



MESTRADO GESTÃO

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL DOS CLUBES DE FUTEBOL, NO  
DESEMPENHO DAS RESPECTIVAS SAD – ESTUDO DE CASO DO BOAVISTA  
FUTEBOL CLUBE, FUTEBOL CLUBE DO PORTO E SPORT LISBOA E BENFICA**

*NUNO MIGUEL CARDOSO CRUZ*

PROJETO APLICADO

VILA NOVA DE GAIA  
MARÇO 2023





## **INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA**

### **A Influência da Cultura Organizacional dos Clubes de Futebol, no Desempenho das respetivas SAD -Estudo de Caso do Boavista Futebol Clube, Futebol Clube do Porto e Sport Lisboa e Benfica**

Nuno Miguel Cardoso Cruz

Aprovado em 31/05/2023

Composição do Júri

Prof. Doutor Marco Aurélio Lamas

Presidente

Prof. Doutor Hugo Miguel de Carvalho

Arguente

Prof<sup>ª</sup>. Doutora Maria Elisete Martins

Orientadora

Prof. Doutor José Fernando da Silva Neto

Coorientador

Vila Nova de Gaia  
2023

## Resumo

O desporto é uma construção cultural, oferece à sociedade um espaço público de união, e constituiu um dos vários alicerces da nossa sociedade em rede. O desporto foi sempre, meio de expressão de afirmação de identidades, produzido por indivíduos, do qual fazem parte os movimentos associativos, que através dos clubes desportivos desempenham um papel fundamental enquanto agentes de socialização. O futebol é o desporto nacional. Joga-se em qualquer lado, sendo simples, todos se apaixonam por ele. O futebol discute-se nos cafés, nas ruas, nos bairros, em todo lado. Por detrás desta paixão gloriosa, o futebol foi-se modificando ao longo das décadas. Mantendo-se como entretenimento e alegria de todas as classes, idades, raças e género, é também, cada vez mais um negócio, tendo já um forte contributo no PIB do país.

Os clubes de Futebol são um excelente exemplo da importância da cultura organizacional numa organização, representados pelos seus fiéis e apaixonados adeptos. Temos assim a questão de partida que acompanha toda esta investigação, «Terão as SAD em estudo, mais sucesso desportivo e financeiro caso adotem as culturas organizacionais dos clubes fundadores?». Nesse sentido, o presente estudo tem por objetivo conhecer e estudar o futebol enquanto fenómeno de base social que movimenta paixões e milhões, bem como os níveis de identidade clubística, mística e importância da cultura e história dos clubes casos de estudo.

Atualmente não é fácil apreender e partilhar uma mesma cultura organizacional. Se há uns já largos anos as expectativas eram óbvias, até porque a maioria dos jogadores eram também adeptos dos clubes, atualmente há muitas – e por vezes opostas – vontades. Através da realização de 3 grupos de foco, a uma amostra total de 24 participantes, distribuídos por 3 clubes casos de estudo, Boavista F.C., F.C. Porto e S.L. Benfica, concluiu-se que para os adeptos, a mística, os valores e a história dos clubes, devem estar sempre presentes e são elementos que acrescentam valor a todos os níveis.

**Palavras-chave:** Clubes de Futebol; Cultura Organizacional; Gestão; Futebol; SAD;

## **Abstract**

Sports are a cultural construction that offers society a public space for unity and constitutes one of the various pillars of our society. Sports have always been a means of expressing and asserting identities, produced by individuals, which includes associative movements that play a fundamental role as agents of socialization through sports clubs. Football is the national sport, played anywhere, simple, and loved by everyone. Football is discussed in cafes, streets, neighborhoods, everywhere. Behind this passion, football has been changing over the decades. While it remains entertainment and joy for all classes, ages, races, and genders, it is also increasingly a business, already making a significant contribution to the country's GDP.

