, nem do Delegado ao Jogo da FPF, em específico, foram tomados como referência os estudos de perfis profissionais e de competências de agentes desportivos integrados na atividade e/ou gestão desportiva. Seccionando o título desta investigação em partes, a revisão da literatura pretende um levantamento de informação em três direções:

- “*O perfil*” – entender porquê e para quê importa determinar um perfil;
- “*(...) do Delegado ao Jogo*” – conhecer o que é descrito sobre a função e que tarefas lhe são atribuídas na organização e supervisão dos eventos desportivos, antes, durante e após os mesmos;
- “*(...) da Federação Portuguesa de Futebol*” – enquadrar o estudo no seu contexto particular, entendendo o que é e como funciona a Entidade, e como se encontra o estado da modalidade.

### 2.1 Importância da identificação do perfil

A palavra perfil tem origem etimológica do espanhol *per-fil*, italiano *profilo*, “desenhar o contorno com uma linha” e latim *pro*, “à frente”, mais *filum*, “fio, linha”. Significa, entre outras coisas, a “descrição ou relato em que se faz a traços rápidos o retrato moral e físico de uma pessoa” (infopédia, 2024).

Na área da Psicologia, por exemplo, determinar o perfil comportamental permite identificar um conjunto de características pessoais que ajudam a prever comportamentos e atitudes (Trull, 2013); para os Recursos Humanos, desenhar um perfil profissional é necessário para estabelecer quais as características e competências que suprimem determinadas necessidades (Chiavenato, 2014). Nas redes sociais, um perfil engloba as

características pessoais com que determinado sujeito se apresenta de forma breve (Recuero, 2009); e de forma geral, de acordo com as Ciências Humanas, o perfil diz respeito ao carácter e temperamento do ser humano (Bock, 2022).

A definição de um perfil tem tanto de necessário – para compreender características existentes – como de importante – para prever o seu impacto no futuro. Esta dualidade parece encontrar urgência na formulação de perfis em contexto de sociedade, para que se possam determinar formas de atuação previsíveis. Para conseguir um emprego, por exemplo, há a importância de conhecer o perfil de competências pretendido, e depois a necessidade de se responder a ele; para se definir um tratamento terapêutico, também, há a necessidade de conhecer o perfil comportamental, para a importância de se adequar as estratégias de terapia.

Traçar um perfil implica, muitas vezes, identificar um código deontológico. Deontologia significa a ciência do saber e da obrigação, e concretiza-se na teoria sobre as escolhas do indivíduo e o que é moralmente necessário, de forma a nortear o que realmente deve ser feito (Bentham, 1834). A Deontologia profissional, termo aplicado ao contexto das profissões, refere-se ao conjunto de princípios e regras de conduta inerentes a uma determinada profissão. Isto significa que cada profissional está sujeito a uma deontologia própria, conforme o Código de Ética da sua categoria – se ele existir.

Neste sentido, o código deontológico é um conjunto codificado de regras explícitas, ou não explícitas, que regem o exercício de determinada profissão. Este código visa sobretudo o alinhamento das intenções e ações profissionais, considerando os direitos, deveres e princípios, na relação da profissão com a sociedade. Este código é vigoroso em profissões relacionadas com a saúde, já que as questões morais são determinantes na sua conduta. Na verdade, o primeiro código deontológico foi destinado à área médica e surgiu nos Estados Unidos, em meados do século XX, pela *American Medical Association* (AMA).

É um facto que, em sociedade, se pretende a uniformização e/ou normalização de características e comportamentos, na perspetiva de pertença e funcionamento em sociedade. Assim, a necessidade de definir um perfil deve-se, também, à importância de colmatar expectativas. Se existe um perfil, estabelecem-se expectativas; e estas moldam os comportamentos de acordo com elas. Exemplifiquemos: o perfil profissional de um médico indica que estes indivíduos têm preocupações sérias com a saúde dos seus

pacientes. Esperamos, então, que o nosso médico se preocupe com o estado da nossa saúde. Isto é o efeito da generalização a partir da definição de um perfil e das respectivas expectativas que este implica.

Será relevante, seguindo este conceito da deontologia profissional, considerar a identificação e análise de cargos. Para Chiavenato (1992), a necessidade de descrição e análise de cargos teve a sua origem na divisão e especialização do trabalho, sendo que estas tarefas se tornam instrumentos para as organizações, como forma de uma resposta mais adequada às necessidades de recursos humanos. Dessler (1997) defendeu que a análise de cargos produz informação sobre os requisitos do cargo, que resulta depois na descrição e especificações de cargos. Estas especificações traduzem-se na qualificação pessoal que um indivíduo deve possuir, de forma a cumprir os deveres e responsabilidades referenciados na descrição do cargo.

Armstrong (1999) definiu análise de cargos como o processo de recolha, análise e delimitação de informações relativas aos conteúdos dos cargos. Isto criou a base de dados para recrutamento, formação, avaliação de cargos e gestão do desempenho; além de fornecer a base para a descrição de cargos. Este autor defendeu uma perspectiva funcional para elaborar esta última:

1. Título do cargo
2. Definição do objetivo geral ou objetivo do cargo
3. Lista das principais responsabilidades, áreas-chave de resultados, tarefas e deveres – destaque para os resultados finais que são expectáveis que o profissional alcance.

Pode-se entender que a análise de cargos é um produto desta ideia de deontologia profissional e da necessidade de definir perfis, que delimitem as funções, tarefas, responsabilidades e competências dos profissionais de cada área. Neste sentido, considerando a importância da existência de um código deontológico para a estruturação de um perfil profissional, o que se pode entender dos conceitos de competências e funções, essenciais para a determinação desse mesmo?

O conceito de “competência” refere-se a um conjunto integrado de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que um indivíduo utiliza para realizar tarefas, de forma eficaz, num contexto específico. Boyatzis (1982) aprofundou as componentes da competência:

- Conhecimentos: informação teórica e factual que um indivíduo possui (por exemplo, conhecimentos técnicos e específicos de uma área);
- Habilidades: capacidade prática de aplicar conhecimentos e realizar tarefas (por exemplo, habilidades de comunicação, resolução de problemas e habilidades técnicas);
- Atitudes: disposições mentais ou sentimentos que influenciam o comportamento (por exemplo, atitudes positivas, ética de trabalho e disposição para colaborar);
- Comportamentos: ações observáveis que resultam da integração de conhecimentos, habilidades e atitudes (por exemplo, liderança, trabalho em equipe e proatividade).

McClelland (1973) introduziu o conceito de competência no contexto organizacional e educacional e argumentou que a avaliação das competências é um preditor mais eficaz de desempenho no trabalho, do que a medição de inteligência. Delamare e Gillet (1997) abordaram a noção de competências de uma perspectiva teórica e prática, oferecendo uma visão ampla sobre como as competências podem ser definidas, desenvolvidas e avaliadas em contextos organizacionais.

O conceito de “funções”, ou especificamente funções gerenciais (relacionadas com a gestão), refere-se às tarefas e especificações de determinado cargo. A definição de funções gerenciais é atribuída principalmente a Fayol (1916), um dos pioneiros da administração, que definiu cinco funções basilares da gestão:

- Planeamento: estabelecer objetivos e definir os planos necessários para os atingir;
- Organização: gerir e alocar recursos humanos e materiais de forma eficiente;
- Comando: liderar e dirigir os funcionários para que cumpram suas funções e objetivos;
- Coordenação: integrar e harmonizar as atividades para garantir que todos trabalhem em direção aos mesmos objetivos;
- Controlo: monitorar e avaliar o progresso em relação aos objetivos, realizando ajustes conforme necessário.

Drucker (1954) fez, igualmente, importantes contribuições para a teoria da gestão, ao expandir a discussão sobre funções gerenciais e incluir conceitos como a definição de objetivos e a gestão por resultados. A revisão de literatura sobre a gestão desportiva, e o

perfil do gestor desportivo, recorre diversas vezes a esta base de funções gerenciais para considerar as principais tarefas dos profissionais da área.

Especificamente no Desporto, porque é que importa determinar um perfil? Como atividade humana inserida na sociedade, é necessário que o Desporto também implique um conjunto de regras partilhadas e eticamente validadas, para o devido funcionamento em espaço comum. Determinar perfis é a forma de definir códigos deontológicos, elaborar regras quanto aos direitos e deveres, elencar princípios e valores e lançar expectativas quanto às características, comportamentos e atuação dos intervenientes no universo desportivo. Só assim se promove o entendimento e compreensão de papéis e funções, e se podem prever os caminhos necessários para a especialização e melhoria contínua.

A inexistência de um perfil determinado do Delegado ao Jogo da FPF dificulta a clara conceção desta função, não permitindo que se alargue a validade da mesma, nem se possa antecipar, com conhecimento de causa, as mutações futuras. É por isso que importa definir o seu perfil: como ponto de partida para o que vem a seguir. Uma vez que a literatura não possui ainda artigos ou trabalhos científicos sobre o perfil deste agente desportivo, foi necessário recorrer à caracterização de outros perfis semelhantes, para se fazer uma ponte para a caracterização do primeiro. Considere-se, a seguir, a revisão de literatura sobre perfis de relevo, e com parecenças identificadas, no espectro da gestão desportiva.

#### 2.1.1 À procura de semelhanças: o perfil do gestor desportivo

Considerando que o Delegado ao Jogo é, de forma pontual e na competição em que se encontra, um gestor de processos (organiza e supervisiona o evento desportivo), pessoas (estabelece relações com os vários intervenientes) e instalações (faz vistoria ao local e assume vigilância sobre a instalação e equipamentos), determinou-se o gestor desportivo como um perfil semelhante, para uma comparação inicial e genérica.

Os vários trabalhos sobre o perfil e importância do gestor desportivo derivam do interesse crescente na área da gestão do desporto. Na verdade, desde o final da década de 60, nos Estados Unidos, esta área de conhecimento passou a constar de programas académicos, para atender às necessidades do desporto profissional e universitário (Zanatta, 2018). Entendeu-se que, se os dirigentes desportivos tivessem o perfil e

formação adequada, seriam mais capazes de promover melhorias estruturais nas suas organizações (Pires et al., 2001; Rocha et al., 2011). Com o passar dos anos, a iniciativa de propor formação específica a estes agentes desportivos passou a incluir conteúdos diversificados tais como finanças, marketing, comunicação, ética, legislação e política (Bastos, 2003).

No cenário internacional, as universidades tendem a direcionar os estudos para as áreas de gestão e liderança, e marketing desportivo; já no Brasil, por exemplo, o grande objetivo tem sido identificar o perfil dos gestores desportivos, no sentido de reforçar a importância da sua formação para o sucesso das organizações (Bastos, 2003).

De acordo com Turbino et al. (2007), gestor desportivo, ou “dirigente desportivo”, é a pessoa que desempenha um cargo administrativo numa organização desportiva, tal como clube, federações ou associações desportivas. As ideias de planeamento, organização, execução e controlo de tarefas incluem-se neste conceito de administração. Drucker (2002), aliás, considerou que a administração deve ter um papel basilar na responsabilidade pelo desempenho e destacou cinco funções essenciais para o bom funcionamento da organização desportiva em que está inserido:

1. Determinação de objetivos;
2. Desenho da organização;
3. Motivação e comunicação;
4. Elaboração de normas;
5. Treino de recursos humanos.

Danylchul e Chelladurai (1999) referiram que a gestão financeira, a política, a liderança, a angariação de fundos, a resolução de problemas e de todo o tipo de assuntos relacionados com atletas são áreas que exigem grande atenção por parte dos gestores desportivos. Já Zouain e Pimenta (2006) sugeriram como perfil profissional do gestor desportivo, de forma genérica, a habilidade para as áreas da administração (técnicas de gestão, conhecimento fiscal, programação de eventos), comunicação e relações humanas (gestão de pessoas, marketing e vendas, habilidades de comunicação).

Segundo Correa (2006), o gestor desportivo precisa de ter desenvolvido características, competências e conhecimento, para um bom desempenho, sendo as competências mais relevantes: conhecimentos gerais, conhecimentos específicos do

ambiente profissional e conhecimentos acerca dos procedimentos. Portanto, *saber-sobre*, *saber-específico* e *saber-como* – conceitos que podem ser importantes neste estudo.

Lambrecht (1987) encontrou seis competências com maior relevância para o gestor de um clube desportivo: controlo e organização, técnicas de comunicação, técnicas desportivas, conhecimento do público, contabilidade e elaboração de orçamentos; sendo que estas variam tendo em conta a dimensão do clube (quanto maior, mais complexa será a gestão).

No seu estudo sobre o perfil de competências sobre o gestor desportivo, Joaquim, Batista e Carvalho (2011) declararam que as competências mais valorizadas são as de planeamento (atividades, projetos e eventos), de gestão de recursos (humanos, financeiros, instalações e equipamentos), de liderança, de marketing e de coordenação de equipas. A integridade (Santos et al., 2022) apareceu como uma competência substancial para gestores em contexto desportivo, assim como a existência de certas regras morais (Arnold et al., 2012) e conhecimento específico, adquirido através de educação específica na área (Retar et al., 2013).

No que diz respeito às tarefas e responsabilidades dos gestores desportivos, investigadores tais como Batista et al. (2016) e Carvalho (2013) identificaram o planeamento/organização, coordenação/avaliação, tomada de decisão, comunicação, resolução de problemas e ensinar/passar conhecimento como as mais referenciadas.

Segundo o Observatório Sport Management Occupations in Europe (1997), o gestor desportivo estava caracterizado da seguinte forma, de acordo com as categorias de tarefas, competências e conhecimento, como se pode verificar no quadro 1.

Quadro 1 – Gestor de um clube desportivo, segundo Sport Management Occupations in Europe (1997)

| <b>Tarefas</b>                                                                                                                                             | <b>Competências</b>                                                                                  | <b>Conhecimento</b>                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desenvolvimento do clube:<br>Analisar influências no desporto;<br>Analisar as exigências dos clientes;<br>Realização de um processo de planeamento decente | Competências conceptuais:<br>Perspetivas analíticas, complexas, sistemáticas, globais e sintetização | Conhecimento de gestão de negócios;<br>Ferramentas de pesquisa de mercado;<br>Técnicas de planeamento;<br>Princípios de mercado (e as suas especificidades nas |

|                                                                                                   |                                                                                                        |                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                   |                                                                                                        | organizações sem fins lucrativos)                                                                                     |
| Criação de estratégias para desenvolvimento do clube                                              |                                                                                                        | Atuação política                                                                                                      |
| Assumir tarefas de relações públicas de:<br>Representação;<br>Cooperação;<br>Cuidado              |                                                                                                        | Utilização de ferramentas de controlo;<br>Orçamento anual;<br>Adquirir fundos financeiros (ex.: angariação de fundos) |
| Controlar durante todo o processo referente a:<br>Cumprimento de objetivos;<br>Orçamento do clube | Competências humanas: interpessoais, liderança, comunicação, entrega ao grupo e persuasão, autocrítica |                                                                                                                       |
| Gestão do pessoal:<br>Liderar;<br>Motivar;<br>Desenvolver pessoal profissional e honroso          |                                                                                                        | Métodos e técnicas de liderança;<br>Treinar uma equipa de trabalho (dinâmicas de grupo)                               |
| Gestão da comunicação                                                                             |                                                                                                        |                                                                                                                       |
| Realizar atividades desportivas disponíveis relativas a:<br>Instalações;<br>Ofertas               | Competências técnicas: Desportivas específicas, de instalação específicas e de escritório/secretaria   | Técnicas de negociação e comunicação;<br>Executar o sistema do clube (organização empresarial)                        |
| Estruturar o escritório da administração                                                          |                                                                                                        | Executar sistemas de informação e de processamento de dados                                                           |

Identificar o perfil dos gestores desportivos permite traçar um panorama de quem está à frente das organizações desportivas e compreender os aspetos essenciais da sua atuação, para posteriormente verificar as limitações e potencialidades dos programas formativos pelos quais passaram (Zanatta et al., 2018). E o que dizer dos gestores desportivos de clubes de futebol, especificamente? Segundo Marques (2015), os gestores desportivos dos clubes de futebol apresentaram como principais pontos da missão do cargo de gestor: o planeamento das atividades de gestão dos clubes/organizações desportivas, a receção e valorização dos recursos humanos, o desenvolvimento e avaliação de programas, atividades e eventos e a gestão de instalações.

