

Delegados da Liga Portugal: «uma aposta ganha»

O estudo de caso relata uma intervenção organizacional e convida a discutir sobre procedimentos adequados para introduzir mudanças profundas numa classe profissional. O caso foi desenvolvido por João Aragão e Pina (ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa) e António Luís Montiel (Escola Superior de Educação Maria Ulrich/ISPA), consultores contratados pela Liga Portugal para a coordenação técnico-pedagógica de um projeto de seleção e formação dos Delegados da Liga desenvolvido entre 2016 e 2019.

RESUMO

“Trata-se de uma aposta ganha, os novos moldes resultaram em pleno e, portanto, temos a melhor equipa de Delegados de sempre”. Avaliação de Sónia Carneiro, Diretora Executiva Coordenadora da Liga Portugal (LIGA Portugal, 2019f).

Indubitavelmente, estamos perante um caso de «sucesso». Ou, no mínimo, perante um caso de «perceção de sucesso», ainda que não seja menos importante que o próprio sucesso. Referimo-nos aqui ao projeto de recrutamento, seleção e formação de Delegados da Liga Portuguesa de Futebol Profissional, implementado desde 2016 pelo atual elenco diretivo, liderado pelo Presidente Pedro Proença. Quem são os Delegados da Liga? É generalizada essa perceção de sucesso? Quais foram os procedimentos que conduziram do **Momento A** inicial para o **Momento B** da satisfação final pelo percurso realizado? Com a devida autorização para a divulgação deste estudo de caso, acredita-se que seja inspirador para organizações que precisem de introduzir mudanças profundas em classes profissionais.

PALAVRAS-CHAVE:

Mudança organizacional, Recrutamento, Seleção, Formação profissional, Competências, Valores.

A Liga Portuguesa de Futebol Profissional

A Liga Portuguesa de Futebol Profissional (LIGA), criada a 3 de fevereiro de 1979, é uma associação de direito privado, sem fins lucrativos, que garante a gestão e a regulamentação do futebol profissional em Portugal, sendo responsável pela organização das competições profissionais.

No quadriénio 2015-19, presidido por Pedro Proença, os pilares estratégicos foram a sustentabilidade (2015-16), a consolidação (2016-17), o desenvolvimento (2017-18) e a maturidade (2018-19). Foi efetuado o saneamento de um capital próprio negativo, de cerca de 5M€ e a recuperação integral de saldos em dívida a fornecedores na ordem dos 9M€ (LIGA Portugal, 2019b). A contribuição do futebol para o PIB foi de 456M€ em 2016-17 e de 396M€ em 2017-18 (EY, 2018, 2019). A missão assumida pela Liga Portugal foi “garantir a excelência da organização das competições profissionais, assegurando receitas comerciais para o efeito.” A visão foi “mudar o paradigma atual, com a criação de um modelo de negócio mais rentável, com capacidade de despertar mais interesse dos media e atrair mais investidores”, e teve como valores o rigor, o talento, o profissionalismo e a agregação.

O presente estudo de caso relata uma intervenção organizacional na Liga Portugal. Com a autorização da Liga Portugal, são aqui propostas algumas conclusões, que apenas vinculam os autores do estudo e que convidam a discutir sobre procedimentos passíveis de introduzir mudanças profundas numa classe profissional.

Razões para uma Mudança Organizativa

Pedro Proença tomou posse a 30 de julho de 2015 e na apresentação da candidatura à Presidência da LIGA deixou claro a intenção de liderar um projeto rigoroso e ambicioso, assente em três objetivos fundamentais: “Profissionalizar, Credibilizar e Criar Valor”. A nova Direção reconheceu a importância dos Delegados, considerando-os a “43ª equipa” da LIGA (LIGA Portugal, 2016c) ou o “rosto da organização, das práticas e valores da Direção da Liga Portugal” (“Formação no Bessa,” 2017), mas, simultaneamente, constatou a necessidade de «profissionalizar, credibilizar e valorizar” estes agentes, pois:

1. O reconhecimento do papel do Delegado era reduzido (LIGA Portugal, 2017; LIGA Portugal, 2018)
2. Não existia uma política de recrutamento, nem de seleção (“A Bola ao Centro,” 2017);
3. A formação era muito deficitária (LIGA Portugal, 2017);

4. A competência e idoneidade dos Delegados era posta em causa (ex: SIC Notícias, 05/07/2017, às 2h10).
5. Os valores da LIGA não estavam verdadeiramente assumidos por todo o grupo.

Mas, quem são, afinal, os Delegados da LIGA? Quais são as suas competências? Que normas ou regulamentos os regem? Que mudanças foram implementadas? Nos próximos pontos encontra-se resposta a estas questões e dá-se a conhecer um projeto único no panorama do futebol mundial.