Football clubs are an excellent example of the importance of organizational culture in an organization, represented by their loyal and passionate fans. Hence, the starting question that accompanies this research is, "Would the SADs under study have more sporting and financial success if they adopt the organizational cultures of the founding clubs?". In this sense, the present study aims to know and study football as a social phenomenon that moves passions and millions, as well as the levels of club identity, mystique, and the importance of culture and history in the case studies of clubs.

Currently, it is not easy to understand and share the same organizational culture. While a few years ago, expectations were obvious, as most players were also fans of the clubs, currently there are many - and sometimes opposing - desires. Through the realization of three focus groups, with a total sample of 24 participants distributed among three case study clubs, Boavista FC, FC Porto, and SL Benfica, it is concluded that, for fans, the mystique, values, and history of the clubs must always be present and are elements that add value at all levels.

**Keywords:** Football Clubs; Organizational Culture; Management; Football; SADs.

## **Lista de Siglas, Acrónimos e Abreviaturas**

SAD – Sociedade Anónima Desportiva

UFP – União Portuguesa de Futebol

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

LP – Liga Portugal

BFC – Boavista Futebol Clube

FCP – Futebol Clube do Porto

SLB – Sport Lisboa Benfica

CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

PIB – Produto Interno Bruto

AG – Assembleia Geral

## **Agradecimentos**

*Aos professores José Neto e Elisete Martins pelo apoio, disponibilidade, momentos de partilha e aprendizagem.*

*Ao Edu e à Joana, pela amizade, disponibilidade e apoio.*

*À Raquel por ter sido sempre um pilar e uma amiga. Obrigado por tudo que abdicou em prol dos meus objetivos.*

*À Joana, pelo amor incondicional que sempre me tem dado. Por estar sempre ao meu lado, por apoiar e acreditar sempre em mim. Obrigado por tudo o que somos e por tudo o que vivemos.*

*Ao meu filho Gustavo, porque veio acrescentar luz e amor à minha vida.*

*Last but not least, aos meus avós. Obrigado por tudo. Obrigado pela educação, pela coragem, pelo amor, e por serem os primeiros a acreditar em mim. Serão sempre a minha inspiração. Avós, estejam onde estiverem, este trabalho dedico-vos a vós. Consegui realizar o vosso sonho. Até já...*

## Índice

|   |     |
|---|-----|
| Resumo .....  | III |
| Abstract .....  | IV  |
| Lista de Siglas, Acrónimos e Abreviaturas .....   | V   |
| Agradecimentos.....   | VI  |
| Índice .....  | VII |
| Índice de Figuras.....  | IX  |
| Índice de Tabelas.....  | IX  |
| 1. Introdução .....   | 1   |
| 1.1 <i>Nota Introdutória</i> .....  | 1   |
| 1.2 <i>Apresentação e relevância do tema</i> .....  | 1   |
| 1.3 <i>Objetivos da Investigação</i> .....  | 2   |
| 1.4 <i>Metodologia de Investigação</i> .....  | 3   |
| 1.5 <i>Estrutura e Organização da Dissertação</i> .....   | 5   |
| 2. Cultura Organizacional e Gestão, e o Futebol .....   | 6   |
| 2.1 <i>Introdução</i> .....   | 6   |
| 2.2 <i>Cultura Organizacional</i> .....   | 9   |
| 2.3 <i>Gestão</i> .....   | 13  |
| 2.4 <i>Evolução Histórica do Futebol em Portugal</i> .....  | 15  |
| 2.5 <i>Profissionalização do Futebol</i> .....  | 17  |
| 2.6 <i>Síntese</i> .....  | 19  |
| 3. Clubes de Futebol: História, Culturas Organizacionais, Modelos de Gestão e<br>respetivas Lideranças – Estudo de Caso ..... | 21  |
| 3.1 <i>Introdução</i> .....   | 21  |