O que se pode transferir destas conclusões para o perfil do Delegado ao Jogo? Será passível afirmar que este agente desportivo também partilha das competências, tarefas e requisitos, identificados no gestor desportivo e gestor desportivo de clubes de futebol, para a sua atuação? Onde se estabelecem as semelhanças, e as diferenças? Considerando as conclusões dos estudos que têm sido feitos sobre os gestores desportivos e os seus perfis, pode-se concluir à partida que:

1. Os gestores desportivos devem ter formação específica na área, incluindo, por exemplo, conhecimentos de marketing, comunicação e ética, que os capacite a atuar no contexto desportivo;
2. Os gestores desportivos devem desenvolver competências e conhecimentos gerais, específicos e dos procedimentos na sua área profissional;
3. As competências dos gestores desportivos mais valorizadas são o planeamento, a gestão de recursos, a liderança, o marketing e a coordenação de equipas;
4. As tarefas de planeamento, organização, coordenação, tomada de decisão, comunicação e resolução de problemas são algumas das mais referenciadas.

Pode-se também afirmar que, apesar da semelhança em algumas competências – gestão de recursos e liderança – e em algumas tarefas – organização, coordenação e comunicação – o perfil do gestor desportivo e o do Delegado ao Jogo são distintos em muitas das responsabilidades no que diz respeito à sua atuação. Assuntos tais como a gestão de orçamentos de clube, desenvolvimento de pessoal e outros que impactam na administração de determinada organização, por exemplo, ficam somente no espectro do perfil gestor desportivo. Será importante, de seguida, perceber o que significa ser Delegado ao Jogo e coloca-lo no seu contexto profissional específico da Federação Portuguesa de Futebol.

## 2.2 Especificidades da função do Delegado ao Jogo

Afinal, o que é um Delegado ao Jogo? Descrevê-lo como “o indivíduo de fato que se encontra no túnel ou na entrada por onde entram os jogadores para o terreno de jogo” é definitivamente redutor. Aliás, esta é apenas uma forma de descrever graficamente o seu usual posicionamento na competição, um dos muitos que este agente desportivo pode assumir para fazer a devida gestão e organização do jogo em que se encontra. Começemos

por entender as premissas da atuação do Delegado ao Jogo segundo normativas internacionais.

### 2.2.1 O Delegado ao Jogo no contexto internacional

A FIFA, órgão internacional que rege o futebol, e várias associações de futebol continentais e nacionais implementaram esta função para garantir uma condução mais ajustada e de acordo com os pressupostos defendidos, num contexto desportivo altamente organizado e regulamentado. Não há informação acerca do momento específico em que este ator “entrou em campo”, mas acredita-se que aconteceu à medida que as estruturas de governação do futebol se desenvolveram, e se estabeleceram regras formais de competição e protocolos administrativos. Atualmente, o Delegado ao Jogo desempenha um papel vital na supervisão dos eventos desportivos, garantindo que as competições são conduzidas de acordo com as normas e regulamentos estabelecidos.

Ao nível europeu, a UEFA fornece diretrizes e regulamentos específicos relativos aos Delegados ao Jogo nas competições de futebol sob a sua jurisdição. Estas *guidelines* descrevem o papel, as responsabilidades e as qualificações esperadas dos Delegados nomeados para jogos sancionados pela UEFA. De forma geral, são estas as indicações que a UEFA normalmente enfatiza em relação aos Delegados ao Jogo (2024):

1. **Papel e Responsabilidades:** A UEFA define o papel deste agente desportivo como supervisor da organização e condução dos jogos, de forma a garantir que se cumprem os regulamentos da UEFA, incluindo os Regulamentos Disciplinares da UEFA e os Regulamentos de Segurança e Proteção da UEFA. Os Delegados ao Jogo são responsáveis pelos preparativos pré-jogo, pela supervisão das atividades durante o evento e pelo envio dos relatórios pós-jogo.

2. **Nomeação e Qualificações:** A UEFA nomeia os Delegados ao Jogo para as suas competições com base na experiência, qualificações e adequação para a função. Estes agentes desportivos são, regra geral, selecionados entre um grupo de gestores desportivos, árbitros ou ex-jogadores experientes, com um conhecimento profundo dos regulamentos e procedimentos do futebol.

3. **Deveres pré-jogo:** Os Delegados ao Jogo realizam vistorias ao local, instalações e equipamento para garantir que cumprem os padrões da UEFA em matéria de segurança,

proteção e condições de jogo. Asseguram igualmente a coordenação com as partes envolvidas, incluindo dirigentes de clubes, árbitros e diretores de campo, de comunicação e de segurança, para resolver quaisquer questões ou preocupações antes do jogo.

4. Monitorização do jogo: Durante o jogo, os Delegados ao Jogo monitorizam de perto os procedimentos para garantir a conformidade com os regulamentos da UEFA, incluindo as questões de fair play, comportamento dos espectadores e cumprimento das regras da competição.

5. Relatórios: Os Delegados ao Jogo são obrigados a submeter relatórios detalhados à UEFA após cada jogo, documentando quaisquer incidentes, questões disciplinares ou problemas de conformidade observados durante o jogo. Estes relatórios ajudam a UEFA a avaliar a condução geral dos jogos e a tomar as medidas adequadas.

6. Educação e treino contínuos: A UEFA enfatiza a importância da educação e treino contínuos para que os delegados dos jogos se mantenham atualizados sobre as alterações aos regulamentos, melhores práticas e questões emergentes na administração do futebol. A UEFA pode fornecer seminários de formação, *workshops* ou recursos para apoiar os delegados dos jogos nas suas funções.

É evidente a preocupação que tal Entidade tem com estes agentes desportivos, reconhecendo claramente a sua importância na gestão e organização dos jogos. De notar a artéria da formação, que se assume como uma das vertentes basilares à sua atuação, o que significa que, neste contexto, se entende a necessidade de profissionalizar os recursos humanos da estrutura, de forma contínua. No *UEFA Delegate's Handbook* (2004) lê-se a nota introdutória de Lennart Johansson, Presidente da UEFA entre 1990 e 2007, que atesta a importância da função de Delegado ao Jogo:

O Delegado oficial dos jogos da UEFA desempenha um papel cada vez mais importante no que diz respeito às competições da UEFA. Juntamente com o árbitro, é instrumento dos órgãos disciplinares, e os seus relatórios servem de base para a atividade dos comités organizadores, do Comité de Árbitros e do órgão administrativo do futebol europeu.

É um facto que o número de jogos das competições da UEFA aumentou drasticamente nos últimos anos, sendo também um facto que o Delegado ocupa agora uma posição ainda mais importante na máquina do futebol europeu, não só

ao nível da organização de competições europeias (...), mas em particular no sentido de garantir a sua conformidade e, conseqüentemente, a sua credibilidade.

Paralelamente, as exigências colocadas ao Delegado da UEFA também aumentaram. A sua tarefa exige discrição, coragem, perspicácia, atenção e neutralidade absoluta. A organização de um jogo da UEFA (...) exige um trabalho de equipa eficaz em todos os momentos. O Delegado é o líder e membro-chave dessa equipa. (*UEFA Delegate's Handbook*, 2004, p. 1).

Em termos gerais, o Delegado ao Jogo é, portanto, o oficial nomeado para supervisionar e gerir os procedimentos de um jogo específico. O seu papel é crucial para garantir que o jogo é conduzido de forma justa, tranquila e de acordo com as regras e regulamentos do órgão dirigente. Estas são algumas das suas responsabilidades principais, segundo a UEFA (2024):

1. Preparação: Os Delegados ao Jogo chegam ao local com antecedência e inspecionam as instalações, incluindo a superfície de jogo, os balneários, as áreas de espectadores e outras instalações relevantes, para garantir que cumprem os padrões exigidos definidos pelo organismo regulador.
2. Coordenação: Estes agentes desportivos coordenam-se com as diversas partes envolvidas na competição, incluindo dirigentes, árbitros, elementos responsáveis pelo estádio, segurança e comunicação. Isto garante que todos estão cientes dos seus papéis e responsabilidades e que o evento, à partida, decorre sem problemas logísticos.
3. Conformidade: Os Delegados ao Jogo garantem que todos os aspetos do jogo, incluindo registos de jogadores, equipamento, publicidade e medidas de segurança, cumprem as regras e regulamentos estabelecidos pela entidade reguladora.
4. Monitorização: Durante o evento desportivo, os Delegados ao Jogo monitorizam as atividades de forma a garantir que as equipas presentes cumprem os regulamentos. Observam também o comportamento dos jogadores, árbitros e espetadores para manter a disciplina e o *fair-play*.
5. Relatórios: Após o evento, os Delegados ao Jogo submetem um relatório detalhado ao órgão de gestão, destacando quaisquer incidentes, violações dos regulamentos ou áreas

de melhoria. Este relatório desempenha um papel crucial na manutenção da integridade da concorrência e na resolução de quaisquer problemas que possam surgir.

As suas responsabilidades, no entanto, não se ficam por aqui. Considerando a sua atuação como uma autoridade neutra, responsável por defender os padrões da competição e garantir que os jogos são conduzidos de forma justa e ordenada, pressupõe-se que a sua ação seja transversal, pedagógica e integrada – o que significa que existem uma série de micro-tarefas alinhadas com este propósito (Manual de Delegados, 2022).

Por outras palavras, servindo de elo de ligação com os vários intervenientes de um evento desportivo, com o objetivo comum de o organizar com sucesso, sem ocorrências disciplinares ou penalizações, o Delegado ao Jogo tem uma atuação pontual em cada uma das competições que participa, mas uma importância transversal em todas elas, segundo as diretrizes da Coordenação de Delegados ao Jogo FPF. Segue, para isso, princípios e valores defendidos pela Entidade que o rege e pela condição humana que detém.

O que dizer quanto às suas competências? Uma primeira pesquisa indica que, em termos gerais, o perfil Delegado ao Jogo inclui uma combinação de qualificações, experiências e características pessoais consideradas necessárias para cumprir eficazmente as responsabilidades da função. Embora os requisitos específicos possam variar consoante o organismo dirigente e o nível da competição, estes são alguns elementos comuns frequentemente associados ao seu perfil profissional, segundo as normativas internacionais:

1. **Experiência em Gestão Desportiva:** o Delegado ao Jogo deve ter formação em administração ou gestão desportiva, com experiência na organização e supervisão de eventos desportivos. Isto pode incluir o envolvimento anterior em futebol ou outras organizações, clubes ou ligas desportivas.

2. **Conhecimento das Regras e Regulamentos:** espera-se deste agente uma compreensão completa das regras e regulamentos que regem a modalidade, bem como das regras específicas da competição em que se encontram. Estes devem garantir que todos os aspetos do evento cumprem os regulamentos relevantes.

3. **Competências de comunicação:** competências de comunicação eficazes são cruciais para que o Delegado ao Jogo possa estabelecer contato com as diversas partes envolvidas

no evento. Uma comunicação clara e concisa ajuda a garantir que todos compreendem as suas funções e responsabilidades.

4. Capacidades de tomada de decisão: o Delegado ao Jogo deve ser capaz de tomar decisões informadas de forma rápida e imparcial, especialmente em situações problemáticas. Deve avaliar rapidamente a situação, considerar fatores relevantes e tomar as medidas adequadas para resolver litígios ou violações de regulamentos.

5. Atenção aos detalhes: prestar atenção aos detalhes é muito importante na realização de inspeções pré-jogo, bem como na monitorização de todos os procedimentos da competição em busca de quaisquer desvios das regras ou incidentes que exijam intervenção.

6. Integridade e Imparcialidade: espera-se que o Delegado ao Jogo mantenha elevados padrões de integridade e imparcialidade, garantindo fair play e mantendo a integridade da competição. Deve manter-se neutro e objetivo nas suas decisões e interações, evitando eventuais conflitos de interesses.

7. Adaptabilidade e Resiliência: os eventos desportivos são imprevisíveis e podem surgir situações inesperadas que exijam uma adaptação rápida e a capacidade de manter a calma sob pressão. A flexibilidade e a resiliência são qualidades importantes para gerir os desafios com eficácia.

Assim, de um modo geral, o perfil deste agente desportivo parece implicar uma combinação de experiência prática, conhecimentos, competências e qualidades pessoais necessárias para supervisionar os jogos de futebol e garantir a sua condução justa e ordenada. Mas então, se não existe um perfil determinado e um código deontológico explícito, que quadro de competências podemos considerar?

Na parte prática deste estudo, as entrevistas conduzidas, aos elementos que assumem atualmente funções de Delegado ao Jogo da FPF, têm como objetivo o levantamento de competências e a consideração de tarefas que o perfil específico tem ao momento – e o que é que isso significa para o futuro.

### 2.2.2 O Delegado ao Jogo da Federação Portuguesa de Futebol

O Delegado ao Jogo da FPF é um representante oficial da Federação Portuguesa de Futebol nas competições do seu âmbito. Na sua função em jogo é responsável por conduzir e supervisionar as várias atividades que acontecem no decorrer do evento desportivo, desde que chega ao local, até ao momento em que o abandona.

Como ponto de contacto entre os vários intervenientes da competição desportiva – Equipa de Arbitragem, Gestor de Segurança, Diretor de Campo, Diretor de Imprensa, Comandante das Forças de Segurança, elementos do serviço de emergência médica e/ou bombeiros e Delegados de Clube – o Delegado ao Jogo deve zelar pela observância das normas previstas no regulamento em vigor, além de atuar no âmbito da defesa da ética e do espírito desportivo.

O Manual de Delegados (2022) é o documento entregue aos agentes desportivos que assumem esta função. Nele estão contidas todas as normativas acerca dos princípios gerais de atuação, normas de conduta, formação e nomeação, planos de atividades, relatórios, resolução de casos específicos e normas administrativas.