Os Delegados da LIGA

O Delegado da LIGA é um agente desportivo que existe desde 1995 e que o Departamento de Competições da LIGA nomeia para cada um dos jogos das competições profissionais que organiza. Rege-se pelas competências definidas no Regulamento de Competições (LIGA Portugal, 2019g), e tem a responsabilidade de:

- Garantir as condições legais e regulamentarmente exigidas para a realização do jogo;
- Facilitar as relações entre os diversos agentes que interagem na organização do jogo: diretor de campo, diretor de segurança, comandante das forças de segurança, equipas, equipa de arbitragem, Brigada Antidopagem, comunicação social, entre outros agentes;
- Reportar à Direção da Liga toda a informação prevista e relevante, juntamente com a demais documentação do jogo.

Este perfil de responsabilidades obriga a que o Delegado da Liga reúna um alargado e exigente quadro de conhecimentos, atitudes e competências (LIGA Portugal, 2019d). Em particular, tem que ser um **perito no conhecimento dos Regulamentos** aplicáveis à organização das competições profissionais do futebol profissional em Portugal; necessita de ter **competências relacionais** para lidar com uma diversidade de agentes em situações de elevada tensão e de não raro conflito de interesses; precisa de ter a **capacidade de observar e comunicar** com objetividade e rigor.

Áreas e Dimensões de uma Mudança

As alterações implementadas entre 2015 e 2019 com o propósito de aumentar a profissionalização, a credibilização e a valorização dos Delegados, acabaram por ter impacto no quadro de Delegados, na organização interna da própria Liga, nos diferentes agentes com quem mais diretamente se relacionam os Delegados, bem como nos diversos *stakeholders*. Este processo de mudança pode ser agrupado em quatro áreas: (i) a

composição do grupo, que passou de um sistema de convites pessoais a indivíduos frequentemente indicados pelos Clubes, sem critérios de escrutínio formalmente definidos, a um sistema aberto, rigoroso e transparente de recrutamento e seleção; (ii) a aposta na **formação e avaliação contínua** dos Delegados, adotando métodos de trabalho presenciais e distância, versando sobre competências específicas da função e competências transversais complementares, em contraste com a prática anterior, que oferecia formações pontuais, sem nenhum sistema formal de avaliação; (iii) o reforço do **espírito de compromisso** dos Delegados com a Liga, enquanto Organização; e (iv) o acesso a **condições de trabalho** que facilitam e prestigiam a atividade dos Delegados no desempenho das suas funções.

A mudança efetuada foi acompanhada por uma empresa que a LIGA contratou e que, além de coordenar o Concurso de Novos Candidatos a Delegados da Liga, apoiou na conceção e implementação do Plano Anual de Formação de Delegados. A partir de 2018-19, a LIGA decidiu passar a abrir um *Concurso Público para Fornecimento de Serviços de Consultoria e Formação* (“Concurso para fornecimento de serviços de consultoria e formação,” 2018). A empresa ganhou pelo segundo ano consecutivo o Concurso para a época 2019-2020, o que significa que se manterá a equipa de consultores que tem colaborado pela LIGA e que já previamente tinha concebido o Plano de Recrutamento e Formação de Delegados da Liga na época 2016-2017. Essa equipa é constituída por João Aragão e Pina (docente do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa) e António Luís Montiel (docente da Escola Superior de Educação Maria Ulrich/ISPA), autores do presente estudo de caso.

I. Composição do grupo

Para constituir um quadro de Delegados adequado aos níveis de qualidade de uma competição profissional, a Direção da LIGA implementou, no final da época 2015-16, um plano de recrutamento e seleção para a época 2016-17, com três principais objetivos: (i) constituir um quadro de 45 Delegados que correspondesse às reais necessidades da Liga; (ii) agrupar os Delegados selecionados em duas categorias (Elite e Principal); (iii) através de concurso público, selecionar novos Delegados para constituir um quadro de estagiários com 10 elementos.

O processo, de forma resumida, decorreu nos seguintes moldes:

1. Abertura de um **concurso interno**, que decorreu entre 20 de maio e 17 de junho (LIGA Portugal, 2016b) e que permitiu a constituição de um Quadro de Delegados composto por 15 Delegados de Elite e 30 Delegados Principais.
2. Abertura de um concurso público para Novos Delegados, que decorreu entre 27 de maio e 23 de junho de 2016 (LIGA Portugal, 2016a), permitindo a integração de 10

Delegados Estagiários no Quadro de Delegados. Após a frequência de um estágio de uma época desportiva onde prestaram diversas provas práticas e teóricas, os melhores classificados foram promovidos a Delegados Principais, em função do número de vagas existente para completar o Quadro de Delegados da LIGA, num mínimo de duas.

O efeito deste novo sistema de recrutamento na credibilização dos Delegados da LIGA foi reconhecido na comunicação social, que salientou a amplitude e exigência do processo ao qual, logo na primeira edição, se candidataram mais de 400 pessoas (“400 candidatos,” 2017; Maia, 2017).