|  |    |
|--|----|
| 3.2 <i>Boavista Futebol Clube</i> .....                                  | 23 |
| 3.2.1 <i>História</i> .....  | 23 |
| 3.2.2 <i>Cultura Organizacional, Modelos de Gestão e Liderança</i> ..... | 26 |
| 3.3 <i>Futebol Clube do Porto</i> .....                                  | 31 |
| 3.3.1 <i>História</i> .....  | 31 |
| 3.3.2 <i>Cultura Organizacional, Modelos de Gestão e Liderança</i> ..... | 33 |
| 3.4 <i>Sport Lisboa e Benfica</i> .....                                  | 38 |
| 3.4.1 <i>História</i> .....  | 38 |
| 3.4.2 <i>Cultura Organizacional, Modelos de Gestão e Liderança</i> ..... | 41 |
| 3.5 <i>Conclusão</i> .....   | 45 |
| 4. Metodologia de Investigação .....                                     | 48 |
| 4.1 <i>Pergunta de Partida, objeto e objetivo em investigação</i> .....  | 48 |
| 4.2 <i>Estudo Exploratório</i> .....                                     | 50 |
| 5. Estudo de Caso.....   | 54 |
| 5.1 Grupo de Foco – Boavista F.C.....                                    | 54 |
| 5.2 Grupo de Foco – F.C. Porto .....                                     | 62 |
| 5.3 Grupo de Foco – SL Benfica .....                                     | 70 |
| 5.4 Conclusões – Estudo de Caso.....                                     | 78 |
| Conclusão .....  | 80 |
| Referências e Bibliografia .....   | 83 |
| <b>Decreto-Lei n.º 10/2013, de 25 de janeiro</b> .....                   | 84 |
| ANEXO A: Declaração de Consentimento .....                               | 92 |
| ANEXO B: Perguntas.....  | 93 |

## **Índice de Figuras**

|   |   |
|---|---|
| Figura 1 - Estrutura da Dissertação por capítulos ..... | 5 |
|---|---|

## **Índice de Tabelas**

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 - Características definidoras da cultura de uma organização.....              | 11 |
| Tabela 2 - Participantes no Grupo de Foco - Adeptos Boavista Futebol Clube             | 53 |
| Tabela 3 - Participantes no Grupo de Foco – Adeptos do Futebol Clube do Porto<br>..... | 53 |
| Tabela 4 - Participantes do Grupo de Foco - Adeptos do Sport Lisboa Benfica            | 54 |

# **1. Introdução**

## ***1.1 Nota Introdutória***

Neste capítulo será feita a apresentação da dissertação, através do enquadramento e relevância do tema, da questão de partida e respetivos objetivos de estudo, exposição da metodologia utilizada nesta investigação, e da estrutura e organização da dissertação.

## ***1.2 Apresentação e relevância do tema***

Este capítulo visa apresentar o tema e destacar a sua pertinência, evidenciando a definição dos objetivos, e a respetiva metodologia de investigação, e a estrutura e a organização da dissertação.

Esta dissertação tem como objeto de estudo, aferir dados relevantes, nunca estudados, sobre os três clubes dos cinco únicos campeões nacionais de futebol da 1ª liga, o Boavista Futebol Clube (BFC), o Futebol Clube do Porto (FCP) e o Sport Lisboa e Benfica (SLB). Nesse sentido, para melhor compreender esta problemática, empenhamo-nos em avaliar e comparar as suas culturas organizacionais, identidade, valores e mística, de modo a relacionar a cultura e a estratégia que lhes estão subjacentes, tentando contribuir para uma otimização na gestão das respetivas SAD (Sociedade Anónima Desportiva).

Tem como objetivo cooperar para um aumento na relação de proximidade entre as origens do clube fundador e a respetiva SAD, perceber se a gestão profissional, eficaz e eficiente, que se exige a uma SAD, pode ser potenciada pela implementação da cultura organizacional do clube fundador. Por outro lado, perceber se no contexto atual em que vivemos, afetado por uma crise económica mundial, tem impacto negativo na gestão das diferentes organizações e como os recursos idiossincráticos utilizados e suportados pela mística e identidade dos clubes fundadores, podem de alguma forma mitigar as dificuldades que os assolam.