De acordo com este documento, e com os regulamentos das competições da Federação Portuguesa de Futebol, compete aos Delegados ao Jogo zelar pela observância das normas previstas no Regulamento. Declaram-se que são competências do Delegado ao Jogo da Federação Portuguesa de Futebol:

1. Fomentar e desenvolver os princípios gerais do Regulamento em questão, designadamente no âmbito da defesa da ética e do espírito desportivo;
2. Verificar juntamente com o árbitro as boas condições técnicas do terreno de jogo e respetivo equipamento, com vista à realização dos jogos;
3. Verificar com o Gestor de Segurança (o Coordenador de Segurança ou o Ponto de Contacto com a Segurança), as condições de segurança do estádio;
4. Colaborar com os elementos da Autoridade Antidopagem de Portugal, que tenham sido destacados para o jogo em questão, com vista a realizar os controlos aos jogadores, nos casos em que não exista outro Delegado do Clube com essa função;
5. Presenciar e verificar o cumprimento das disposições regulamentares relativas à *flash interview*, quando estas tenham lugar;
6. Promover, coordenar e conduzir a realização de uma reunião, uma hora antes do jogo, com o Árbitro, Diretor de Campo, Gestor de Segurança, Comandante das Forças de Segurança, elementos do serviço de emergência médica e/ou bombeiros,

e Delegados dos Clubes, no sentido de segurar a realização do jogo em conformidade com todas as exigências regulamentares;

7. Elaborar, no final do período em que exerceu as suas funções, um relatório pormenorizado sobre todas as ocorrências do jogo, que deve ser enviado à FPF o mais rapidamente possível, até ao dia seguinte ao jogo;
8. Desenvolver uma ação preventiva e pedagógica nos jogos, fomentando o espírito de *fair-play* junto dos agentes desportivos, adotando para tal uma conduta da maior discrição possível, privilegiando a interação com os Diretores de Campo e Gestores de Segurança, no sentido de evitar ou atalhar situações que desrespeitem os regulamentos;
9. Fiscalizar o bom cumprimento das normas regulamentares na organização e realização do jogo, bem como as condições de publicidade e ações promocionais dos patrocinadores oficiais;

Segundo o Manual de Delegados (2022), espera-se que o Delegado ao Jogo seja um agente desportivo credível e detenha uma objetividade e imparcialidade total. Além do profissionalismo, deve exibir características de proatividade, capacidade de ouvir a opinião dos outros, demonstração de liderança através de diálogo e comunicação, flexibilidade, atitude e capacidade de tomada de decisão. Além das competências esperadas e tarefas confiadas, o Delegado ao Jogo desta Instituição deve reger-se pelas seguintes normas de conduta:

1. Comportar-se de uma forma profissional, consciente de que as suas ações e palavras, tanto com as partes interessadas como com o público em geral, podem ter um impacto positivo ou negativo sobre a imagem da FPF;
2. A relação com todos os agentes desportivos, nomeadamente os elementos da Equipa de Arbitragem e elementos dos Clubes, deve ser cordial, mas efetuada sem grandes manifestações de intimidade que permitam concluir haver excesso de familiaridade;
3. Durante o exercício das suas funções e permanência no recinto desportivo, não pode fumar, dando o exemplo e chamando a atenção de quem infringir a Lei relativamente à área técnica (zona dos balneários, túnel e área de jogo);
4. Deve guardar confidencialidade sobre todas as informações, atos e decisões, bem como quaisquer outras informações de que tenha conhecimento no exercício das suas funções, abstenendo-se, designadamente, de prestar quaisquer declarações

públicas sobre as mesmas, ou providenciar informação recebida na qualidade de Delegado a entidades exteriores ou aos órgãos sociais da FPF;

5. Tem de ter cautela ao usar os meios sociais e ter em mente que esta numa missão de negócios que representa a FPF. Em particular:
  - a) Não publicar comentários sobre as equipas, jogadores ou FPF;
  - b) Não publicar fotografias de jogadores ou de quaisquer áreas especiais de acesso (balneários, túneis, etc);
6. Nenhuma declaração pode ser dada aos meios de comunicação, sem instruções específicas e aprovação da FPF;
7. Deve utilizar a indumentária adequada a cada jogo, conforme indicação da Direção de Competições e Eventos (DCE);
8. Não deve, seja em que circunstância for, aceitar convites por parte de dirigentes ou funcionários dos Clubes/SADs para assistir a jogos de futebol. Esta inibição aplica-se tanto aos jogos organizados pela FPF como aos que se encontram sob a égide de outra Instituição qualquer;
9. Se oferecido, o Delegado ao Jogo pode aceitar um presente adequado que é dado por um terceiro, como um sinal de amizade ou uma lembrança do jogo sem maiores expectativas (máximo de 50 euros). Se o Delegado sentir que o valor do presente é excessivo ou destinado a fazer sentir-se em dívida para com essa pessoa ou equipa/organização, deve educadamente recusar e, posteriormente, informar a FPF;
10. Não é apropriado solicitar à equipa da casa bilhetes para os jogos para amigos ou família;
11. Quaisquer amigos e familiares presentes no jogo não devem acompanhá-lo durante qualquer uma das suas funções oficiais.

Há uma série de tarefas que cabem ao Delegado ao Jogo, desde que chega ao recinto do mesmo, até que sai, em último, depois de assegurar que todos os elementos regressam à normalidade e que a competição se dá por encerrada, idealmente sem qualquer ocorrência a registar. Na prática, a sua atuação é relevante em três fases: preparação prévia ao jogo, que se inicia na convocatória até ao dia de jogo; organização do jogo, contemplando todas as atividades necessárias para que ele se realize; e conclusão do jogo, que implica a elaboração de dois relatórios essenciais – o de organização de jogo e o de ocorrências.

O plano de atividades do antes, durante e pós-jogo estabelece todas as micro-tarefas que estão implicadas na organização e supervisão de uma competição desportiva e que incluem, por exemplo:

- Vistoria aos espaços desportivos;
- Receção das equipas e acolhimento da equipa de Arbitragem;
- Reunião preparatória para o jogo, na presença dos intervenientes relevantes à sua realização;
- Observação de quaisquer ocorrências por parte do público ou agentes desportivos presentes, que possam estar em não-conformidade com os regulamentos;
- Articulação com as forças de segurança e as equipas médicas, para a atuação das mesmas se/quando necessário;
- Acompanhamento pedagógico aos Clubes, para que todos possam melhorar a sua performance e atividade, tendo maior clareza quanto aos regulamentos e diretrizes da sua competição.

A *checklist* de atividades entregue aos Delegados ao Jogo no início da sua atividade resume o alinhamento das atividades nas fases pré-jogo, durante e pós-jogo. Este alinhamento reflete a atuação deste agente desportivo em condições normais. Dependendo do tipo de competição, e da sua exigência, poderá ser necessário fazer certos ajustes – uma capacidade adquirida com a experiência na função. No Manual dos Delegados (2022) estão também referenciados os critérios de seleção e inscrição, assim como os critérios de permanência no Quadro de Delegados. Para a seleção tem-se em consideração os seguintes parâmetros:

- Formação cívica;
- Aptidão física e mental;
- Conhecimento e relacionamento com a modalidade desportiva;
- Habilitações literárias;
- Capacidade de comunicação;
- Liderança e assertividade;
- Disponibilidade para exercer o cargo;
- Relações humanas;
- Motivação para o desempenho da função;

- Credibilidade e responsabilidade.

Para assegurar a permanência no Quadro dos Delegados ao Jogo da FPF são critérios:

- Desempenho considerado, no mínimo, satisfatório/suficiente nas funções, nas épocas anteriores;
- Ter mantido uma postura cívica ponderada, isenta de mediatismo, e/ou conflitualidade com dirigentes de Clubes/SADs, ou crítica para com os restantes Delegados da FPF;
- Não ter qualquer relação direta ou indireta, onerosa ou voluntária, com os Clubes/SADs presentes nas competições organizadas pela FPF.

Extremamente relevante nesta seção é a menção acerca das características e competências que servem de critérios de novas candidaturas. Elas são:

- Capacidade natural de liderança;
- Diplomacia e capacidade para confirmar autoridade;
- Organizado/a e eficiente;
- Resistência à pressão e capacidade para tomar decisões importantes;
- Independente e autónomo/a;
- Capacidade de comunicação e negociação;
- Flexível e disposto/a a viajar;
- Conhecimento exaustivo dos regulamentos;
- Idade entre os 35 e os 65.

Na construção do perfil do Delegado ao Jogo da FPF será importante regressar a estas indicações, para cruzar com os perfis atuais e fazer a ponderação do que deve, ou não, ser melhorado no futuro.

### 2.2.3 Enquadramento legal da função

De forma a enquadrar a função do Delegado ao Jogo da FPF na vida em sociedade, consideram-se os materiais da Constituição da República Portuguesa, Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto e regulamentação avulsa, a que diz respeito à sua Entidade reguladora.

#### a) Constituição da República Portuguesa

A Constituição da República Portuguesa atual data de 1976 e foi redigida pela Assembleia Constituinte eleita na sequência das primeiras eleições livres pós-25 de abril. Esta dita as leis fundamentais do país, regula os direitos e deveres dos cidadãos e define a organização política do Estado.

Encarada como um pacto social, a Constituição da República Portuguesa define os parâmetros do sistema jurídico e sistematiza o conjunto de normas a que a sociedade portuguesa está sujeita.

A lei nº1/2005, de 12 de agosto, diz respeito à sétima revisão constitucional, contemplando algumas alterações e aditamentos. Deste documento, para o efeito da investigação, são de salientar os artigos nº 13 e 79.

O artigo nº13 diz respeito ao Princípio da Igualdade e menciona que:

1. Todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei.
2. Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual.

Enquanto elemento da sociedade, o Delegado ao Jogo da FPF tem a mesma dignidade e suscetibilidade jurídica do que qualquer outro agente desportivo, sendo que para exercer a sua função não deve sofrer qualquer benefício ou prejuízo de acordo com a sua raça, sexo ou convicções.

O artigo nº79, fulcral para os envolvidos no Desporto como atividade e fenómeno, relaciona-se com a Cultura física e desporto e dita que:

1. Todos têm direito à cultura física e ao desporto.
2. Incumbe ao Estado, em colaboração com as escolas e as associações e coletividades desportivas, promover, estimular, orientar e apoiar a prática e a difusão da cultura física e do desporto, bem como prevenir a violência no desporto.

Este artigo é válido pelo reforço do direito a ter acesso ao fenómeno desportivo, e ainda pela menção das “associações e coletividades desportivas”, neste caso com relação à Federação Portuguesa de Futebol como entidade promotora da prática e difusão da

cultura física e do desporto, assim como a referência à prevenção da violência no desporto, bandeira que esta também ergue.

Os artigos mencionados colocam o Delegado ao Jogo da Federação Portuguesa de Futebol como pessoa jurídica singular, num local de direito quanto a ser tratado com dignidade, tendo direito à cultura física e ao desporto, e com o aporte de pertencer a uma Entidade promotora e difusora deste último.

#### b) Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto

A Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto define as bases da política de desenvolvimento da atividade física e do desporto, tal como descrito no seu primeiro artigo. A última alteração desta Lei nº5 data de 16 de janeiro de 2007 e estabelece os princípios normativos do desporto, contemplando tudo o que se relaciona com esta matéria, em vários âmbitos.

Dá-se destaque a alguns dos artigos, pela relação direta com a questão da delegacia ao jogo. Pelo princípio, salientar o artigo nº2 que se refere aos princípios da universalidade e da igualdade. Derivado do artigo nº13 da Constituição da República Portuguesa, mas específico para a atividade física e desporto, este determina que:

1 - Todos têm direito à atividade física e desportiva, independentemente da sua ascendência, sexo, raça, etnia, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual.

2 - A atividade física e o desporto devem contribuir para a promoção de uma situação equilibrada e não discriminatória entre homens e mulheres.

Além da menção do direito de acesso ao fenómeno desportivo, independentemente das características que identificam o Delegado ao Jogo da Federação Portuguesa de Futebol como pessoa jurídica, também se destaca a situação de género. Na época desportiva 2022/23 foram acrescentadas ao corpo de Delegados ao Jogo três mulheres, e na presente época 2023/24 mais uma, totalizando cinco pessoas do género feminino no quadro atual de Delegados ao Jogo da Federação Portuguesa de Futebol.

De referir também o artigo nº14, que esclarece o conceito de Federação desportiva:

As federações desportivas são, para efeitos da presente lei, 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, preencham, 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.

A função de Delegado ao Jogo da FPF cabe nas “demais entidades que promovam, pratiquem ou contribuam para o desenvolvimento da respetiva modalidade”. É relevante entender que uma Federação desportiva, e em específica a que o rege, tem a incumbência de promover e difundir determinada prática desportiva a nível nacional.

Os artigos nº22 e 23 também são relevantes para conhecimento, já que se referem às Ligas Profissionais e, sobretudo, às suas relações com a Federação desportiva correspondente. Em Portugal apenas existe uma Liga Profissional, para a modalidade do futebol. Esta Liga é uma entidade própria, criada para a particular tarefa de regulamentar o campeonato profissional, através da delegação da Federação Portuguesa de Futebol.

A LPFP tem personalidade jurídica e autonomia administrativa, técnica e financeira, mas recorre ao serviço do Conselho de Arbitragem da FPF, e convive com esta entidade nas decisões do Conselho de Disciplina. A articulação destas duas entidades é fundamental para o fenómeno futebolístico português, ainda que tenham diferenças na forma como o operacionalizam. No que toca à atividade de Delegado ao Jogo, a LPFP convoca os seus próprios Delegados, encarregados de organizar as competições

profissionais, ou seja, jogos dos clubes de Primeira e Segunda Liga e ainda a competição da Taça da Liga (Allianz Cup).

O processo de recrutamento é diferente do que o que acontece na Federação Portuguesa de Futebol, sendo que se abre um concurso para os interessados (na FPF as vagas são atualmente atribuídas por convite), com um processo de seleção que passa por três fases avaliatórias. Os benefícios e responsabilidades registam também diferenças de acordo com a Entidade.

Os artigos nº 25, 26 e 27 dizem respeito, respetivamente, à Disciplina e Arbitragem, Clubes desportivos e Sociedade desportivas. Saber o enquadramento legal que estas entidades têm na lei é relevante pela convivência das funções.

O Delegado ao Jogo da FPF é responsável pela organização do jogo, relacionando-se diretamente com elementos da estrutura de clubes desportivos, dirigentes, presidentes, equipas de arbitragem e outros agentes desportivos que possam estar presentes. Todos estes elementos são essenciais para a concretização da competição desportiva – missão pela qual todos devem zelar. A articulação entre as várias pessoas jurídicas, singulares ou coletivas, é determinante no cumprimento da regulamentação e no sucesso do evento desportivo.

O artigo nº35 dita o seguinte, relativamente à formação de técnicos:

1 - A lei define as qualificações necessárias ao exercício das diferentes funções técnicas na área da atividade física e do desporto, bem como o processo de aquisição e de atualização de conhecimentos para o efeito, no quadro da formação profissional inserida no mercado de emprego.

2 - Não é permitido, nos casos especialmente previstos na lei, o exercício de profissões nas áreas da atividade física e do desporto, designadamente no âmbito da gestão desportiva, do exercício e saúde, da educação física e do treino desportivo, a título de ocupação principal ou secundária, de forma regular, sazonal ou ocasional, sem a adequada formação académica ou profissional.

Não existe ainda um estatuto profissional regulamentado para a função específica de Delegado ao Jogo da FPF, mas este é considerado, para efeitos legais, um agente desportivo. Assim sendo, deve estar devidamente preparado e formado para a sua atividade.

Não é requisito uma formação de base específica no que toca ao âmbito de estudos, ainda que se privilegiem noções de gestão desportiva, áreas da comunicação e vendas e conhecimentos relacionados com a modalidade específica do futebol. Existe, no entanto, uma formação inicial para Delegados, no início da época desportiva, com sessões de reciclagem pontual ao longo da mesma. Estas ações formativas contínuas permitem a adequação à função e reforçam esta garantia prevista na lei.

c) Regulamentação avulsa – Estatutos da Federação Portuguesa de Futebol

O Delegado ao Jogo inclui-se na designação de agente desportivo, que surge nos Estatutos da Federação Portuguesa de Futebol como:

Titular de órgão social, de comissões permanentes ou não permanentes, de sócio ordinário da Federação Portuguesa de Futebol, dirigente, *delegado*, observador de árbitro, árbitro, jogador, treinador, agente de jogos, agente de jogadores, preparador físico, secretário técnico, médico, massagista, auxiliar técnico, coordenador de segurança, assistentes de recintos desportivos nos termos da lei, funcionário, assessor, empregado e outro responsável pelos assuntos técnicos, médicos e administrativos perante a *Fédération Internationale de Football Association*, uma Confederação, Federação, Associação, Liga, Clube ou Sociedade desportiva.

Estes Estatutos regulamentam os princípios de atuação de todos os envolvidos na Entidade e é clara a forma como a atividade de Delegado ao Jogo, enquanto agente desportivo, está profundamente envolvida na própria operacionalização dos princípios estabelecidos pela Entidade. Na seção seguinte, sobre o enquadramento profissional, exploram-se as diretrizes relevantes à atuação do Delegado ao Jogo da FPF, presentes nos seus Estatutos.

### 2.3 Enquadramento profissional – Federação Portuguesa de Futebol

Segundo Reis (2016), a necessidade do associativismo, desde os tempos medievais, é uma das melhores formas de constatar a importância que o fenómeno tem na vida em sociedade, e de justificar as inúmeras organizações e clubes desportivos que existem na atualidade. A Federação Portuguesa de Futebol é disso exemplo.