O perfil definido para os candidatos (preferencialmente com formação superior; com experiência profissional significativa e comprovada; com elevada capacidade de liderança e comunicação) constituiu um indicador do salto qualitativo que a LIGA pretendia implementar.

O contributo positivo deste processo de recrutamento e seleção ajudou a dissipar as dúvidas e críticas sobre a figura do delegado, que a anterior ausência de critério nas escolhas fazia ampliar (Vara, 2017).

Criado e estabilizado o Quadro de Delegados, a LIGA cumpre anualmente o Plano de Recrutamento e Seleção que gizou, abrindo concurso público para recrutar e selecionar novos Delegados Estagiários. No sítio oficial da LIGA é indicado o número de vagas, os requisitos de candidatura, os prazos e fases do concurso, os modelos e provas de seleção e os critérios de avaliação e classificação (“Concurso de recrutamento de novos Delegados,” 2019). Este processo de recrutamento foi ainda enriquecido com a prioridade concedida a candidaturas de estudantes da Pós-Graduação em Organização e Gestão no Futebol Profissional, que a Liga Portugal organiza desde 2016 com a Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa (LIGA Portugal, 2019d). Esta medida contribuiu para alargar o campo de recrutamento e elevar o grau de qualificação dos candidatos.

A constituição do grupo de Delegados da Liga é condicionada por um sistema de formação e avaliação contínua (a descrever), com classificação anual e que prevê a exclusão dos Delegados pior classificados. A avaliação contínua permite também a implementação de um princípio de meritocracia, criando níveis dentro do quadro (Delegado Elite e Delegado Principal, além do Delegado Estagiário), nomeando os «melhores Delegados para os melhores jogos» e atribuindo um Prémio de Delegado do Ano ao melhor classificado em cada época desportiva (LIGA Portugal, 2019e).

II. Formação e avaliação contínua

A formação contínua

O objetivo de profissionalizar, credibilizar e valorizar os Delegados da LIGA norteou a criação do Plano Anual de Formação, composto por três ações de formação presencial, que se têm realizado em junho/julho, novembro e fevereiro/março de cada ano, e por oito ações de formação a distância, que ocorrem entre setembro e abril.

Em função dos objetivos da LIGA e da análise das necessidades de formação que os Delegados referem, é definido um tema que orienta o trabalho anual e que obriga à preparação cuidada de cada ação, seja presencial ou a distância. Em 2016-17 foram trabalhados aspetos relacionados com o autoconhecimento e a valorização pessoal, em 2017-18 centrou-se atenção à Proatividade, fator determinante para o desempenho dos Delegados e em 2018-19, subordinado ao tema Proatividade 2.0, procurou-se relacionar os Valores da LIGA com a Proatividade.

As ações de formação presenciais decorrem durante um dia (LIGA Portugal, 2019a) e servem o propósito de promover a agregação (um dos valores da LIGA) entre os Delegados, de fortalecer o espírito de grupo, de conhecer o posicionamento da LIGA em diferentes áreas, de discutir alterações regulamentares ou outras, de esclarecer procedimentos, de aprofundar conhecimentos sobre diversas matérias essenciais para o desenrolar da função de Delegados da Liga e realizar os testes de avaliação.

Complementarmente, o Plano Anual de Formação de Delegados prevê a realização de oito ações de formação a distância que complementam os temas tratados presencialmente e permitem o desenvolvimento de outras competências que capacitem para desempenhos mais eficientes e eficazes, com as seguintes características:

- Realização de algumas atividades, orientadas pelos formadores: resposta a um questionário, leitura e interpretação de um texto, descrição de factos, exercícios de reflexão ou de pesquisa, etc.
- Em função dos objetivos, as atividades podiam ser realizadas individualmente ou, por vezes, em grupo. O enunciado do trabalho era enviado em suporte informático, com explicitação das tarefas, dos prazos e modos de apresentação e a matriz com os critérios de avaliação (Aragão e Pina & Montiel, 2019).
- As tarefas incluíam habitualmente assuntos estritamente relacionados com o exercício técnico das funções do Delegado e sobre regulamentação, e, ainda, temas de desenvolvimento de competências transversais como a conceção de um plano de desenvolvimento pessoal (na época 2016/17), a proatividade (na época 2017/18) e

os quatro valores organizacionais da Liga Portugal: agregação, profissionalismo, rigor e talento (na época 2018/19).

A satisfação dos participantes com cada ação presencial foi aferida por um questionário, sendo a avaliação global média de 4,32, medida em uma escala a variar de 1 a 5. As atividades de formação a distância, bem como o Plano de Recrutamento e Formação foram avaliadas anualmente. Nestes questionários os participantes tiveram sempre a oportunidade de manifestar a sua opinião relativamente a diferentes aspetos, mas o sentimento global revelou-se sempre muito positivo (LIGA Portugal, 2018).