Em Portugal, as SAD incumbidas da gestão dos clubes de futebol representam os principais agentes das operações existentes no setor desportivo. A par da sua relevância económica, as sociedades anónimas desportivas referidas, têm uma significativa relevância social associada à envolvente emocional e mediaticidade da sua atividade, gerando um particular e especial interesse na divulgação e partilha do estudo em análise.

Atualmente, os três clubes em análise, apresentam realidades bastante díspares, quer ao nível desportivo, quer ao nível financeiro. O Futebol Clube do Porto e o Sport Lisboa e Benfica, têm como objetivo desportivo o título de campeão nacional, enquanto o Boavista Futebol Clube a manutenção da primeira liga. Financeiramente, têm orçamentos incomparáveis, apesar de todos dependerem de receitas extraordinárias para fazer face às despesas.

Sendo os clubes de Futebol um excelente exemplo da importância da cultura organizacional numa organização, representados pelos seus fiéis e apaixonados adeptos, importa perceber que se um setor pode ser “(...) o resultado e comportamento dos seus operadores, também é verdade que tal comportamento e desempenho são fortemente determinados pelas características desse sector (...)” (Barbosa, 2004). Em concordância com o autor, este estudo visa responder à seguinte questão: Terão as SAD em estudo, mais sucesso desportivo e financeiro caso adotem as culturas organizacionais dos clubes fundadores?

### ***1.3 Objetivos da Investigação***

A síntese da investigação consiste em acrescentar ao estudo da arte novos dados sobre o tema em análise, suportado na revisão do conhecimento produzido por outras investigações, com o objetivo de aprofundar o tema, estabelecendo relações, identificando divergências e criando pontes para futuras investigações.

O estudo dá um contributo para a compreensão da relação entre as culturas organizacionais dos clubes de futebol em Portugal, e as estratégias de gestão definidas

pelas respetivas SAD. Para além da compreensão da relação entre cultura organizacional do clube e estratégia da SAD, também pretende contribuir com uma componente prática musculada, para que as SAD possam usar a esfera cultural dos clubes fundadores, de modo a melhorarem a sua estratégia global, por forma a que esta os possa conduzir ao alcance de melhores resultados, tanto financeiros como e desportivos.

O trabalho focou-se na recolha e seleção de elementos estratégicos e culturais presentes nos três clubes. A investigação centrou-se na questão de partida, desenvolvendo-se a partir da sua formulação, os objetivos de pesquisa que visam a construção de um cenário sobre a estratégia de gestão a adotar pelas SAD. Para o efeito, há a necessidade de:

- Conhecer a história dos três clubes;
- Compreender as suas culturas organizacionais e como se adaptam perante as constantes mudanças que ocorrem no meio externo envolvente, e qual o seu impacto nos resultados obtidos;
- Analisar a componente histórica e cultural, bem como os recursos idiossincráticos;
- Perceber se a cultura organizacional é, ou pode ser, uma mais-valia na gestão das respetivas SAD.

#### ***1.4 Metodologia de Investigação***

A metodologia a adotar na investigação será objeto de particular atenção, tendo em conta a sua importância para os resultados a atingir. Por esse facto, efetuou-se uma revisão robusta de literatura, suportada na consulta em livros especializados, teses de mestrado, artigos científicos, jornais e sites. Tendo em vista o rigor pretendido com factos irrefutáveis, procedeu-se a uma análise documental baseada na recolha de elementos pertinentes para o enriquecimento do tema, em livros publicados sobre a história dos clubes de futebol em estudo. Contudo, sentiu-se necessidade de recolher informação específica sobre os adeptos dos respetivos clubes. Para tal, recorreu-se

também à constituição de grupos de foco (foram realizadas três sessões) de carácter presencial a seguidores vinculados aos clubes, com vista a promover e sentir as paixões e rivalidades que os movem e com o intuito de partilhar ideais.