A Federação Portuguesa de Futebol é o organismo que tutela o futebol em Portugal. Detentora do estatuto de utilidade pública desportiva, é responsável pela supervisão de todos os aspetos do futebol no país, incluindo a organização de competições, o desenvolvimento de iniciativas de base e a representação de Portugal em organizações internacionais de futebol como a FIFA e a UEFA.

Enquanto Entidade, a Federação Portuguesa de Futebol, anteriormente denominada União Portuguesa de Futebol (UPF), foi criada a 31 de março de 1914, por três associações regionais outrora existentes – Lisboa, Porto e Portalegre. A 26 de agosto de 1914, a (UPF) apresentou a candidatura de uma Seleção Nacional à FIFA e foi a 18 de dezembro de 1921 que se realizou o primeiro jogo da seleção nacional, frente à seleção espanhola.

Em 1922 realizou-se o primeiro campeonato de futebol do país, em que os vencedores eram considerados campeões da modalidade. A 28 de maio de 1926, a UPF passou a denominar-se Federação Portuguesa de Futebol (FPF) em Congresso Extraordinário. Na época de 1938-39, o Campeonato de Portugal foi substituído pela atual Taça de Portugal, que se mantém como a prova rainha nacional e uma das competições mais importantes do calendário da modalidade. Em 1966, data histórica, a seleção nacional conquistou o terceiro lugar no Campeonato do Mundo – este continua a ser o melhor resultado numa competição mundial até à data.

Em 1984, a seleção nacional de futebol atingiu as meias-finais na sua primeira prestação em Campeonatos da Europa e em 2004, ano em que hospedou a competição, conseguiu chegar às finais da competição, adiando a vitória do campeonato europeu para o ano de 2016. Apesar deste destaque para a modalidade do futebol, a Federação Portuguesa de Futebol contabiliza, também, inúmeros títulos na modalidade de Futsal e Futebol de praia, além de títulos individuais de jogadores e treinadores.

Esta Entidade desempenha um papel central no desenvolvimento e administração do futebol em Portugal, ajudando a fazer crescer o desporto e a manter a sua popularidade tanto a nível nacional como internacional. Para a prossecução do seu objeto cabe em especial à Federação Portuguesa de Futebol (Estatutos FPF, 2024):

1. Representar o futebol português a nível nacional e internacional;
2. Reconhecer, organizar e assegurar a participação competitiva das seleções nacionais;

3. Representar e proteger os interesses dos seus sócios;
4. Elaborar e aprovar normas e regulamentos, garantindo a sua aplicação;
5. Respeitar e prevenir qualquer violação dos Estatutos, Leis de Jogo, regulamentos, diretivas e decisões da FIFA, UEFA e da FPF, enviando os melhores esforços para que os mesmos sejam cumpridos pelos seus sócios;
6. Organizar, a nível nacional, distrital e regional, competições de futebol em todas as suas modalidades e variantes, e atribuir os títulos de campeão nacional, distrital ou regional no âmbito dos respetivos campeonatos, provas e competições, sem prejuízo das competências reconhecidas às associações distritais ou regionais e à LPFP (Liga Portuguesa de Futebol Profissional);
7. Desenvolver o futebol no território português de acordo com o espírito desportivo, valores educacionais, materiais, culturais e humanitários, através de programas de formação e desenvolvimento dos diferentes agentes desportivos, nomeadamente dos jogadores, treinadores, árbitros e dirigentes;
8. Prevenir as praticas que possam afetar a integridade dos jogos e/ou competições ou, de algum modo, prejudicar o futebol;
9. Supervisionar os jogos amigáveis de todas as categorias e variantes que se disputem em território nacional;
10. Acolher competições de nível internacional;
11. Emitir parecer e homologar regulamentos de provas e de manifestações desportivas com vista a assegurar o respeito pelas várias regras da saúde e segurança dos praticantes, bem como o cumprimento das regras técnicas da modalidade;
12. Promover a investigação e o desenvolvimento da investigação científica nas áreas da saúde e da performance no futebol através, entre outros, da conceção e realização de projetos de investigação científica, difusão de conhecimento científico com divulgação de publicações dos resultados da investigação, organização de eventos, conferências e seminários, estabelecimento de parcerias e cooperação com instituições nacionais ou internacionais e formação interna e externa de agentes desportivos em matérias, designadamente, relacionadas com a prevenção, diagnóstico, tratamento, reabilitação e recuperação no futebol, treino, identificação e desenvolvimento de talentos, promoção da saúde na comunidade e responsabilidade social,

através da instalação no seu seio de uma Unidade de Investigação & Desenvolvimento (Unidade I&D).

De acordo com a sua filiação na FIFA e UEFA, compete ainda à Federação Portuguesa de Futebol:

1. Observar e fazer cumprir os princípios de lealdade, da integridade e do desportivismo de acordo com as regras do fair-play;
2. Aplicar e fazer cumprir as Leis do Jogo emitidas pelo *International Football Association Board* (IFAB), as Leis do Jogo de Futebol, Futebol de sete, Futsal e do Futebol de praia emitidas pelo Comité Executivo da FIFA;
3. Respeitar os Estatutos, Regulamentos, Diretivas, Decisões e Circulares da FIFA e da UEFA, incluindo o Código de Ética da FIFA;
4. Reconhecer a jurisdição do Tribunal Arbitral do Desporto, com sede em Lausanne, em todos os litígios que assumam uma dimensão transfronteiriça, de acordo com o previsto nos Estatutos da FIFA e da UEFA;
5. Remeter ao Tribunal Arbitral da FPF, que decidirá sem possibilidade de recurso, todos os litígios de dimensão nacional resultantes de/ou relacionados com a aplicação dos Estatutos ou Regulamentos da FPF, salvo os que caibam na jurisdição de outros órgãos ou cuja apreciação lhe esteja vedada por imperativos legais;
6. Assegurar que os seus sócios, através dos seus Estatutos, licença, registo ou qualquer outro documento escrito, reconhecem e aceitam todas as obrigações dos Estatutos e dos Regulamentos da FPF.

Esta Entidade, responsável pela tutela do futebol nacional, é, por consequência, a organização reguladora da função de Delegado ao Jogo, sendo que declara as diretrizes para a sua atuação em consonância com os seus valores de base. No exercício das suas funções, o Delegado ao Jogo da FPF precisa de ter conhecimento acerca das normas e regulamentos que fazem parte do âmbito interno da Federação ou das próprias competições, de acordo com as suas necessidades e premissas. Assim, existem alguns elementos legais e normativos a ter em consideração, numa perspetiva prática da atividade:

- a) Regulamentos das competições

O Delegado ao Jogo da FPF participa em várias competições desportivas não-profissionais de Futebol, Futsal e Futebol de praia, para escalões masculinos e femininos. Conhecer as regras e particularidades técnicas e táticas de cada uma não é extremamente necessário – uma vez que não há intervenção direta nas Leis do Jogo – mas é aconselhável. Do Delegado ao Jogo da FPF espera-se uma perspetiva crítica destes regulamentos, desde que aporte valor e que possa melhorar o funcionamento dos processos (Manual de Delegados, 2022). Na sua função, este agente desportivo deve garantir que os Regulamentos são aplicados, ainda que não lhe caiba uma posição punitiva ou inquisitória.

O Delegado ao Jogo da FPF deve ser um elemento capaz de contribuir para o exercício do próprio Regulamento e para que este não seja visto como uma lei limitante, mas uma oportunidade de exercer o direito à competição de forma justa e igualitária.

#### b) Regulamento disciplinar

O presente Regulamento Disciplinar da Federação Portuguesa de Futebol é aprovado ao abrigo do disposto no artigo 10.º, na alínea a) do número 2 do artigo 41.º e no artigo 52.º do Regime Jurídico das Federações Desportivas, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 248-B/2008, de 31 de dezembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 93/2014, de 23 de junho, bem como na alínea a), do número 2 do artigo 51.º dos Estatutos da Federação Portuguesa de Futebol.

Relativamente ao seu objeto está descrito que:

1. O presente Regulamento, denominado Regulamento Disciplinar da Federação Portuguesa de Futebol (adiante abreviadamente designado por Regulamento ou RD da FPF), visa sancionar a violação das regras de jogo ou da competição, bem como das demais regras desportivas, nomeadamente as relativas à ética desportiva, no âmbito das atribuições da Federação.
2. O Regulamento Antidopagem da FPF e o Regulamento de Prevenção de Violência regem especificamente as infrações disciplinares verificadas nesse âmbito.
3. Ocorrendo concurso de normas previstas neste Regulamento e nos regulamentos previstos no número anterior prevalecem as normas especiais desses regulamentos.

É sob as diretivas deste documento que se regulam as sanções das violações das regras de jogo, pelo que é um elemento essencial ao conhecimento do Delegado ao Jogo da FPF. Este deve conhecer as normas e consequentes sanções, para que possa ser sensato aquando da observação e registo das possíveis ocorrências. Considerando que do seu relatório resultam os factos a analisar para a consideração de castigos aplicados aos Clubes ou a agentes desportivos envolvidos, o conhecimento do Regulamento Disciplinar é essencial para que o seu exercício esteja de acordo com os princípios gerais da FPF, de forma a proteger a modalidade desportiva.

Neste documento estão expressas as infrações disciplinares em todas as possíveis variáveis, desde questões fraudulentas, a arremessos de objetos, ofensas corporais ou outras, assim como as questões administrativas relacionadas com a aplicação dos castigos, sua contestação e defesa.

c) Comunicados e deliberações disciplinares

A supervisão do Delegado ao Jogo da FPF em determinada competição pode materializar-se na aplicação de castigo ou multa para o Clube ou agente desportivo infrator do Regulamento Disciplinar. Nos comunicados semanais são publicados os processos disciplinares, com referência expressa da infração cometida (indicada no Regulamento Disciplinar) e o texto integral que o Delegado ao Jogo da FPF submeteu no seu relatório de ocorrências, a dar conhecimento do mesmo.

Este agente desportivo tem a responsabilidade dupla de registar o que possa ser uma infração dos regulamentos em vigor, e também considerar as infrações anteriores, feitas por outros colegas Delegados aos clubes visitados, para que seja feito um *follow-up* congruente, capaz de fazer justiça de forma igual a todos os envolvidos. A investigação sobre o perfil do Delegado ao Jogo da FPF pretende tornar clara a importância desta função, revestindo-a de conhecimento aprofundado para lhe trazer prestígio – e contribuir para a melhoria contínua deste agente desportivo dentro da organização que representa.

## CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

O presente capítulo tem como objetivo descrever o processo metodológico necessário para a realização do estudo, de forma a abordar o problema com maior especificidade e a responder aos objetivos inicialmente propostos. Dada a escassez de investigações focadas explicitamente no papel do Delegado ao Jogo da FPF, foi utilizado o paradigma interpretativo e uma abordagem qualitativa para compreender em profundidade o seu papel, em específico em relação a conhecimentos, funções, contexto e perspetivas futuras, de acordo com alinhamento de objetivos iniciais. A amostra escolhida incluiu dezasseis dos vinte e três Delegados ao Jogo da FPF no ativo em 2023/24 e o instrumento de pesquisa a aplicar foi a Entrevista, pela riqueza e profundidade de informação, em linha com o carácter exploratório do estudo.

### 3.1 Contexto e Participantes

A presente investigação foi realizada no contexto dos agentes desportivos que atuavam como Delegado ao Jogo ao serviço da FPF na época desportiva 2023/24. Estes participantes foram selecionados por partilharem a condição comum de estarem no ativo ao momento, participando nas competições não profissionais de Futebol, Futsal e Futebol de praia da FPF. Dos vinte e três agentes desportivos no ativo, participam nesta investigação dezasseis, sendo que, desses dezasseis, catorze eram homens e duas eram mulheres. A média de idades era de 52,875% (sendo a idade mínima 43 anos e a máxima 75 anos) e registaram-se diversos níveis de habilitações académicas e de ocupações profissionais (ver quadro 2).

Quadro 2 – Informação acerca de género, habilitações académicas, ocupações profissionais e especialização no desporto da amostra do estudo

|        |                                                                              |
|--------|------------------------------------------------------------------------------|
| Género | Masculino – 14 dos inquiridos (87,5%)<br>Feminino – 2 dos inquiridos (12,5%) |
|--------|------------------------------------------------------------------------------|

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Habilitações académicas    | 4º ano – 1 dos inquiridos (6,25%)<br>9º ano – 2 dos inquiridos (12,5%)<br>11º ano – 2 dos inquiridos (12,5%)<br>12º ano – 2 dos inquiridos (12,5%)<br>Licenciatura – 7 dos inquiridos (43,75%)<br>Mestrado – 1 dos inquiridos (6,25%)<br>Doutoramento – 1 dos inquiridos (6,25%) |
| Ocupações profissionais    | Professor/a – 4 dos inquiridos (25%)<br>Funcionário/a público – 5 dos inquiridos (31,25%)<br>Gestor de empresa – 2 dos inquiridos (12,5%)<br>Consultor – 3 dos inquiridos (18,75%)<br>Administrador – 1 dos inquiridos (6,25%)<br>Técnico escolar – 1 dos inquiridos (6,25%)     |
| Especialização no desporto | Ex-atleta federado – 2 dos inquiridos (12,5%)<br>Ex-árbitro – 2 dos inquiridos (12,5%)<br>Dirigente desportivo – 1 dos inquiridos (6,25%)<br>Formações na área do desporto – 4 dos inquiridos (25%)<br>Nenhuma – 7 dos inquiridos (43,75%)                                       |

Podemos retirar algumas conclusões sobre esta informação inicial, em relação ao perfil atual do Delegado ao Jogo da FPF, nomeadamente:

- A preponderância do sexo masculino que representava mais de 80% dos inquiridos;
- O tipo de habilitação académica mais comum era a licenciatura com mais de 40%;
- As ocupações profissionais eram variadas, mas tinham em comum conhecimentos de gestão de recursos e de pessoas;
- Existia uma ligeira maioria (56,25%) com experiência no contexto desportivo, seja como formandos, ex-atletas, ex-árbitros e/ou integrantes de organizações desportivas.

Os Delegados ao Jogo que participaram neste estudo asseguraram delegacias nas competições não profissionais das modalidades de Futebol, Futsal e Futebol de Praia, sob a responsabilidade de representação da FPF (ver quadro 3).

Quadro 3 – Listagem das competições não profissionais da Federação Portuguesa de Futebol nas modalidades de futebol, futsal e futebol de praia

| <b>Futebol Masculino</b>                     | <b>Futebol Feminino</b>                           | <b>Futsal Masculino</b>                                   | <b>Futsal Feminino</b>                            | <b>Futebol de Praia Masculino</b>       |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Taça de Portugal Placard                     | Supertaça Feminina de Futebol                     | Supertaça de Futsal Placard                               | Supertaça Feminina de Futsal                      | Supertaça de Futebol de Praia           |
| Liga 3                                       | Taça de Portugal Feminina de Futebol              | Taça de Portugal Futsal Placard                           | Taça de Portugal Feminina de Futsal               | Taça de Portugal de Futebol de Praia    |
| Campeonato de Portugal                       | Taça da Liga Feminina de Futebol                  | Taça da Liga Placard                                      | Taça da Liga Feminina de Futsal                   | Campeonato de Elite de Futebol de Praia |
| Liga Revelação                               | Liga BPI                                          | Liga Placard                                              | Liga Feminina Placard                             |                                         |
| Taça Revelação                               | Campeonato Nacional II e III Divisão Feminino     | Campeonato Nacional da II e III divisão de Futsal         | Campeonato Nacional Feminino II Divisão de Futsal |                                         |
| Campeonato Nacional Sub-19 da I e II Divisão | Liga Feminina Sub-19                              | Campeonato Nacional de Sub-19 da I e II divisão de Futsal | Taça Nacional Feminina de Futsal                  |                                         |
| Campeonato Nacional Sub-17 da I e II Divisão | Campeonato Nacional Feminino de Sub-19 II Divisão | Campeonato Nacional de Sub-17 de Futsal                   | Campeonato Nacional Feminino Sub-19 de Futsal     |                                         |
| Campeonato Nacional Sub-15 da I e II Divisão | Taça Nacional Feminina de Promoção                | Campeonato Nacional de Sub-15 de Futsal                   | Taça Nacional Feminina Sub-19 de Futsal           |                                         |
|                                              | Taça Nacional Feminina de Sub-19                  | Taça Nacional de Futsal                                   |                                                   |                                         |

|  |                                  |                                   |  |  |
|--|----------------------------------|-----------------------------------|--|--|
|  | Taça Nacional Feminina de Sub-17 | Taça Nacional de Sub-19 de Futsal |  |  |
|  | Taça Nacional Feminina de Sub-15 | Taça Nacional de Sub-17 de Futsal |  |  |
|  |                                  | Taça Nacional de Sub-15 de Futsal |  |  |

Na época desportiva 2023/24, os 16 Delegados ao Jogo da FPF mencionados no presente estudo, asseguraram mais de mil e quatrocentos jogos, de norte a sul do país, em território nacional e Ilhas, o que valida o crescente reconhecimento da importância da sua ação.