A avaliação contínua

A avaliação dos Delegados da LIGA, para além das provas associadas às ações de formação presencial e a distância, incluiu uma avaliação da disponibilidade e do desempenho de funções, com as seguintes características:

- Cada Delegado foi avaliado em três momentos ao longo da época por elementos diferentes de uma bolsa de avaliadores.
- A bolsa de avaliadores foi criada pela Liga, selecionada entre pessoas com experiência na função dos Delegados, e dependente da Direção de Competições.
- Foi avaliado o nível de eficácia e de eficiência do desempenho, atendendo ao cumprimento dos prazos, tarefas e diretrizes emanadas pela Liga, à sua relação com outros agentes desportivos e capacidade proativa e assertiva para gerir conflitos e à correção e clareza dos seus relatórios.
- Complementarmente, em cada jogo, os Delegados foram avaliados pela equipa de arbitragem e por um representante de cada clube. Como se referirá, a participação de árbitros e clubes nesta avaliação teve um progressivo efeito positivo na perceção que esses agentes desportivos tinham sobre os delegados.
- Os Delegados Estagiários foram avaliados pelo relatório de estágio que realizaram.

III. Espírito de compromisso - *vestir a camisola* da LIGA

O espírito de compromisso dos Delegados, ou seja, o *vestir a camisola* da LIGA foi considerado um fator crítico de sucesso para a mudança que se pretendia implementar. Cientes da importância deste ponto, a Direção da LIGA e, em particular, o Presidente Pedro Proença, adotaram medidas que ajudaram a fortalecer o espírito de compromisso que se desejava. Destaca-se:

- A constituição do Quadro de Delegados, através do Plano de Recrutamento e Seleção antes descrito, constituiu, em si, um fator que reforçou o compromisso dos

Delegados da Liga com a Organização. Ou seja, os Delegados, por direito próprio e não por convite, passaram a fazer parte da LIGA;

- O Plano Anual de Formação e Avaliação intensificaram também essa relação de compromisso por diversos fatores: pela oportunidade de juntar toda a equipa em três momentos durante a época desportiva; pela existência de atividades mensais de formação a distância que obrigaram em diversas situações a que os Delegados trabalhassem em conjunto; pelos temas abordados nas ações de formação; pela presença regular nas ações de formação do Presidente da Liga, Pedro Proença, e dos restantes membros da Direção Executiva da Liga. Inclusive, o Presidente Pedro Proença assinava um texto introdutório no Programa que anunciava cada uma das três Jornadas anuais de formação presencial, que reforçava a confiança que depositava nos serviços que os Delegados prestam à Liga na organização dos jogos (SportTV, 2018).

Por sua vez, esse compromisso era potenciado pelo acompanhamento constante e próximo que a Diretora de Competições Helena Pires oferecia aos Delegados da Liga, além da ligação permanente assegurada pelo Coordenador de Delegados, Reinaldo Teixeira.

A Liga promoveu entre 2015 e 2019 outras iniciativas que expressam o reconhecimento da importância dos Delegados para a organização das competições profissionais e que, assim, fortalecem o **espírito de compromisso** dos Delegados com a LIGA, enquanto Organização. Entre elas, encontra-se a assinatura formal de um contrato de prestação de serviços de cada Delegado com a Liga (que anteriormente não existia), a oferta de um fato completo, equivalente ao oferecido aos árbitros, que uniformiza e dignifica a presença do Delegado no exercício das suas funções de representação da Liga nos jogos, e a oferta de um fato de treino que os Delegados usam nas jornadas de formação e avaliação, que visa, também, a criação de uma identidade própria.

O reforço da ligação dos Delegados com a LIGA foi também promovido pelos convites que o Protocolo da Liga endereçou aos Delegados para estarem presentes em Seminários, nas Jornadas Anuais, na *Final Four* da Taça da Liga, no *Kick-off* ou nas festas de Natal.

IV. Condições de trabalho

Nesta última alínea referem-se as condições de trabalho que a LIGA passou a oferecer aos Delegados e que podem classificar-se em soluções documentais, tecnológicas e funcionais.

A principal solução documental introduzida foi a elaboração e distribuição de um «Manual do Delegado – Regimento e normas de conduta» que recolhe e sistematiza muita informação que anteriormente se encontrava dispersa. Nesse Manual encontram-se Normas e

procedimentos do Delegado da LIGA, descreve-se o sistema de recrutamento, seleção, formação e classificação dos Delegados e integram-se documentos práticos como a Agenda do Delegado, os Relatórios de jogo da plataforma E-Liga, o Checklist das atividades do Delegado no jogo e a distribuição de responsabilidades na organização dos jogos entre os diversos agentes desportivos.