Assim, a opção para aferir os dados em estudo, recaiu na aplicabilidade de uma metodologia qualitativa, assente na entrevista de grupo como ferramenta de recolha de dados. Neste contexto, a pesquisa visa contribuir para o aumento de conhecimento e ferramentas disponíveis na gestão estratégica e desportiva das SAD, através daquilo que têm de mais único, as suas culturas organizacionais.

Segundo Minayo (2012), as pesquisas qualitativas têm como matéria-prima um conjunto de substantivos, cujos sentidos se complementam: experiência, vivência, senso comum e ação. É o movimento que informa qualquer abordagem ou análise por meio desta, em três verbos: compreender, interpretar e dialetizar.

Relativamente ao grupo focal, para Gaskell (2002), realiza-se com um pequeno número de pessoas (de seis a doze). O termo focal relaciona o encontro e o propósito do mesmo em aprofundar algum tema, objeto de atenção do pesquisador. O pressuposto metodológico é o valor da interação, da troca de opiniões entre participantes, supondo-se que a reflexão de um pode influenciar a do outro, provocar controvérsias ou permitir o aprofundamento de uma questão. Esta técnica tem por objetivo explorar e mapear consensos e dissensos sobre o tema em pauta.

Os grupos de foco foram realizados presencialmente, num ambiente controlado e com um moderador (o próprio investigador) que conduziu a conversa no sentido de promover uma discussão positiva sobre os temas relevantes para o estudo em análise, tendo sido coadjuvado por um outro elemento (sem qualquer intervenção nas discussões) responsável pelo registo das notas sobre os aspetos e momentos chave de cada grupo focal. Cada grupo focal era composto por oito participantes, num total de três grupos e vinte e quatro participantes. A análise documental é seletiva e de grande interesse para o estudo, tendo estado sempre presente uma postura crítica perante os registos recolhidos.

## **1.5 Estrutura e Organização da Dissertação**

### **Capítulo I - Introdução**

- Neste capítulo, é dado a conhecer o tema, bem como da sua relevância em termos de estudo. São descritos os objetivos e a metodologia da investigação. É ainda apresentada a estrutura e organização da dissertação.

### **Capítulo II - Cultura Organizacional e Gestão, Futebol**

- Neste capítulo é feita uma revisão de temáticas da Cultura Organizacional e de Gestão, e um enquadramento histórico do Futebol e da sua profissionalização em Portugal. É feita uma síntese do capítulo, onde são apresentadas as principais ideias a reter.

### **Capítulo III - Clubes de Futebol, História, Culturas Organizacionais, Modelo de Gestão e Lideranças**

- Os clubes objeto de estudo, serão analisados quanto às suas histórias, culturas organizacionais, modelos de gestão, e respetivas lideranças. Serão abordadas temáticas como a mística, a relação dos adeptos com os clubes, a liderança presente e a mais marcante ao longo da história dos clubes, e as respetivas SAD. O capítulo termina com uma síntese das principais ideias a reter.

### **Capítulo IV - Metodologia de Investigação**

- É apresentada a pergunta de partida, e o objetivo da investigação. É ainda explicada a metodologia de investigação, e definida a composição dos grupos de foco.

### **Capítulo V - Estudo de Caso**

- Neste capítulo é realizado o estudo de caso, através da realização de 3 grupos de foco a adeptos do Boavista F.C., F.C. Porto e S.L Benfica;

*Figura 1 - Estrutura da Dissertação por capítulos*

Fonte: Elaboração Própria

## 2. Cultura Organizacional e Gestão, e o Futebol

### 2.1 Introdução

Desde a sua existência, que o Homem procurou adaptar-se ao meio em que vivia. Desde cedo percebeu que sozinho não sobreviveria, razão pela qual o levou a juntar-se a outros homens para diferentes e diversas ações (caçar, compartilhar experiências e os primeiros ritos religiosos). Neste momento, o Homem compreendeu que a associação aos demais, mitigava as dificuldades e facilitava a realização de determinados esforços, e que determinados objetivos, não podiam ser atingidos por um único indivíduo. Teve assim início a vida da organização (Tenório, 2009 ).