### 3.2 Instrumento

A escolha do instrumento de pesquisa deveu-se à necessidade de recolher e gerar informação rica em conteúdo e em quantidade. A revisão de literatura sobre os perfis de gestores desportivos, e a inexistência de artigos sobre o tema em questão, tornou clara a pertinência de optar por um instrumento que fosse capaz de gerar informação relevante.

Segundo Joaquim et al. (2011), as pesquisas no âmbito da gestão, em que se procura definir perfil, formação, competências e funções do gestor desportivo, têm evidenciado a metodologia qualitativa. Dentro desta tipologia de investigação, a entrevista, enquanto instrumento de pesquisa, tem inúmeras vantagens, tais como a profundidade das informações, a flexibilidade para esclarecer, em tempo real, pontos confusos que possam surgir, a interação com os participantes (que permite acrescentar dados pertinentes relacionados com a linguagem corporal), a alta taxa de resposta e a clarificação imediata, que contribui com precisão para os resultados (Mynaio, 2010).

Além disso, a entrevista é um instrumento relevante quando se trata de explorar contextos específicos, compreendendo as circunstâncias pessoais, sociais e profissionais dos entrevistados, numa abordagem mais holística da questão. Particularmente eficaz para recolher dados qualitativos, a entrevista é um método relevante quando se pretende considerar as *nuances* das experiências individuais (Flick, 2009). Em estudos

relacionados com a análise de cargos, por exemplo, e como mencionou Marques (2015), a entrevista entre o analista e o ocupante do cargo tem como vantagens a obtenção de dados relativos ao cargo por quem melhor o conhece, tornando-se o método com melhor qualidade e rendimento de análise. Assim, de modo a obter resultados de interesse para o presente estudo, pela voz e experiência dos que experimentam a função de Delegado ao Jogo da FPF, o instrumento de pesquisa utilizado para a recolha de informação foi a entrevista.

### 3.3 Recolha de dados

Os dados foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas (Fontana & Frey, 2005; Magaldi & Berler, 2020). Foi elaborado um guião de entrevista flexível, de forma a dar espaço a uma abordagem aberta na qual os participantes pudessem expor livremente as suas opiniões e convicções. Com o objetivo de compreender os conhecimentos necessários à atuação do Delegado ao Jogo da FPF, a primeira fase da entrevista incluiu perguntas sobre, nomeadamente, as competências técnicas e comportamentais (e.g., Quais são os principais conhecimentos necessários? Que competências técnicas considera indispensáveis?). Em seguida, os inquiridos foram questionados acerca das suas funções (e.g., Pode descrever as suas funções mais relevantes? Quais são as suas responsabilidades principais antes, durante e depois do jogo?). A seguir, colocaram-se as questões relacionadas com o contexto em que se inseriam ao momento (e.g., Qual acredita ser a relevância da ação do Delegado ao Jogo para a modalidade do futebol?). Por fim, foram questionadas quais as necessidades de formação e as perspetivas para o futuro da função de Delegado ao Jogo da FPF.

A sequência de recolha de dados seguiu uma ordem aleatória, de acordo com as disponibilidades pessoais, e cada participante foi entrevistado apenas uma vez, em momentos distintos. As entrevistas tiveram uma duração média de 70 minutos e foram realizadas através de software de videoconferência (Zoom Video Communications Inc., 2004). No total, registaram-se mais de 12 horas de gravações áudio, posteriormente transcritas.

### 3.4 Entrevista

A entrevista exploratória para este estudo contemplou questões iniciais para aferir idade, habilitações académicas, profissão, e a existência, ou não, de especialização na área do desporto, numa perspetiva de caracterizar a amostra do estudo. No que se refere à parte *core*, a entrevista dividiu-se em quatro grandes temas, denominados inicialmente de “blocos”, que respondiam diretamente aos objetivos específicos da investigação. Estes temas orientadores, que posteriormente se verificaram, de facto, como temáticas estruturantes, tinham como objetivo orientar entrevista de acordo com o que se desejava investigar, indagando acerca do conhecimento e das competências necessárias para a função de Delegado ao Jogo da FPF, das funções e tarefas relevantes para o seu exercício, do contexto desportivo em que se enquadravam e da sua Entidade reguladora, e acerca das perspetivas futuras e das necessidades de formação e desenvolvimento.

Dentro de cada tema, especificou-se o tipo de questões de acordo com categorias relevantes, especificadas no quadro 4.

Quadro 4 – Temas e categorias definidas para a entrevista exploratória

|                                         |
|-----------------------------------------|
| <b>I. Conhecimentos e competências</b>  |
| Conhecimentos gerais e específicos      |
| Competências técnicas e comportamentais |
| Aprendizagem e desenvolvimento          |
| <b>II. Funções</b>                      |
| Descrição das funções                   |
| Rotinas e processos                     |
| Desafios e soluções                     |
| <b>III. Contexto</b>                    |
| Inserção no contexto desportivo         |
| Ambiente e cultura                      |
| Recursos e apoios                       |
| <b>IV. Futuro</b>                       |
| Necessidades de formação                |
| Desenvolvimento de competências         |
| Perspetivas para o futuro               |

A entrevista era composta por 35 questões, divididas em quatro grandes temas e consequentes categorias. Os entrevistados foram convidados a participar no presente estudo numa primeira ocasião presencial, por motivos de formação conjunta, em que se apresentou o projeto de investigação e os seus grandes objetivos. A participação dos inquiridos foi totalmente opcional e, para assegurar a proteção dos dados e das informações reveladas em entrevista, foi elaborado um termo de consentimento informado, que foi enviado a cada participante de forma individual, antes do momento de entrevista.

O guião final de entrevista resultou no alinhamento seguinte:

## **BLOCO I: CONHECIMENTOS E COMPETÊNCIAS**

### **1. Conhecimentos Gerais e Específicos**

- Quais são os principais conhecimentos necessários (áreas de estudo) para o desempenho eficaz do papel de Delegado ao Jogo?
- Pode descrever algum conhecimento específico relacionado com a regulamentação desportiva que considera essencial?

### **2. Competências Técnicas e Comportamentais**

- Que competências técnicas considera indispensáveis para o exercício das suas funções?
- E quanto às competências comportamentais, quais são as mais valorizadas?
- No seu caso pessoal, acredita ter estas competências?
- Na sua opinião, que competências é que o Delegado ao Jogo da Federação Portuguesa de Futebol partilha com outros elementos de relevo da gestão desportiva?

### **3. Aprendizagem e Desenvolvimento**

- Como adquiriu os conhecimentos e competências necessários para o seu papel?
- Pode descrever uma situação em que teve de aprender algo novo para melhorar o seu desempenho?
- Considera que os conhecimentos e competências que adquiriu com a função de Delegado ao Jogo da Federação Portuguesa de Futebol influenciaram a sua vida pessoal e profissional, ou a sua atuação em outros âmbitos? Pode dar um exemplo?

## **BLOCO II: FUNÇÕES**

### **1. Descrição das Funções**

- Pode descrever as suas funções principais/relevantes como Delegado ao Jogo?
- Quais são as suas responsabilidades principais antes, durante e após um jogo?
- Se tivesse de destacar três funções em que a atuação do Delegado ao Jogo da Federação Portuguesa de Futebol é insubstituível no que toca à organização das competições, quais seriam?
- Que entendimento tem sobre as funções do Delegado ao Jogo ao nível internacional?

### **2. Rotinas e Processos**

- Quais são as etapas do processo de organização e supervisão que o Delegado ao Jogo da FPF deve seguir?
- Como é feita a comunicação com outros agentes desportivos (árbitros, equipas, etc.)?
- A nível individual, como é que se prepara para o bom desempenho das suas funções?

### **3. Desafios e Soluções**

- Quais são os maiores desafios que enfrenta no exercício das suas funções?
- Como costuma resolver situações problemáticas ou imprevistas?

## **BLOCO III: CONTEXTO**

### **1. Inserção no Contexto Desportivo**

- Qual acredita ser a relevância da ação do Delegado ao Jogo para a modalidade do futebol, e para o contexto do futebol português?
- Como é a interação com a entidade reguladora que regula a modalidade?
- Que direitos e deveres crê que o Delegado ao Jogo da Federação Portuguesa de Futebol tem para com a Entidade reguladora?
- Como vê o estatuto do Delegado ao Jogo dentro da Federação Portuguesa de Futebol? Sente-se reconhecido e valorizado dentro da Organização?

### **2. Ambiente e Cultura**

- Como é o ambiente de trabalho durante os jogos? Há alguma característica (cultural) específica que influencie o seu trabalho?
- Como é que a pressão dos resultados desportivos afeta o seu trabalho e decisões?

### 3. Recursos e Apoios

- Que recursos (materiais, humanos, informativos) estão disponíveis para apoiar o seu papel?
- Considera que recebe apoio suficiente da entidade reguladora e de outras partes envolvidas?

## **BLOCO IV: FUTURO**

### 1. Necessidades de Formação

- Que áreas de formação adicional considera importantes para o seu desenvolvimento profissional?
- Há algum curso ou certificação específica que gostaria de realizar?

### 2. Desenvolvimento de Competências

- Quais as suas ambições futuras enquanto Delegado ao Jogo da Federação Portuguesa de Futebol?
- Quais são as competências que pretende desenvolver ou aprimorar no futuro?
- Como planeia alcançar esses objetivos de desenvolvimento?

### 3. Perspetivas para o Futuro

- Como vê a evolução do papel de Delegado ao Jogo nos próximos anos?
- Qual a sua opinião acerca do Delegado ao Jogo da Federação Portuguesa de Futebol agora, e o que gostaria de ver diferente no futuro?
- Que mudanças gostaria de ver implementadas na regulamentação ou nos processos para melhorar o desempenho da função?
- O que sente que será necessário para a melhoria da formação e desenvolvimento do Delegado ao Jogo da Federação Portuguesa de Futebol?

#### 3.5 Análise de dados

As dezasseis entrevistas foram gravadas em formato áudio e, de seguida, transcritas. Os dados foram analisados com recurso à análise temática (Braun & Clarke, 2012), uma vez que o objetivo era identificar, examinar e reportar temas, categorias e códigos, dentro de um conjunto de dados agrupados. Ao nível do processo metodológico, seguiu-se o característico da análise temática, baseada em seis fases (Braun & Clarke, 2019):

1. Familiarização com os dados;
2. Formulação inicial de códigos;
3. Pesquisa de temas;
4. Revisão dos temas e contraste com a literatura;
5. Definição dos temas;
6. Escrita dos resultados com base nos temas definidos.

A familiarização com o conteúdo dos dados foi realizada através da (re)leitura das entrevistas. A seguir, procedeu-se à codificação aberta e indutiva sendo que, depois, os códigos foram agrupados em categorias e temas. Os temas foram revistos para garantir a sua adequação ao conteúdo dos dados e, na quinta fase, fez-se um trabalho de ligação entre os dados e a teoria. Por fim, a sexta fase incluiu a comunicação e a redação dos resultados. Um exemplo do processo de análise de dados é apresentado no quadro 5.

Quadro 5: Exemplo da definição de códigos e tema ao longo do processo de análise de dados

| Fonte | Excerto                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Código                    | Tema                         |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| DJ1   | A questão comportamental, para mim, é bastante importante para o desempenho do delegado (...) na presença de uma situação anómala ou de um problema, o delegado tem que ser alguém que demonstre firmeza, convicção naquilo que está a fazer e a dizer e que transmita isso com segurança e confiança. | Atitudes e comportamentos | Conhecimentos e competências |

No que diz respeito à credibilidade e critérios de confiabilidade, Os participantes foram devidamente informados sobre o âmbito desta investigação, a possibilidade de não responderem quando assim desejado e a condição garantida de anonimato. Foram assinados formulários de consentimento informado (ver anexo 2) por todos os participantes e o anonimato foi garantido através de pseudónimos. Os nomes dos

participantes foram substituídos pela sigla DJ (referente a Delegado ao Jogo), seguido de um número de 1 a 16, correspondente aos elementos da amostra, atribuídos de forma também aleatória.

A análise de dados qualitativos envolve questões de subjetividade na interpretação dos dados foram ser reconhecidas (Patton, 2015). Para garantir a credibilidade dos dados, foram adotados os seguintes procedimentos:

1. Condução das entrevistas num ambiente de cuidado e imparcialidade para que os treinadores e jogador pudessem expressar livre e genuinamente as suas opiniões e perspetivas (Magaldi & Berler, 2020);
2. Após a transcrição de todas as entrevistas, a autora realizou uma primeira revisão, confrontando o áudio de cada entrevista com o conteúdo escrito;
3. Após a transcrição das entrevistas, os participantes foram convidados a acrescentar, ajustar ou remover informações, com o objetivo de clarificar os pontos de vista que pretendiam partilhar (i.e., verificação dos conteúdos) (Nowell et al., 2017);
4. Por fim, a equipa de investigação reviu e questionou as interpretações feitas pela primeira autora em cada fase da análise de dados (Baskerville & Goldblatt, 2009).

Em conjunto, estes procedimentos contribuíram para minimizar o viés subjetivo do estudo e aumentar a sua credibilidade.

## **CAPÍTULO 4 – RESULTADOS**

Neste capítulo apresentam-se os resultados das entrevistas, com o levantamento das várias opiniões, organizadas por temas, categorias e códigos. De seguida, apresentam-se as informações obtidas de acordo com os temas identificados:

- Conhecimentos e competências;
- Funções;
- Contexto;
- Futuro.

### **4.1 Tema I: Conhecimentos e competências**

O primeiro tema identificado estava relacionado com conhecimentos e competências necessárias à função do Delegado ao Jogo da FPF. Dentro desta temática, as respostas dos inquiridos foram agrupadas em três categorias, que revelaram informações importantes para a determinação do seu perfil com base neste parâmetro. As categorias formuladas foram:

- Conhecimentos Gerais e Específicos;
- Competências Técnicas e Comportamentais;
- Aprendizagem e Desenvolvimento.

#### **1. Conhecimentos Gerais e Específicos**

A maioria dos inquiridos deste estudo referiu o conhecimento dos Regulamentos das competições da FPF como a principal área de estudo para um desempenho eficaz da função. Indicaram que conhecer as normas regulamentares permitia não só atuar em conformidade, mas apoiar devidamente os clubes, ajudando a melhorar a organização e os processos de uma forma pedagógica e com conhecimento de causa.

Em relação aos conhecimentos específicos, sete dos inquiridos revelaram também que o conhecimento do Regulamento Disciplinar da Federação Portuguesa de Futebol, e do regulamento de Segurança e de Utilização dos Espaços de Acesso Público, disponibilizado pela Autoridade para a Prevenção e Combate à Violência no Desporto (APCVD) eram de grande importância para a atuação em jogo.