Outro conjunto de soluções que melhoraram as condições de trabalho dos Delegados está relacionado com o progresso tecnológico. Este, para além de abolir os relatórios em papel, facilita toda a atividade dos Delegados no desempenho das funções de registo e comunicação de informação: oferece o pré-preenchimento de informação crítica, elimina a redundância e aumenta a rapidez no tratamento dos dados, com mecanismos de segurança comprovados que os protege de fatores externos. Em concreto, a plataforma E-liga possibilita a consulta, o registo e a comunicação de informação entre os diversos agentes relacionados com a organização do jogo, o que lhe confere o estatuto de primeira plataforma mundial de uma Liga de futebol profissional que engloba tecnologicamente todas as dimensões da competição (Noite, 2017). Para que todos estes procedimentos fossem possível, a LIGA disponibilizou um tablet a cada Delegado.

Também a comunicação social fez eco do impacto desta novidade no trabalho do Delegado, «um feito inigualável» (“A Bola ao Centro,” 2017), pois alivia significativamente o trabalho anterior do delegado: “no final de cada partida cada delegado do jogo da Liga tinha de preencher uma média de 40 páginas relativas às diferentes incidências da partida, às condições de segurança nas bancadas ou nos balneários, ou aos jogadores que foram convocados para cada partida. Em média, os relatórios de árbitros, delegados e clubes totalizavam mais de 300 páginas em cada partida” (Séneca, 2017).

Entre as soluções funcionais com maior impacto nas condições de trabalho dos Delegados, destacam-se a criação do Match Center e o SAND. A criação a 15 de abril de 2018 do Match Center – Centro de Monitorização do Futebol Profissional – corresponde à formalização e sistematização de práticas já existentes, visando o reforço da profissionalização na gestão operacional das competições, bem como maior eficiência e rigor. Destinado a acompanhar os jogos da Liga, o Match Center presta um apoio centralizado aos diferentes agentes envolvidos na organização das partidas, nomeadamente às Sociedades Desportivas, arbitragem, imprensa e patrocinadores, também aos Delegados da Liga. «Uma espécie de VAR – Video Assistant Referee», titulavam os jornais (Gonçalves, 2018), pois permite um contacto direto do Delegado com a estrutura diretiva da Liga, à semelhança do apoio que o VAR presta às equipas de arbitragem com o recurso às imagens televisivas. O SAND – Sistema de Apoio à Nomeação e Gestão – é uma

ferramenta que facilita a nomeação dos Delegados em cada jornada, garantindo a rotatividade dos estádios e equipas e uma relação de equilíbrio nas nomeações os Delegados (Vara, 2017).

A figura 1 sintetiza as principais mudanças em termos de recrutamento, seleção, formação e carreira que foram implementadas pela LIGA entre 2015 e 2019.

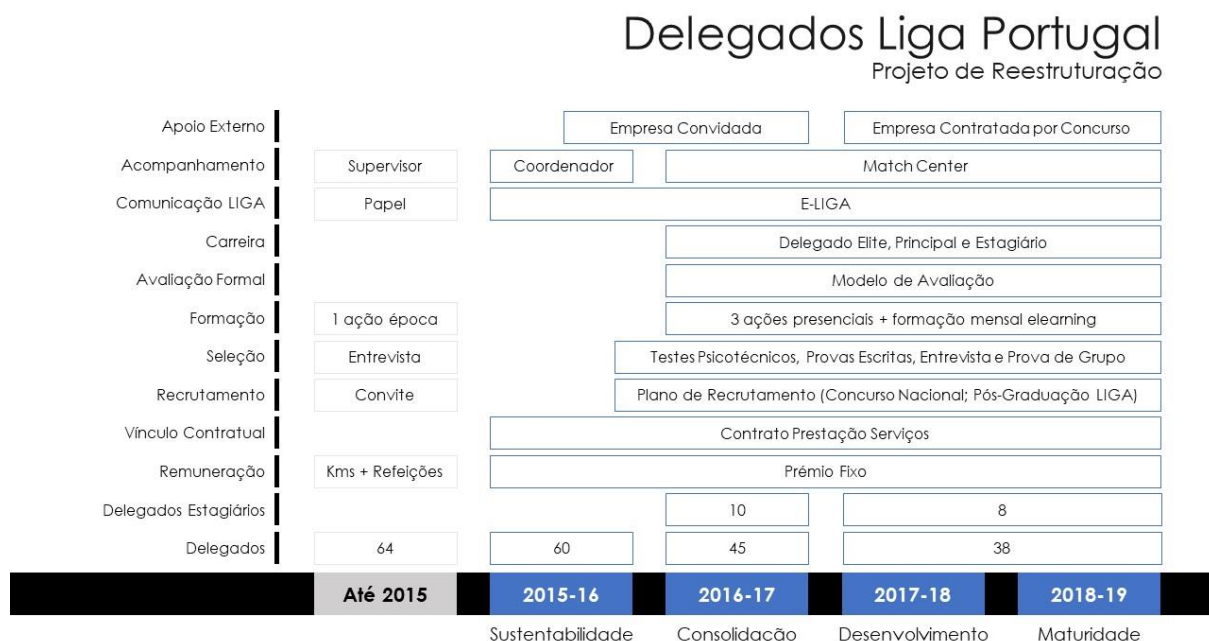


Figura 1: Projeto de reestruturação implementado pela LIGA entre 2015 e 2019

Amplitude da Perceção de Sucesso

A satisfação demonstrada pela Direção da LIGA pelas mudanças operadas no quadro de Delegados da Liga adquire maior expressão através do reconhecimento da satisfação que também demonstram os próprios Delegados da Liga e restantes *stakeholders*. e que podem sistematiza-se nas dimensões seguintes:

a) Satisfação da Direção

A satisfação pelas alterações verificadas no quadro e no desempenho dos delegados é partilhada entre os diversos elementos da Direção da Liga. Pedro Proença, Presidente da Liga Portugal, Sónia Carneira, Diretora Executiva Coordenadora da Liga Portugal e Helena Pires, Diretora Executiva do Departamento de Competições da LIGA, foram perentórios em expressar essa satisfação:

- Pedro Proença: "Estamos a dar corpo aquilo que foi uma das grandes medidas quando chegámos em 2015. A mudança completa do paradigma e do ciclo daquilo que era a figura do delegado, como peça fundamental durante o evento desportivo.

Preparar cada vez mais os nossos delegados para que eles possam ser a verdadeira extensão da organização que a Liga representa durante os Eventos” (LIGA Portugal, 2017).

- Sónia Carneiro: Foi «uma aposta ganha» (LIGA Portugal, 2019f).
- Helena Pires: “O Delegado da Liga é cada vez mais assertivo, mais bem formado, mais profissional” (SportTV, 2018).

b) Satisfação dos Delegados

A avaliação da satisfação dos Delegados com o Plano de Recrutamento, Formação e Avaliação de Delegados foi efetuada através da aplicação de diversos questionários e pela auscultação da opinião dos Delegados, efetuada pelo Coordenador dos Delegados, pelo Departamento de Competições, ou pelos Consultores externos, em conversas que aconteciam depois dos jogos ou em momentos informais. Algumas das alterações implementadas resultaram, efetivamente, da avaliação que a Coordenação fez das opiniões expressas. Por exemplo, foi notória a menor satisfação pela aplicação de uma ponderação associada à antiguidade dos Delegados, essencial na fase de transição pois garantia um conhecimento prático do quadro do Delegados, mas que acabou por ser retirada a partir da época 2018-19.

Além de algumas declarações públicas que revelam o apreço pelas alterações ocorridas (LIGA Portugal, 2018), a satisfação dos próprios Delegados pode ser aferida pelas respostas a um questionário eletrónico que a LIGA aplica no final de cada época desportiva e para o qual é garantido o necessário anonimato. O questionário contemplava uma série de afirmações para as quais era solicitado que os Delegados expressassem o seu grau de concordância, numa escala que variava de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente)

A resposta média obtida nas épocas 2016-17, 2017-18 e 2018-19 permite constatar que os Delegados:

- Reconhecem que o Plano de Recrutamento e Formação de Delegados criou a necessidade destes estudarem os regulamentos da Liga com maior frequência (média de 4,51), permitiu-lhes conhecer melhor e estarem mais aptos para aplicar no terreno os valores da Liga, revela uma preocupação por credibilizar a função do delegado (4,33) e os ajudou no desenvolvimento das suas competências enquanto Delegados da Liga (4,33);
- Valorizam o período de estágio para a integração dos novos Delegados (4,32) e a oferta do Manual dos Delegados para facilitar o conhecimento claro das suas funções (4,16);

- Declaram que o Plano de Recrutamento e Formação de Delegados intensificou e enriqueceu o contacto dos Delegados com a Direção de Competições da Liga (4,10), que a equipa externa de formadores demonstrou sensibilidade para se adaptar às necessidades de formação dos Delegados (4,01) e que a equipa de avaliadores contribuiu positivamente para a melhoria contínua dos Delegados (3,97).

O questionário, além de coligir dados quantitativos, compilava, ainda que de modo não obrigatório, a opinião dos Delegados através de sugestões e/ou comentários, donde se destacam alguns tópicos interessantes:

- O agrado pelo Plano de Recrutamento e Formação ter estimulado um “estudo mais aprofundado dos regulamentos”, ter passado “uma mensagem clara da necessidade de rigor e de competência no exercício da função”;
- Os aspetos referidos como menos satisfatórios são mais dispersos, relacionados especialmente com a intensidade, exigência ou parâmetros de avaliação, sem pôr nunca em causa o próprio modelo e paradigma do sistema em curso;
- Espontaneamente surgiram ainda comparações com anos anteriores, que são relevantes quanto à satisfação face às alterações ocorridas: “ao longo dos nove anos no exercício da função de Delegado, pela primeira vez e na verdadeira aceção da palavra, fomos alvo de uma atenção particular”; houve “uma mudança de paradigma que se exigia na organização, tornando o processo mais claro e transparente”; “aprendi mais esta época que agora terminou que nas três anteriores”; “acabei de completar cinco épocas como delegado e nunca senti tanto apoio e tanta disponibilidade, nunca tivemos um constante enriquecimento das nossas funções como nesta última época. Acrescento ainda que também senti que houve um enorme esforço de todos para o reconhecimento das funções do Delegado”; “Sinto que estamos a trilhar um caminho de qualidade na LIGA, que contribui sobremaneira para o reconhecimento da importância dos Delegados. Muito obrigado por tudo”; “em concreto, interessa reconhecer o impacto que as mudanças operadas”; “no cômputo geral, o plano de formação que tem vindo a ser implementado desde 2016, tem contribuído decisivamente para uma melhor habilitação no exercício da função de Delegado da LIGA”.