Schein (1986) define organização, como sendo a coordenação de atividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objetivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade.

Segundo Bilhim (1996), o termo organização tem origem no grego “organon”, que significa instrumento, utensílio. A organização existe para realizar os seus objetivos, os quais seriam inatingíveis se fossem alcançados pela atividade de uma só pessoa. Assim, as organizações são:

- ⊙ Grupos de duas ou mais pessoas;
- ⊙ Há entre elas, relações de cooperação;
- ⊙ É necessária a coordenação formal de ações;
- ⊙ Caracterizam-se pela prossecução de metas;
- ⊙ Há diferenciação de funções;
- ⊙ Há estrutura hierárquica;
- ⊙ Caracterizam-se pela existência de fronteira.

Para Weick, (1993, p.354), organização é um grupo de grupos, um conjunto de condições variáveis, ou uma federação de subculturas.

Chiavenato (2005) definiu uma organização como sendo um conjunto de pessoas que atuam juntas, divididas por grupos de trabalho, de modo a alcançarem um propósito comum. São instrumentos sociais constituídas por grupos de pessoas que num esforço comum trabalham juntos, para atingirem objetivos que de outra forma seriam impossíveis.

As organizações permitem a satisfação de variadas necessidades dos indivíduos, podendo estas ser emocionais, espirituais, intelectuais, económicas, entre outras. Estas existem para que sejam atingidos objetivos que de forma isolada não conseguiriam ser atingidos (Figueiredo, 2012).

Segundo Pires (2007) uma organização desportiva é definida como uma união de princípios que dirigem um clube ou outro organismo desportivo, sendo que a sua atividade está orientada para o cumprimento de objetivos desportivos delineados.

Por sua vez, Sousa (2012) refere que uma organização desportiva é uma entidade social composta por grupos de pessoas que interagem em conjunto de forma a desempenharem funções essenciais para a organização. A mesma autora sustenta que o que distingue as organizações desportivas de distintas organizações, é o facto de as organizações desportivas existirem com um determinado objetivo, quer este seja conduzido pelo lucro, pela promoção da atividade física ou pela conquista de medalhas e troféus, sendo necessário um trabalho conjunto, de forma coordenada e controlada em prol dos objetivos organizacionais.

Uma das classificações das Organizações Desportivas são as SAD.

Segundo Schein (1984), cultura é o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo (organização) inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e para serem ensinados aos novos membros como o modo correto de compreender, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A cultura é intangível, implícita e dada como certa, sendo que cada organização desenvolve um conjunto de pressupostos, compreensões e regras subentendidas que guiam o comportamento diário no local de trabalho. Até os novos empregados aprenderem as regras, eles não são aceites como membros plenos da organização (Bilhim, 1996).

As práticas assim desenvolvidas, embora especificamente de cada organização, são, em regra, compatíveis com os valores dominantes na envolvente nacional ou regional.

Para Vogus (2010, p.61), cultura é um sistema de significados e símbolos, ordenado e emergente, que molda a forma como os membros de uma organização interpretam a sua experiência e atuam numa base continuada.

Segundo Cunha et al., (2016), a cultura pode ser entendida como a personalidade da organização, ou a cola que une todos com o único objetivo, assente numa mesma missão e valores.

Zavareze (2008), faz a analogia, e define cultura como sendo a cola social ou normativa que pela qual está unida toda a organização.

A cultura expressa as normas, valores e crenças essenciais a toda a organização. Quando se fala de cultura organizacional, está-se a referir à cultura dominante, à macro visão da cultura que confere à organização a sua personalidade distinta. Há quem afirme que a cultura está para a organização, como a personalidade está para o indivíduo. (Bilhim, 1996).

A cultura organizacional foi definida por Schein, como o “conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como esse grupo percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes”. (Schein, 1996, p. 236).