## 2. Competências Técnicas e Comportamentais

No que se refere às competências técnicas, do âmbito do saber-fazer, 11 dos inquiridos referiram a capacidade de ler, consultar e interpretar as normas regulamentares, assim como a capacidade de as aplicar em caso de não conformidade. Quatro dos participantes referiram a capacidade de adaptação aos contextos e às situações e 2 mencionaram também a capacidade de utilizar os meios informáticos para obter informação.

A questão comportamental, para mim, é bastante importante para o desempenho do delegado (...) na presença de uma situação anómala ou de um problema, o delegado tem que ser alguém que demonstre firmeza, convicção naquilo que está a fazer e a dizer e que transmita isso com segurança e confiança” – assim respondeu um inquirido acerca das competências comportamentais. (DJ1)

Na verdade, no que toca a estas competências, mais de metade dos inquiridos foi perentória a referir o bom senso como a qualidade comportamental de maior importância. Foram também referidas competências comportamentais de capacidade de diálogo, compreensão, discrição, colaboração e capacidade de permanecer sereno e tranquilo. Todos os participantes deste estudo assumiram ter as competências enumeradas anteriormente, ainda que a forma de expressão variasse entre posturas mais confiantes e outras mais modestas.

Sobre as competências partilhadas com outros elementos de relevo da gestão desportiva, foram mencionadas as competências interpessoais, colaboração, a partilha de conhecimentos relacionada com os regulamentos e os processos de organização. Um dos inquiridos referiu, por exemplo:

Eu acho que essa parte da comunicação com eles (outros agentes desportivos) é fundamental para que haja o maior rigor da parte deles, para que o erro num próximo jogo não seja cometido... porque nós estamos lá para isso, ou seja, nós estamos lá para ajudar, colaborar, esclarecer cada ponto do regulamento se assim nos for questionado. (DJ12)

## 3. Aprendizagem e Desenvolvimento

A quase totalidade dos inquiridos referiu que a experiência prática e/ou os anos de contacto com o universo desportivo foram determinantes para a aquisição dos conhecimentos e competências para a função. Por outro lado, 6 dos participantes mencionaram a formação disponibilizada aos Delegados pela FPF como a fonte principal de conhecimento.

Foram descritas várias situações de aprendizagem promovidas pela experiência de atuação nos jogos, desde situações mais críticas – como o desmoronar de uma bancada em pleno jogo – a outras mais engraçadas (*a posteriori*, claro!) – como a de um dos inquiridos que se colocou à frente de uma câmara de TV, durante a transmissão do jogo, já que o *cameraman* se recusava a vestir o colete de identificação. No entanto, foram as experiências mais difíceis ou desafiantes que, regra geral, promoveram uma maior aprendizagem, e obrigaram a uma correção de comportamento, de forma a não repetir o erro numa próxima atuação.

A totalidade dos inquiridos foram consensuais a admitir que os conhecimentos e competências adquiridos com a função de Delegado ao Jogo da FPF influenciaram a sua vida pessoal e profissional. Entre os exemplos recolhidos, referiram uma alteração de comportamento para posturas mais pacientes, serenas e tranquilas em âmbitos familiares e profissionais. Em relação a isto, um dos participantes referiu:

Eu costumo dizer que só não temos solução para a morte. E no futebol é um bocadinho assim, sempre que aparece um obstáculo, nós temos de arranjar uma solução para ele. Na vida também tem de ser igual. Com estas pequenas experiências que vamos tendo no futebol, também nos dá um bocadinho mais de arcabouço para a nossa vida pessoal. (DJ14)

#### 4.2 Tema II: Funções

O segundo tema identificado relacionava-se com as funções do Delegado ao Jogo da FPF. Este tema incluiu as categorias de:

- Descrição das Funções;
- Rotinas e processos;
- Desafios e soluções.

## 1. Descrição das Funções

Relativamente às funções principais, ou mais relevantes, 7 dos inquiridos mencionaram a colaboração na organização do jogo, garantindo as condições previstas através da verificação regulamentar. Foram também mencionadas as funções de acolhimento das equipas, vistoria dos locais e a importância da reunião organizacional como o momento em que o Delegado ao Jogo podia confirmar se estavam, de facto, reunidas todas as condições para a realização do jogo.

Referências como “As funções principais do delegado é ser o agente facilitador e dinamizador do relacionamento entre os diversos agentes desportivos (...)” (DJ1); “(...) ajudar e colaborar no normal desenrolar do encontro dentro do regulamento pelos clubes aprovado (...)” (DJ9); “É ajudar as equipas a resolver os problemas, a amenizar muitas vezes os problemas que eles têm de forma que o jogo se inicie, se conclua da melhor forma possível (...)” (DJ6); refletem a opinião generalizada de que a função principal do Delegado ao Jogo da FPF estava relacionada com a colaboração proativa na organização do jogo. Um dos inquiridos refletiu sobre o assunto dizendo:

Uma das funções mais importantes ou mais relevantes, enquanto delegado ao jogo, passa essencialmente por ser capaz de, como costumam dizer os responsáveis desta área, entregar o jogo limpo. Entregar o jogo limpo é, no fundo, garantir que ele se realiza de acordo com os princípios e as normas preconizadas pelo promotor da competição e do jogo, de maneira que estejam sendo salvaguardadas as questões de natureza ética, as questões de natureza desportiva, em que todos possam participar de forma livre, sem que haja, naturalmente, falta de equidade, falta de transparência. (DJ2)

No que diz respeito às responsabilidades principais antes, durante e após o jogo, foi consensual a opinião de que em todas se devia prever a garantia de condições ótimas para a competição em causa. No pré-jogo, as responsabilidades mais referidas foram a vistoria dos locais de jogo (relvado ou recinto) e das instalações desportivas, bem como a garantia das condições regulamentares e de segurança. Durante o jogo, a observação de comportamentos, de uma forma atenta, tranquila e subtil foi destacada por metade dos inquiridos. Um deles referiu o seguinte:

Durante o jogo, ir verificando se está tudo a correr como foi planificado e dentro dos regulamentos, a posição dos fotógrafos, dos apanha-bolas, se estão a cumprir com, por exemplo, o intervalo, com a rega, se os árbitros têm também as condições necessárias para o cumprimento das funções deles. (DJ8)

No pós-jogo, foram referidas as seguintes responsabilidades: expor o que aconteceu no jogo aos intervenientes, quando possível com sugestões de melhoria, enviar os relatórios devidos para a FPF, conferir os dados com a equipa de arbitragem e garantir a segurança na saída de todos os intervenientes.

Quando questionados acerca de três funções em que a atuação do Delegado ao Jogo da FPF era insubstituível no que toca à organização das competições, 2 dos inquiridos mencionaram o facto de serem elementos neutros e isentos no decorrer do jogo, 2 referiram a capacidade de serem um elo de ligação, com impacto direto nas relações interpessoais, e a gestão de conflitos, e 5 dos participantes aludiram à verificação de condições de segurança e regulamentares, e o facto de assegurarem o *briefing* e o *debriefing*.

No entanto, 3 dos inquiridos pensavam não ser um elemento insubstituível nas competições, uma vez que, se necessário, as suas tarefas podiam ser assumidas por outros agentes desportivos. “Queres a minha opinião sincera, mesmo? O jogo faz-se sem a presença do delegado”, comentou um dos inquiridos. (DJ6) Apesar disso, estes inquiridos referiram que, ainda que não fosse imprescindível, o Delegado ao Jogo não deixava de ser uma figura essencial, sobretudo na entrega do jogo com excelência e na perspetiva pedagógica de ajudar os clubes e as organizações desportivas.

Inquiridos acerca do entendimento das funções do Delegado ao Jogo ao nível internacional, 7 dos entrevistados referiram não ter conhecimento suficiente, enquanto a maioria acreditava que as funções eram muito semelhantes às suas, enquanto Delegados ao Jogo da FPF. No entanto, identificaram a evidente diferença da dimensão da competição e do conhecimento dos outros agentes desportivos, como foi assim referido: “Quando vamos para o nível profissional, a gente debate com agentes desportivos altamente profissionais, que sabem melhor do que nós a regulamentação e o que podem e o que não devem fazer.” (DJ1)

## 2. Rotinas e Processos

Relativamente às etapas do processo de organização que o Delegado ao Jogo da FPF deve seguir, um dos inquiridos fez um resumo do que foi a opinião generalizada sobre o assunto: “Primeira fase (...) preparar o jogo (...) Segunda fase (...) verificar que está tudo bem (...) e acompanhar o jogo. Terceira fase (...) é a parte da análise, no fundo, do relatório.” (DJ6)

Os inquiridos descreveram a forma como começavam a preparar o jogo ao receber a nomeação, iniciando uma série de tarefas, verificando as condições para a realização do jogo, e por fim como dando feedback, ou relatando o sucedido à Entidade.

No que diz respeito à forma como era feita a comunicação com outros agentes desportivos, entre outros, árbitros e equipas, 6 dos inquiridos mencionaram que esta apenas acontecia no local e no dia de jogo. Outros referiram-se à forma como ocorria: alguns mencionaram que a comunicação era feita com um certo distanciamento, outros que era feita de forma muito clara, objetiva e assertiva e outros, ainda, que era feita com base no respeito e na flexibilidade (e.g., “A comunicação será adaptada em função do perfil do agente e das suas funções.”) (DJ2)

A nível individual, a totalidade dos inquiridos seguia procedimentos muito semelhantes na preparação das competições. Referiram que tudo se iniciava com a nomeação e que isso despoletava o início da fase de levantamento de informações sobre as equipas, os locais, os castigos, as posições classificativas, os regulamentos e os boletins de organização de jogo dos colegas, disponíveis para consulta na nuvem (*cloud*). “Não descurar nenhum ponto, nem nenhum item, como se fosse só mais um”, referiu um dos inquiridos (DJ7), até porque “Quando parece que são jogos fáceis às vezes tornam-se jogos difíceis, e a nossa experiência já nos disse isso em alguns deles...”, mencionou outro (DJ12).

## 3. Desafios e Soluções

Questionados sobre os maiores desafios que enfrentavam no desempenho das suas funções, 5 dos participantes referiram a questão do imprevisto e a dificuldade de lidar com o inesperado (e.g., “Cada jogo é um jogo” DJ4). Foi também mencionado o desafio pessoal de ser exigente consigo próprio e o desafio de desconstruir a ideia errada que

alguns agentes e espetadores ainda tinham sobre o Delegado ao Jogo. Foram mencionados também os desafios de segurança, de lidar com muita gente, de garantir um bom jogo para todos os intervenientes e de encarar que, por norma, uma das equipas em jogo sairá descontente com o resultado desportivo.

No que toca à forma de resolver situações problemáticas ou imprevistas, uma parte significativa disse resolver com calma, tranquilidade, ponderação e bom senso. Outros referiram que resolviam utilizando o respeito e os princípios morais, o apoio nas forças de segurança para a resolução de situações problemáticas ou a assertividade e observação.

#### 4.3 Tema III: contexto

O terceiro tema identificado dizia respeito ao contexto e correspondia ao enquadramento de atuação do Delegado ao Jogo da FPF, designadamente em relação com a Entidade reguladora. Este tema incluía três categorias:

- Inserção no Contexto Desportivo;
- Ambiente e Cultura;
- Recursos e Apoio.

##### 1. Inserção no Contexto Desportivo

Relativamente à relevância da ação do Delegado ao Jogo para a modalidade do futebol, e para o contexto do futebol português, todos os entrevistados acreditavam que o seu papel “é fundamental” (DJ11). Esta importância devia-se não só às melhorias que o Delegado promovia nos clubes e estruturas desportivas, mas também à melhoria do ambiente dos jogos, à sua postura de agregador e facilitador, à credibilidade das competições e à garantia de que se reportava exatamente o que acontecia. “(O delegado) É o garante da isenção da competição”, referiu um entrevistado (DJ7).

Sobre a interação com a Entidade reguladora, a totalidade dos inquiridos referiu ser positiva e descreveram-na como “esclarecedora” (DJ10), profissional” (DJ6), “boa” (DJ8), “fácil, direta” (DJ3) ou mesmo “(...)uma relação de respeito, de responsabilidade e de grande simbiose” (DJ1).

No que diz respeito aos direitos e deveres que o Delegado ao Jogo da FPF tinha para com a Entidade reguladora, de acordo com as suas perspetivas, registou-se, regra geral, uma maior clareza quanto aos deveres do que quanto aos direitos. Sobre os primeiros referiram-se com maior preponderância os de lealdade, verdade, fidelidade e compromisso com a representação da FPF enquanto Entidade. Foi referido também o dever da discrição e do respeito pela regulamentação, assim como o dever de cumprir a função. “É meu dever, é meu dever fazer tudo o que estiver ao meu alcance e no estreito respeito por aquilo que é a recomendação da própria Federação, cumprir a minha função”, referiu um dos entrevistados (DJ2).

Relativamente aos direitos mencionados registou-se: o direito do Delegado ao Jogo a ser ressarcido pela sua função e deslocações, o direito a ter condições para o seu trabalho, o direito a fazer parte da Entidade enquanto agente promotor e representante e o direito a ser reconhecido pelo seu contributo na organização das competições. Sobre os direitos, um dos participantes mencionou: “Os direitos têm a ver com o ser respeitado, têm a ver com ser dada as condições, todas as condições para o exercício correto e cabal da sua função.” (DJ2)

Quando inquiridos sobre o estatuto do Delegado ao Jogo dentro da FPF, e se se sentiam reconhecidos e valorizados dentro da Organização, as respostas foram díspares, ainda que equilibradas: 2 entrevistados referiram que não, 2 não responderam, 3 referiram que sim, 3 referiram que não sabiam, 3 referiram que sim, mas não tanto como deviam e outros 3 referiram que, apesar de tudo, a situação tinha vindo a melhorar nesse aspeto.

## 2. Ambiente e Cultura

Sobre o ambiente de trabalho durante os jogos, 7 dos inquiridos mencionaram não existirem características culturais, ou outras, que influenciassem o seu trabalho. No entanto, 5 entrevistados aludiram às diferenças geográficas, sobretudo entre a zona Norte e Sul. São disso exemplos as seguintes passagens: “Temos é que tentar perceber isso, porque uma pessoa vai a um jogo no Norte e aquele calão está sempre usado, e se calhar não é com intenção. Sai já normal” (DJ10); “Estamos a falar de padrões diferentes, de linguagens diferentes, de culturas diferentes” (DJ2); “(...) o delegado tem que ter essa capacidade de se adaptar às diferentes culturas.” (DJ1)

A maioria foi perentória a afirmar que a pressão dos resultados desportivos não afetava o seu trabalho e as suas decisões. No entanto, alguns entrevistados referiram que, em situações de descida e/ou subida de clubes para outras divisões, ou perante situações de estruturas desportivas mais debilitadas, os resultados podiam obrigar a uma adequação do comportamento, exigindo uma maior empatia e compreensão. Um dos participantes mencionou: “(...) emocionalmente não nos pode afetar, porque nós não somos adeptos, não somos agentes desportivos de nenhuma daquelas equipas, mas compreendemos, naturalmente.” (DJ6)

### 3. Recursos e Apoios

No que diz respeito aos recursos disponíveis para auxiliar no desempenho das funções, foi maioritariamente referido o facto de serem recursos próprios. Com maior destaque para os recursos humanos, nas figuras do coordenador dos Delegados ao Jogo da FPF, e do diretor das Competições da FPF, 5 dos participantes mencionaram em específico o apoio incondicional e a disponibilidade destes elementos para esclarecer dúvidas.

Ao nível de recursos materiais foram referidos o automóvel para as deslocações e computador ou *tablet*. Os mais relevantes foram os recursos informativos, na forma de todo o suporte digital disponível para consulta, em especial os Boletins de Organização de Jogo (BOJ) partilhados na nuvem (*cloud*), e as informações no site da Federação Portuguesa de Futebol.