c) Satisfação dos outros agentes

Com o objetivo de medir a satisfação de outros agentes desportivos que lidam diretamente com os Delegados, implementaram-se questionários de avaliação (também anónimos) que os árbitros e um representante de cada clube devem remeter à LIGA no prazo de 72h após

o final de cada jogo. Estes questionários têm um impacto de 5% na avaliação final dos Delegados, além de permitirem recolher informação de forma integrada e sistemática de todos os intervenientes no jogo, garantindo “cabal acompanhamento de toda a mecânica organizacional do jogo, e ajudando na identificação de situações que importe resolver, acompanhar e melhorar e/ou prestar informações que sejam consideradas como úteis e pertinentes.” (LIGA Portugal, 2019c)

Esta medida de avaliação externa, implementada em 2016-17, recolheu, na altura, pouca adesão, não tendo, por isso, contado para a avaliação final. Contudo a sensibilização efetuada junto dos diferentes agentes para a importância desta avaliação (ex: LIGA Portugal, 2019c) suscitou um aumento considerável no índice de respostas nas épocas 2017-18 e 2018-19. Como o gráfico 1 mostra, é notório o grau de satisfação que árbitros e clubes (avaliação externa) dizem ter sobre o desempenho dos Delegados, e que é superior à avaliação interna que os Avaliadores dos Delegados realizam.