Verifica-se assim que a cultura tem um papel crucial na manutenção de cumplicidade na estrutura orgânica, pois é, em parte, através da cultura que a gestão assegura que todos os valores sejam conscientes com que aqueles que são exteriores à organização. Da mesma forma que os povos têm culturas diferentes, também o mesmo

acontece com as organizações. Assim, tal como as culturas das sociedades ajudam a influenciar o comportamento dos seus membros, também a cultura das organizações influencia a opinião e o comportamento dos seus colaboradores. (Bilhim, 1996).

Segundo Cunha *et al.*, (2016), sendo a cultura criada coletivamente, verifica-se que as organizações além de terem culturas, são elas próprias culturas. Alterações nas condições internas ou externas produzem alterações na cultura organizacional.

## **2.2 Cultura Organizacional**

Segundo Teixeira (2013), a cultura de uma organização resulta de um conjunto de características que a torna única e lhe permite distingui-la de qualquer outra. As organizações são formadas por pessoas, sendo que o comportamento destas criam um sistema de valores, que se exprime por meio de rituais, ritos, mitos lendas e ações.

“É um conjunto de valores, crenças e hábitos partilhados pelos membros de uma organização que interagem com a sua estrutura formal produzindo normas de comportamento” (Teixeira, 2013).

Para Cunha *et al.*, (2016), cada organização desenvolve e estabiliza um conjunto de elementos culturais visíveis (instalações, código de vestuário, linguagem) e invisíveis (valores, pressupostos) que as tornam únicas e as distinguem das demais.

Teixeira (2013), afirma que podemos identificar dez características primárias que agregadas espelham a essência da cultura de uma organização.

- I. Identificação: a relação que cada indivíduo tem com a organização mais como um todo, do que com a sua profissão;
- II. Ênfase no Grupo: se o foco da organização está direcionado para o todo, na base dos grupos ou equipas, ou no trabalho na base individual;
- III. Focalização nas Pessoas: na medida em que as pessoas dentro da organização são mais ou menos consideradas, quando tomadas decisões pela gestão;
- IV. Integração Departamental: em que medida, os diferentes departamentos ou setores, são estimulados a atuar de forma coordenada e interdependente;

- V. Controlo: de que forma é feito o controlo do comportamento dos colaboradores, se mais apertado ou mais folgado;
- VI. Tolerância do Risco: como é que os empregados são encorajados a enfrentar o risco;
- VII. Critérios de Recompensas: a forma como são atribuídas as recompensas (prémios, salários, promoções), se pela antiguidade, por amizade, ou pelo desempenho;
- VIII. Tolerância de Conflitos: em que medida os colaboradores gerem os conflitos e as críticas;
- IX. Orientação para fins ou meios: isto é, em que medida a gestão prioriza os resultados independente dos meios ou técnicas para os atingir;
- X. Conceção de sistema aberto: ou seja, em que medida a organização avalia o meio externo e atua perante o mesmo.

Verifica-se que as dez características que definem a cultura organizacional variam em grau num intervalo contínuo, pelo que a imagem da cultura da organização resulta do grau assumido por cada uma delas (imagem ilustrativa na tabela 1).

Tabela 1 - Características definidoras da cultura de uma organização

|              |                                   |                 |
|--------------|-----------------------------------|-----------------|
| Profissão    | <b>Identificação</b>              | Empresa         |
| Individual   | <b>Ênfase de Grupo</b>            | Grupo           |
| Tarefas      | <b>Focalização nas pessoas</b>    | Pessoas         |
| Independente | <b>Integração Comportamental</b>  | Interdependente |
| Folgado      | <b>Controlo</b>                   | Apertado        |
| Reduzida     | <b>Tolerância do Risco</b>        | Elevada         |
| Desempenho   | <b>Critérios de Recompensas</b>   | Outros          |
| Reduzida     | <b>Tolerância de conflitos</b>    | Elevada         |
| Meios        | <b>Orientação meios/fins</b>      | Fins            |
| Interna      | <b>Conceção de sistema aberto</b> | Externa         |

Fonte: Adaptado de Sebastião Teixeira (2013)

Segundo Cunha *et al.*, (2016), a lógica associada à “gestão pela cultura” está assente na ideia de que a partilha de valores e o sentimento de pertença à organização resultam em vantagens organizacionais. Hoje, é vista como condição necessária, apesar de não suficiente, para a eficácia organizacional.