Quando inquiridos acerca do apoio prestado por parte da Entidade reguladora e de outras partes envolvidas, 2 dos participantes responderam “não sei” e 4 declararam não ser suficiente, enquanto metade (8) respondeu o contrário. A este respeito foi mencionado novamente o apoio do coordenador dos Delegados ao Jogo da FPF, referido aliás, por diversas vezes, como uma figura basilar ao desempenho da função e nos processos formativos dos Delegados ao Jogo da FPF.

#### 4.4 Tema IV: Futuro

O quarto e último tema dizia respeito ao futuro do Delegado de Jogo e abrangia três categorias:

- Necessidades de Formação;
- Desenvolvimento de Competências;
- Perspetivas para o Futuro.

## 1. Necessidades de Formação

Relativamente às áreas de formação adicional consideradas importantes para o desenvolvimento profissional, 5 dos participantes declararam a necessidade de abordar temáticas do campo comportamental, incluindo relações interpessoais, comunicação, psicologia e liderança. Alguns entrevistados afirmaram que o acompanhamento psicológico poderia ser benéfico, tendo também sido referidas as áreas de formação de línguas estrangeiras, de segurança e de *media*.

No que se refere à vontade de realizar algum curso ou certificação específica, 5 dos entrevistados declararam que não sentiam essa necessidade ou tinham essa intenção ao momento da entrevista, e 2 mencionaram que não sabiam. Os que abriram a possibilidade de realizar uma certificação mencionaram formações nas áreas de relações interpessoais, *media* e recintos desportivos.

## 2. Desenvolvimento de Competências

Acerca das ambições futuras enquanto Delegado ao Jogo da FPF, a maioria dos entrevistados manifestou o desejo de continuar a fazer jogos e poder desenvolver as suas competências na função. “A minha ambição é fazer o jogo seguinte. Eu gosto muito de fazer jogos, eu gosto muito de ser delegado. Faço qualquer jogo que me mandem fazer. Tenho ambição por fazer cada vez mais, cada vez melhor”, referiu um dos inquiridos (DJ1). Além disso, 3 dos entrevistados mencionaram a aspiração a serem nomeados ou escolhidos para Delegados ao Jogo da UEFA.

No que diz respeito às competências a desenvolver ou aprimorar no futuro, e à forma como planeavam alcançar esses objetivos de desenvolvimento, a maioria dos entrevistados referiu que pretendia consolidar-se na função e obter formação e/ou ter o acompanhamento de Delegados ao Jogo mais experientes, que pudessem transmitir conhecimento prático.

### 3. Perspetivas para o Futuro

Em relação ao modo como perspetivavam a evolução do papel do Delegado ao Jogo nos anos seguintes, foi consensual a opinião de que iria melhorar, já que o Delegado estaria cada vez mais capacitado se, no entanto, fossem dadas as necessárias condições para isso. Alguns dos inquiridos mostraram preocupação com as eleições para a nova presidência da FPF, a acontecer em breve e que, eventualmente, podiam alterar a organização e a função atual. Um dos entrevistados mencionou, acerca da evolução nos próximos anos: “Vai ser visto cada vez mais como um elemento não imprescindível, mas fundamental para a realização dos jogos dentro do que é requerido.” (DJ11)

Já no que se referia à opinião sobre o Delegado ao Jogo da FPF no momento das entrevistas, e o que gostariam de ver diferente no futuro, uma das respostas obtidas resume a opinião geral: “Hoje vejo uma figura com bastante responsabilidade, mas ainda pouco reconhecida pela entidade que nos recruta.” (DJ9)

Na verdade, metade dos inquiridos esperava que no futuro existisse um maior reconhecimento e fossem dadas mais condições, essencialmente financeiras e materiais. Um dos entrevistados revelou também a importância de se alargar o conhecimento acerca do que era o Delegado ao Jogo: “Ainda há um desconhecimento muito acentuado do que é que o delegado é, a função que ele tem, e qual é a implicação e incidência que ele pode ter num jogo.” (DJ2)

Acerca das mudanças que gostariam de ver implementadas na regulamentação ou nos processos para melhorar o desempenho da função, a maioria dos entrevistados disse não sentir essa necessidade. Os que a referiram, no entanto, falaram sobre a possibilidade de se uniformizarem regulamentos, de se regulamentar maior poder de decisão (e.g., com a participação na Assembleia da Federação Portuguesa de Futebol), e com a criação de mais estratégias de proteção do Delegado ao Jogo como, aliás, atestou esta afirmação:

(...) Mas eu acho que, em termos de regulamentação, o delegado deveria ser alguém mais protegido. Quer do ponto de vista social, quer do ponto de vista regulamentar, quer do ponto de vista da sua segurança. Porque aí eu acho que nós ainda somos um pouco o parente pobre do futebol. (DJ1)

Por fim, questionados acerca do que sentiam ser necessário para a melhoria da formação e desenvolvimento do Delegado ao Jogo da FPF, a esmagadora maioria dos entrevistados reforçou a importância da formação e referiu que a realização de reciclagens – encontros de Delegados – com mais frequência seria benéfica. Um quarto dos inquiridos revelou, também, a importância do acompanhamento e supervisão por Delegados ao Jogo mais experientes ou por responsáveis das delegacias – iniciativa que, aliás, foi proposta pela coordenação e será implementada na época desportiva 2024/25.

Finalmente, foi referida várias vezes a vontade de uma maior partilha de experiências entre colegas, com mais encontros ao longo do ano, ainda que estes pudessem ser, sobretudo, à distância, por uma questão de compatibilidade de agendas e gestão de custos. Os Delegados ao Jogo da FPF viam na formação contínua, e na partilha de experiências, a solução para a melhoria da função. Ilustrou-se esta ideia com a resposta, quase poética, de um dos entrevistados: “Espero que, aos poucos e poucos, a equipa se torne numa só.” (DJ9)

## CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO

Serve o presente capítulo para pensar, contextualizar e interpretar os resultados recolhidos na entrevista. Nesta fase, destacam-se as categorias mais relevantes, na tentativa de traçar um perfil do Delegado ao Jogo da FPF, objetivo último da investigação. Na verdade, esta pretendeu trazer à discussão a experiência humana dos que exerciam a função, para que dela se pudesse estabelecer um código deontológico e um quadro geral do que eram os Delegados ao Jogo da FPF ao momento – projetando as suas evoluções futuras.

A análise dos resultados trouxe informações relevantes sobre estes agentes desportivos no contexto português, em específico, que se mostraram de acordo com as diretrizes dos órgãos reguladores do futebol europeu e internacional (UEFA e FIFA).

No que se refere ao primeiro tema identificado, relativo aos conhecimentos e competências, a análise de dados confirmou que a generalidade dos Delegados ao Jogo entrevistados era altamente conhecedora dos regulamentos das competições, possuindo competências técnicas relacionadas, maioritariamente, com o conhecimento, interpretação e aplicação desses regulamentos. Já Correa (2006) havia mencionado a importância dos conhecimentos gerais, conhecimentos específicos do ambiente profissional e conhecimentos acerca dos procedimentos para os gestores desportivos.

Quanto às competências comportamentais, predominava o “bom senso”, acompanhado por capacidades de diálogo, compreensão, colaboração e tranquilidade. Estes resultados eram consonantes com aquilo que estava preconizado no Manual dos Delegados (2022), refletindo um entendimento generalizado do que era expectável para a função, segundo a Direção das Competições da FPF. Nesse Manual estavam mencionadas características semelhantes às encontradas no estudo, nomeadamente: a capacidade de ouvir a opinião dos outros, demonstração de liderança através de diálogo e comunicação, flexibilidade, atitude e capacidade de tomada de decisão.

A experiência, quer no universo do Desporto como na prática da função, era a via mais comum para obtenção de conhecimentos e competências. No entanto, a formação disponibilizada pela Entidade reguladora representava uma alternativa sólida para a aquisição de conhecimentos e competências. A literatura sobre os perfis de gestão

desportiva tinha vindo a refletir sobre esta mesma necessidade de se investir em formação adequada (Pires et al., 2001; Rocha et al., 2011), o que reforçou esta ideia de que os agentes desportivos deviam estar dotados de conhecimentos específicos relacionados com o seu contexto de atuação.

A análise de dados revelou também que o Delegado ao Jogo da FPF era absolutamente consensual na opinião de que os conhecimentos e competências adquiridos com a função influenciavam a sua vida pessoal e profissional, sobretudo ao serem transitadas competências e atitudes dessa função para os círculos profissionais, pessoais e familiares. Daqui pudemos aferir a importância que a função tinha para os entrevistados, prevendo que o seu desenvolvimento profissional teria efeitos no desenvolvimento pessoal, com os consequentes colaterais positivos de maior tranquilidade, calma e ponderação, como referenciado.

As funções principais do Delegado ao Jogo da FPF estavam relacionadas com a colaboração na organização do jogo, garantindo as condições previstas através da verificação regulamentar. Isto corroborou as indicações preconizadas pela UEFA, ao definir o papel deste agente desportivo como supervisor da organização, de forma a garantir que se cumprem os regulamentos; sendo que pudemos concluir que a atuação atual do Delegado ao Jogo da FPF estava de acordo com o declarado ao nível europeu.

De acordo com as responsabilidades ao longo do decorrer da competição, verificou-se que no pré-jogo, o mais importante seria assegurar as condições regulamentares e de segurança; durante o jogo, a observação atenta e tranquila dos comportamentos do público e dos intervenientes; e no pós-jogo, a responsabilidade de expor o que aconteceu aos intervenientes, quando possível com sugestões de melhoria, além do envio de relatórios para a FPF. Estes dados estavam também de acordo com o definido pelas normativas europeias da ação do Delegado ao Jogo (UEFA). As anteriores conclusões reforçaram o que foi revelado pelos dados: o Delegado ao Jogo da FPF acreditava ter funções semelhantes aos seus pares a nível internacional. De facto, as premissas da UEFA eram enquadradas na atuação do Delegado ao Jogo em Portugal, com orientações semelhantes, absorvidas pelos agentes desportivos em contexto português.

A descrição de etapas de organização e de preparação para o jogo era consensual: iniciava com a nomeação, que despoletava uma série de tarefas preparatórias, passando para a verificação das condições para a realização do jogo no local e terminando na forma

de feedback direto para os intervenientes, e registo escrito para a FPF. Este procedimento verificou-se no descrito no Manual dos Delegados (2022), o que indicou que os Delegados ao Jogo da FPF tinham, na verdade, um conhecimento comum das normas de atuação instauradas pela Entidade.

Finalmente, ainda no âmbito das funções, os maiores desafios estavam relacionados com a questão do imprevisto e a dificuldade em lidar com o inesperado. Ainda assim, a forma mais comum de lidar com imprevistos ou resolver situações problemáticas era com calma, tranquilidade, ponderação e bom senso. O Manual dos Delegados (2022) indicava precisamente que eram critérios de seleção de Delegados ao Jogo a “resistência à pressão e capacidade para tomar decisões importantes”, característica essencial para esta necessária gestão de conflitos.

O terceiro tema identificado estava relacionado com o contexto, tendo os participantes aludido à relevância da ação do Delegado ao Jogo da FPF para a modalidade do futebol, e para o contexto do futebol português, sobretudo ao nível das melhorias que acabava por levar aos clubes e às estruturas desportivas. Considerou-se este ponto muito importante, pois refletiu uma consciência generalizada da importância da função deste agente desportivo para os clubes, condição que poderá ser utilizada para se investir no crescimento e fortalecimento das suas condições de trabalho.

No que dizia respeito aos deveres e direitos para com a Entidade reguladora, os deveres de lealdade, verdade, fidelidade e compromisso com a representação da Entidade reforçaram as orientações dadas pelo Manual dos Delegados (2022), no que este se referia quanto ao comportamento esperado por este agente desportivo. Já sobre os direitos (de serem ressarcidos pela sua função e deslocações, de terem condições para o seu trabalho e de fazerem parte da Entidade enquanto agente promotor e representante), pudemos encontrar evidências no enquadramento legal da função, nomeadamente na Constituição Portuguesa e nos Estatutos da FPF (2024).

As diferenças geográficas entre o Norte e o Sul do país foram consideradas relevantes, mas por norma não se identificaram características culturais, ou outras, que influenciassem a atuação do Delegado ao Jogo da FPF, assim como a pressão dos resultados desportivos não tinha qualquer impacto nas suas decisões. Esta qualidade de neutralidade e isenção reforçou, mais uma vez, as premissas indicadas no Manual dos

Delegados (2022), confirmando que existia um entendimento generalizado do comportamento a adotar perante variáveis externas à atuação profissional.

Ainda no âmbito do contexto, os Delegados ao Jogo referiram utilizar recursos próprios para executar a sua função, encontrando um apoio incondicional nos recursos humanos disponíveis, em especial nas figuras dos responsáveis hierárquicos imediatos. No entanto, assumiram que o apoio dado pela Entidade, muitas vezes, não era suficiente. Esta opinião chamou à atenção para a eventualidade de não se estar a corresponder às necessidades dos colaboradores, incorrendo no risco de perda de recursos humanos valiosos para a Instituição. No futuro, esta situação parece necessitar de atenção, para garantir a permanência dos mesmos.

O último tema identificado referia-se a perspetivas de futuro, tendo os entrevistados admitido a necessidade de serem abordadas, ao nível da formação, temáticas do campo comportamental (e.g., relações interpessoais, comunicação, psicologia, liderança), ainda que uma parte não tivesse intenção de fazer uma certificação específica. A investigação académica sobre os perfis de gestores desportivos tinha já abordado a questão da formação diversificada, e da necessidade de, com o passar dos anos, se incluírem assuntos relevantes à componente formativa (Bastos, 2003). A frequente necessidade de gerir conflitos ou situações imprevistas, como revelado nos dados recolhidos, colocou em evidência a importância de se trazer para a formação específica dos Delegados ao Jogo da FPF as temáticas da psicologia e da liderança.

Refira-se ainda que a maioria assinalou o manifesto desejo de continuar a fazer jogos e poder desenvolver as suas competências, no sentido de se consolidar na função, fazendo-o através de formação e/ou usufruindo do acompanhamento de Delegados ao Jogo mais experientes, que pudessem transmitir conhecimento prático. Isto significa que, numa perspetiva de se manterem na estrutura estes agentes desportivos altamente qualificados, deveria ser prioritária a aposta em ações formativas e em ações de supervisão e acompanhamento.

Igualmente, no que dizia respeito às competências a desenvolver ou aprimorar no futuro, e à forma como planeavam alcançar esses objetivos de desenvolvimento, os dados revelaram que a maioria destes agentes desportivos pretendia evoluir ao consolidar-se na função. Esta predisposição para a continuidade e abertura para a aprendizagem deverá ser

manifestada à coordenação e direção do departamento que, por sua vez, poderá entender este comportamento como incentivo para o investimento na formação contínua.

Numa perspectiva de evolução da função nos próximos anos, o Delegado ao Jogo da FPF acreditava na melhoria, alimentando a expectativa de um maior reconhecimento e mais condições de trabalho. Adicionalmente, os Delegados entrevistados não sentiam necessidade de mudanças na regulamentação ou nos processos para melhorar o desempenho da função, acreditando, no entanto, que a formação contínua, de uma forma mais frequente, e juntamente com o acompanhamento e supervisão por Delegados ao Jogo mais experientes, ou por superiores hierárquicos, eram essenciais para a melhoria e desenvolvimento da sua função. Isto reforçou as conclusões anteriores, sobre a importância da formação para a qualificação e especialização, assim como a literatura já havia trazido para a evidência (Zanatta, 2018).