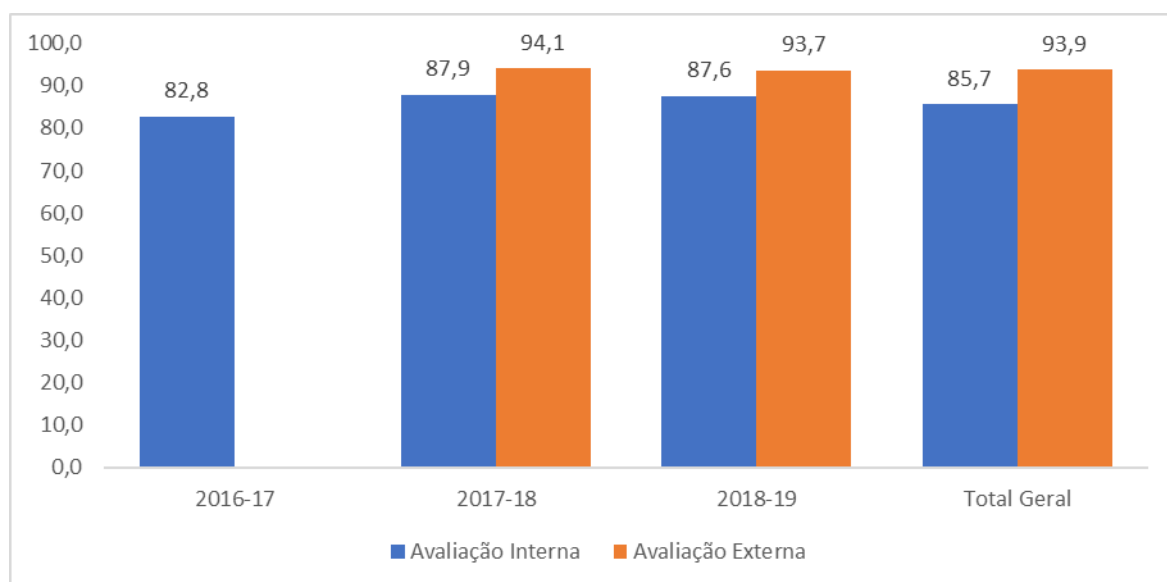


Gráfico 1: média das avaliações interna e externa

REFERÊNCIAS

- 400 candidatas. (2017, June 23). *Jornal de Notícias*.
- A Bola ao Centro. (2017, April 19). *A Bola*, pp. 20–21.
- Aragão e Pina, J., & Montiel, A. (2019). Formação Contínua de Delegados.
- Concurso de recrutamento de novos Delegados. (2019). Retrieved July 12, 2019, from <https://www.ligaportugal.pt/pt/paginas/conteudos/delegados-da-liga>
- Concurso para fornecimento de serviços de consultoria e formação. (2018). Retrieved July 12, 2019, from <https://www.ligaportugal.pt/pt/epocas/20172018/noticias/institucional/concurso-para-fornecimento-de-servicos-de-consultoria-e-formacao/>
- EY. (2018). *Anuário do Futebol Profissional Português 2016-17*. Retrieved from ey.com
- EY. (2019). *Anuário do Futebol Profissional Português 2017-18*, 75. Retrieved from ey.com
- Formação no Bessa. (2017, March 26). *A Bola*, p. 35.
- Gonçalves, A. (2018, July 15). Uma espécie de VAR. *Record*. Retrieved from <https://www.record.pt/futebol/futebol-nacional/liga-nos/detalhe/uma-especie-de-var>
- LIGA Portugal. (2016a). Concurso de Candidatura 2016/2017 para NOVOS Delegados. Liga Portuguesa de Futebol Profissional.
- LIGA Portugal. (2016b). Concurso de Candidatura 2016/2017 para os ATUAIS Delegados. Liga Portuguesa de Futebol Profissional.
- LIGA Portugal. (2016c). Discurso de Pedro Proença aos Delegados. Retrieved June 30, 2019, from <https://www.youtube.com/watch?v=CRJ920MXW6o>
- LIGA Portugal. (2017). Reportagem do 5º Curso de Formação de Delegados da LIGA. Retrieved June 30, 2019, from <https://www.youtube.com/watch?v=y4iG3JQk1ic>
- LIGA Portugal. (2018). Reportagem do 8º Curso de Formação de Delegados da LIGA. Retrieved June 30, 2019, from https://www.youtube.com/watch?v=KGkwG_vt5ZU&t=6s
- LIGA Portugal. (2019a). 9ª Ação de Formação de Delegados da LIGA. Liga Portuguesa de Futebol Profissional.
- LIGA Portugal. (2019b). *Caminho da (R)evolução*. Porto.
- LIGA Portugal. (2019c). Comunicado Oficial N° 1. Retrieved July 12, 2019, from <https://ligaportugal.pt/pt/epocas/20192020/comunicados>
- LIGA Portugal. (2019d). Concurso de recrutamento de novos Delegados. Retrieved June 30, 2019, from <https://www.ligaportugal.pt/pt/paginas/conteudos/delegados-da-liga>
- LIGA Portugal. (2019e). Delegado João Moreira homenageado. Retrieved from <https://ligaportugal.pt/pt/epocas/20192020/noticias/geral/kick-off-2019-20/delegado-joao-moreira-homenageado/>

LIGA Portugal. (2019f). Liga-te (nº 9). (LIGA Portugal, Ed.). Porto.

LIGA Portugal. (2019g). *Regulamento de Competições 2019-20*. Porto. Retrieved from <https://www.ligaportugal.pt/media/20960/regulamento-das-competicoes-2019-20.pdf>

Maia, J. (2017, June 23). Liga seleciona novos valores. *O Jogo*, p. 29.

Noite, J. da. (2017). E-LIGA na Websummit. Sic Notícias.

Séneca, H. (2017, December 1). A liga mais digital do mundo. *Exame Informática*, p. 71.

SportTV. (2018). 43 Delegados da Liga receberam formação. SportTV.

Vara, C. (2017, June 22). Delegados vão ser nomeados por computador. *A Bola*.

NOTA DE ENSINO

Objetivos de ensino:

Dar a conhecer dimensões e exemplos concretos que podem gerar um maior profissionalismo, credibilização e valorização num grupo profissional dentro de uma organização.

Promover o pensamento divergente na busca de novas soluções e diversas aplicações práticas da experiência que o caso relata.

Objetivos pedagógicos:

Reconhecer o profissionalismo, a credibilização e a valorização de um grupo profissional como objetivos para uma mudança organizacional.

Desenvolver a criatividade e o pensamento divergente na busca de novas soluções e diversas aplicações práticas da experiência que o caso relata.

Questões relevantes:

Imagine que está na direção de uma organização e pretende contribuir para uma maior “profissionalização, credibilização e valorização” de um determinado grupo profissional (por exemplo, professores do ensino básico de uma escola, serviço de triagem de uma clínica ou serviço de pós-venda de uma superfície comercial). Nesse sentido, pede-se que responda as seguintes questões:

1. Em que medida entende que este caso mostra que as mudanças organizacionais precisam de medidas de gestão e não apenas de formação?

O caso refere a introdução de ações de formação, mas são mais abundantes as medidas de gestão, como seja a implementação do sistema de recrutamento ou do sistema de avaliação, entre outras medidas. De facto, a formação capacita as pessoas, mas é a gestão que realiza as mudanças efetivas.

2. Quais são as áreas de mudança que implementaria?

A resposta poderá manter ou alterar as mesmas áreas de mudança apresentadas neste caso.

3. Quais iniciativas concretas poderia promover para cada uma das áreas de mudança que indicou?

A resposta será valorizada pelo carácter inovador das iniciativas sugeridas e pela sua coerência com as áreas de mudança a que são associadas.