Com um evidente destaque para a formação contínua e desenvolvimento de conhecimentos e competências, os dados revelaram que o futuro da função poderá depender de programas formativos diversificados, incluindo temáticas do âmbito comportamental. Esta abordagem ao saber-estar e saber-ser, mais ainda do que ao saber-fazer – até porque, como demonstrado no cruzamento das respostas obtidas com as diretrizes europeias e internacionais, se verificou um entendimento claro e estabelecido sobre as funções – parece deixar pistas importantes para o futuro. Caberá agora à Entidade responsável interpretar os dados, concluindo, igualmente, que a formação está na base da qualidade e do profissionalismo dos Delegados ao Jogo da FPF, para a consequente entrega de excelência à organização das competições nacionais.

A riqueza das informações partilhadas por aqueles que experimentam a função e pela transformação em dados, que permitiu destacar evidências sobre o Delegado ao Jogo da FPF, possibilitou traçar um perfil robusto, genuíno e muito próximo da realidade, tal como ela é ao dia de hoje.

## CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação académica não é uma experiência fechada; ela é, em última instância, uma porta aberta para o que vem a seguir. A riqueza das informações obtidas e do levantamento de conhecimento levado a cabo com a presente investigação tinham como objetivo maior o despertar de interesse e curiosidade pela comunidade académica ligada ao universo desportivo.

No início deste estudo esperava-se responder a duas questões orientadoras: *porquê* e *para que* é que importa determinar o perfil do Delegado ao Jogo da FPF. No final, a resposta revelou-se assim:

- *Porquê*, porque a função deste agente desportivo traz um contributo expresso à modalidade do futebol, em particular do futebol português, pelo impacto direto que tem na organização das competições;
- *Para quê*, para que se possam, a partir daqui, desenhar normas de conduta, códigos deontológicos e procedimentos; para desenvolver planos formativos que colmatem as lacunas identificadas e satisfaçam a necessidade de formação contínua de uma esmagadora maioria; e para que o universo académico possa mergulhar, de uma forma mais profunda, nesta temática.

Por fim, para futuros trabalhos e/ou outras pesquisas que possam ser feitas dentro da área da gestão desportiva, e em específico relacionados com o tema do Delegado ao Jogo da FPF, deixa-se uma lista de sugestões:

- Aumento da amostra do estudo, já que os resultados poderão produzir representações mais fidedignas da comunidade de Delegados ao Jogo, não circunscritas à Entidade referida no estudo;
- Desenvolver um plano de formação para Delegados ao Jogo da FPF, contemplando as necessidades formativas reveladas e as que podem ser identificadas como úteis ao seu desenvolvimento profissional;
- Aplicar o tipo de investigação a outras modalidades que possam incluir este agente desportivo na organização de eventos desportivos, de forma a contribuir para a maior qualidade das competições desportivas.

## REFERÊNCIAS

- Augusto, P. (2015). Perfil dos dirigentes desportivos de futebol não profissional – um estudo de caso sobre os dirigentes desportivos do distrito de Lisboa. Universidade de Lisboa – Faculdade de Motricidade Humana.
- Autoridade para as Condições de Trabalho. (2024, Agosto 23). Regulamento de segurança e de utilização dos espaços de acesso público. <https://www.apcvd.gov.pt/regulamento-de-seguranca/>
- Armstrong, M. (1999). A handbook of human resource management practice (7th ed.). Kogan Page.
- Arnold, R., Fletcher, D., & Molyneux, L. (2012). Performance leadership and management in elite sport: Recommendations, advice and suggestions from national performance directors. *European Sport Management Quarterly*, 12(4), 317-336. <https://doi.org/10.1080/16184742.2012.693118>
- Azevêdo, P., & Spessoto, R. (2009). Caracterização do perfil retrospectivo do dirigente desportivo de clube de futebol profissional da primeira divisão, entre os anos 2003 e 2007. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 9(2), 103-112.
- Batista, P., Joaquim, B., & Carvalho, M. (2016). A perceção de competências dos gestores desportivos em função da experiência profissional. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 38(1), 50-57. <https://doi.org/10.1016/j.rbce.2015.12.005>
- Baskerville, R., & Goldblatt, D. (2009). Design theorizing individual information systems. In *Proceedings of the 30th International Conference on Information Systems (ICIS 2009)*. Association for Information Systems.
- Bastos, F. (2003). Administração esportiva: Área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. *Motrivivência – Revista de Educação Física, Esporte e Lazer*, XV(20 e 21).
- Bastos, F., Fagnani, E., & Mazzei, L. (2006). Perfil do administrador esportivo de clubes sócio-culturais e esportivos de São Paulo/Brasil. *Revista Mckenzie de Educação Física e Esportes*, 5(1), 13-22.

- Bentham, J. (1834). *Deontology; or, The science of morality* (J. Bowring, Ed.). Longman, Rees, Orme, Browne, Green, and Longman.
- Bock, A. M. B., Furtado, O., & Teixeira, M. L. T. (2002). *Psicologias: Uma introdução ao estudo de Psicologia*. Saraiva.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589-597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Carvalho, M. (2013). Perfil funcional de competências dos gestores de desporto: Estudo de caso dos técnicos superiores de desporto do distrito de Viseu. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3(1), 16-37.
- Chiavenato, I. (1992). *Recursos humanos* (2ª ed.). Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Editora Manole.
- Correa, D. K. A. (2006). As competências no futebol. *HSM Management Update*, 33, 2.
- Danylchuk, K., & Chelladurai, P. (1999). The nature of managerial work in Canadian intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 15, 364-379.
- Dessler, G. (1997). *Human resource management* (7th ed.). Prentice-Hall.
- Drucker, P. (2002). *O melhor de Peter Drucker: O homem, a administração, a sociedade*. Nobel.
- European Observatory of Sports Occupations. (1997, Junho). *Sport management occupation in Europe (Report from 7 countries)*.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale: Prévision, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Dunod.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3ª ed.). Artmed.
- Foucault, M. (1969). *L'archéologie du savoir*. Gallimard.

Federação Portuguesa de Futebol. (2024, Maio 20). História FPF. <https://www.fpf.pt/pt/Institucional/Sobre-a-FPF/Hist%C3%B3ria-FPF>

Federação Portuguesa de Futebol. (2022). Manual de delegados ao jogo – Época 2022/2023, 4-49.

Joaquim, B., Batista, P., & Carvalho, M. (2011). Systematic review on the profile of competencies in sports managers. *Movimento*, 17(1), 77-91.

Lambrecht, K. (1987). An analysis of the competencies of sports and athletic club managers. *Journal of Sport Management*, 1, 116-128.

Maçãs, V. (2006). O diretor desportivo nas organizações do futebol em Portugal: Caracterização da atividade dos gestores de desporto nos clubes de futebol profissional e não profissional [Dissertação de doutoramento, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro].

Magaldi, D., & Berler, M. (2020). Exploratory research. In C. W. D. Littlejohn & M. W. Foss (Eds.), *The SAGE encyclopedia of research design* (pp. 499-500). SAGE Publications.

Marques, P. (2015). Perfil profissional dos gestores desportivos de clubes de futebol e health clubs – Um estudo exploratório [Dissertação de mestrado, Faculdade de Motricidade Humana].

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>

Minayo, M. C. S. (2010). O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde (12<sup>a</sup> ed.). Hucitec.

Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1-13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.

Pires, G., & Sarmento, J. (2001). Conceito de gestão do desporto: Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1(1), 88-103.

Porto Editora. (2024, Maio 20). Perfil no dicionário infopédia da língua portuguesa. <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/perfil>

Recuero, R. (2009). Redes sociais na internet. Sulina.

Reis, L. (2016). Perfil do gestor desportivo de clubes de futebol – Uma proposta de modelo de formação [Dissertação de mestrado, Faculdade de Motricidade Humana].

Federação Portuguesa de Futebol. (2024, Junho 14). Regulamento disciplina FPF. <https://www.fpf.pt/pt/Institucional/Disciplina/Regulamentação/RD-FPF>

Retar, I., Plevnik, M., & Kolar, E. (2013). Key competences of Slovenian sports managers. *Annales Kinesiologiae*, 4(2), 81-94.

Santos, J., Batista, P., & Carvalho, M. (2022). Framing sports managers' profile: A systematic review of the literature between 2000 and 2019. *Sport TK – Euro American Journal of Sports Sciences*, 24, 1-12. <https://doi.org/10.6018/sportk.476241>

Trull, T. J., & Prinstein, M. J. (2013). *Clinical psychology*. Cengage Learning.

UEFA. (2004). UEFA delegate's handbook.

Zanatta, T., Freitas, D., Carelli, F., & Costa, I. (2018). O perfil do gestor esportivo brasileiro: Revisão sistemática da literatura. *Movimento*, 24(1), 291-304. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.73836>

Zouain, D., & Pimenta, P. (2003). Perfil dos profissionais de administração esportiva no Brasil. In *Esport Congress, 2003 (Vol. 1)*. Barcelona: Anais do Esport Congress.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1 – Guião de Entrevista**

#### **BLOCO I: CONHECIMENTOS E COMPETÊNCIAS**

##### **1. Conhecimentos Gerais e Específicos**

- Quais são os principais conhecimentos necessários (áreas de estudo) para o desempenho eficaz do papel de Delegado ao Jogo?
- Pode descrever algum conhecimento específico relacionado com a regulamentação desportiva que considera essencial?

##### **2. Competências Técnicas e Comportamentais**

- Que competências técnicas considera indispensáveis para o exercício das suas funções?
- E quanto às competências comportamentais, quais são as mais valorizadas?
- No seu caso pessoal, acredita ter estas competências?
- Na sua opinião, que competências é que o Delegado ao Jogo da Federação Portuguesa de Futebol partilha com outros elementos de relevo da gestão desportiva?

##### **3. Aprendizagem e Desenvolvimento**

- Como adquiriu os conhecimentos e competências necessários para o seu papel?
- Pode descrever uma situação em que teve de aprender algo novo para melhorar o seu desempenho?
- Considera que os conhecimentos e competências que adquiriu com a função de Delegado ao Jogo da Federação Portuguesa de Futebol influenciaram a sua vida pessoal e profissional, ou a sua atuação em outros âmbitos? Pode dar um exemplo?

#### **BLOCO II: FUNÇÕES**

##### **1. Descrição das Funções**

- Pode descrever as suas funções principais/relevantes como Delegado ao Jogo?

- Quais são as suas responsabilidades principais antes, durante e após um jogo?
- Se tivesse de destacar três funções em que a atuação do Delegado ao Jogo da Federação Portuguesa de Futebol é insubstituível no que toca à organização das competições, quais seriam?
- Que entendimento tem sobre as funções do Delegado ao Jogo ao nível internacional?

## **2. Rotinas e Processos**

- Quais são as etapas do processo de organização e supervisão que o Delegado ao Jogo da FPF deve seguir?
- Como é feita a comunicação com outros agentes desportivos (árbitros, equipas, etc.)?
- A nível individual, como é que se prepara para o bom desempenho das suas funções?

## **3. Desafios e Soluções**

- Quais são os maiores desafios que enfrenta no exercício das suas funções?
- Como costuma resolver situações problemáticas ou imprevistas?

# **BLOCO III: CONTEXTO**

## **1. Inserção no Contexto Desportivo**

- Qual acredita ser a relevância da ação do Delegado ao Jogo para a modalidade do futebol, e para o contexto do futebol português?
- Como é a interação com a entidade reguladora que regula a modalidade?
- Que direitos e deveres crê que o Delegado ao Jogo da Federação Portuguesa de Futebol tem para com a Entidade reguladora?
- Como vê o estatuto do Delegado ao Jogo dentro da Federação Portuguesa de Futebol? Sente-se reconhecido e valorizado dentro da Organização?

## **2. Ambiente e Cultura**

- Como é o ambiente de trabalho durante os jogos? Há alguma característica (cultural) específica que influencie o seu trabalho?
- Como é que a pressão dos resultados desportivos afeta o seu trabalho e decisões?

## **3. Recursos e Apoios**

- Que recursos (materiais, humanos, informativos) estão disponíveis para apoiar o seu papel?
- Considera que recebe apoio suficiente da entidade reguladora e de outras partes envolvidas?

## **BLOCO IV: FUTURO**

### **1. Necessidades de Formação**

- Que áreas de formação adicional considera importantes para o seu desenvolvimento profissional?
- Há algum curso ou certificação específica que gostaria de realizar?

### **2. Desenvolvimento de Competências**

- Quais as suas ambições futuras enquanto Delegado ao Jogo da Federação Portuguesa de Futebol?
- Quais são as competências que pretende desenvolver ou aprimorar no futuro?
- Como planeia alcançar esses objetivos de desenvolvimento?

### **3. Perspetivas para o Futuro**

- Como vê a evolução do papel de Delegado ao Jogo nos próximos anos?
- Qual a sua opinião acerca do Delegado ao Jogo da Federação Portuguesa de Futebol agora, e o que gostaria de ver diferente no futuro?
- Que mudanças gostaria de ver implementadas na regulamentação ou nos processos para melhorar o desempenho da função?
- O que sente que será necessário para a melhoria da formação e desenvolvimento do Delegado ao Jogo da Federação Portuguesa de Futebol?

### **Termo de Consentimento Informado**

“O perfil do Delegado ao Jogo da Federação Portuguesa de Futebol: entender o agora e antecipar o futuro”

Os Delegados ao Jogo da Federação Portuguesa de Futebol são convidados a participar num estudo de investigação científica, conduzida por Maria Inês Torres, mestranda do curso de Gestão do Desportivo da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, orientada pela Professora Doutora Cláudia Dias. O estudo será feito no âmbito da conclusão do mestrado, com o título “O perfil do Delegado ao Jogo da Federação Portuguesa de Futebol: entender o agora e antecipar o futuro”.

A participação é voluntária. Leia por favor a informação em baixo, antes de decidir se vai ou não participar na investigação.

### **Objetivo de estudo**

A presente investigação tem como objetivo conhecer, descrever e analisar o perfil do Delegado ao Jogo da Federação Portuguesa de Futebol. A informação recolhida será usada para elaborar uma dissertação de mestrado no âmbito do Mestrado em Gestão do Desporto, da Universidade do Porto.

### **Procedimentos**

Para tal, solicito a sua participação numa breve entrevista individual, com uma duração entre 30 e 40 minutos, de forma a recolher dados para analisar conhecimentos, competências e funções do perfil do Delegado ao Jogo. Não existem respostas certas nem erradas, o mais importante é o que pensa e sente realmente.

### **Tratamento de dados**

O tratamento dos dados obtidos garante o anonimato dos participantes, nunca sendo feito qualquer tipo de uso que possa revelar a identidade dos participantes. Nenhum dado será tornado público sem o prévio consentimento dos interessados. A recolha e análise de dado serão integradas numa dissertação de mestrado, e os dados ficarão na posse do Laboratório de Gestão do Desporto da Faculdade de Desporto. A dissertação não conterá

quaisquer dados pessoais que possam revelar direta ou indiretamente a identidade do participante. A destruição dos dados será feita assim que for concluído o estudo.

### **Condições e financiamento**

Este estudo não tem qualquer necessidade de deslocações, não havendo qualquer tipo de pagamento ou contrapartida. Não existe qualquer tipo de financiamento para este estudo.

### **Recusa em participar**

A participação nas entrevistas individuais é totalmente voluntária, e se não souber como responder ou se escolher não responder, não há qualquer problema. É livre de interromper a entrevista ou de se retirar do estudo a qualquer momento, e não há consequências negativas se o fizer.

### **Riscos Potenciais**

O estudo não envolve qualquer tipo potencial, quer sejam sociais, legais ou financeiros.

### **Confidencialidade e anonimato**

Qualquer informação obtida no âmbito do estudo que possa identificar o participante, será confidencial e não será divulgada sem a sua prévia permissão. Todos os dados recolhidos serão usados exclusivamente para este estudo, e serão armazenados de forma a proteger os dados e a privacidade dos participantes. Todos os dados pessoais serão armazenados separadamente dos dados relativos às entrevistas concretizadas.