A título de exemplo, a fraude cometida pela gestão de topo da Royal Dutch/Shell, em 2004, sobre as reservas petrolíferas da empresa, foi atribuída por alguma imprensa de negócios à mudança cultural na Schell, que terá afastados a empresa dos bons valores tradicionais da sobriedade e da competência técnica, em virtude de uma abordagem cultural valorizada em resultados rápidos e esquemas de gestão duvidosos no plano ético senão mesmo legal (Latour, 2004).

De acordo com Teixeira (2013), a cultura de muitas organizações resulta da influência de um indivíduo, cuja vida ligada à empresa serve de inspiração dos valores fundamentais da organização, apesar destes não se esgotarem nos valores incutidos pelos seus fundadores. De modo geral, as origens da cultura organizacional estão assentes na história, o ambiente, a política de pessoal e a socialização.

Cunha *et al.*, (2016) refere que embora alguns membros possam influenciar a cultura de uma organização mais do que outros, aquilo que caracteriza a cultura é precisamente o fato de ser um fenómeno socialmente construído, partilhado e em forte medida, emergente.

De modo geral, as origens da cultura organizacional estão assentes na história, o ambiente, a política de pessoal e a socialização (Teixeira, 2013).

De acordo com Teixeira (2013, p.279), a história da empresa contribui para a sua cultura no conhecimento que os colaboradores e gestores têm do passado e da "forma como as coisas se fazem", em resultado de uma continuidade de ações. Por norma, está associado um conjunto de valores inicialmente estabelecidos por um líder carismático que de forma contínua e muitas vezes subtil, se vão reforçando.

O ambiente é outro fator que muito contribui para a cultura organizacional. A título de exemplo, uma organização que atua num ambiente de grande estabilidade, terá tendência para uma cultura de maior formalização e rigidez. Em sentido contrário, as organizações que atuam num ambiente de grande instabilidade, terão tendência a desenvolver uma cultura mais adaptativa, traduzindo-se numa maior autonomia e numa maior flexibilidade e menor formalização nas relações.

O recrutamento, as promoções, os aumentos salariais, e outros exemplos que se insiram na política de pessoal, estão igualmente fortemente relacionados com a cultura da organização. Estas têm tendência a recrutar e reter as pessoas com características similares às dos colaboradores que se revêm na sua maneira de ser. Esta é uma das razões pelas quais a cultura de organização demorar bastante tempo a mudar.

Por fim, a socialização, o processo de integração e adaptação dos novos empregados. De um modo geral, as organizações com uma cultura forte, atribuem grande importância a este processo. Assim, não só mitigam riscos que resultam da entrada de novos elementos, mas também passam a mensagem do que é pretendido pela organização.

Cunha *et al.*, (2016) refere que a cultura facilita ou promove, da mesma forma que inibe determinados comportamentos e atitudes, e facultar guias para a percepção e a atribuição de comportamentos das outras pessoas. As multinacionais devem ajustar os seus estilos de gestão das filiais às idiossincrasias culturais locais, sob pena de a incompatibilidade gerar efeitos perversos sobre o desempenho.

Entender a cultura permite compreender as relações de poder, as regras não escritas, e aquilo que é tido como verdade, como valores, crenças, mitos e costumes (Zavareze, 2008).

“No fundo haverá tantas culturas quanto as organizações” (Sebastião, 2013, p.281).

A apropriação da cultura na organização revela-se vantajosa quando visa potenciar os comportamentos defendidos com os objetivos estratégicos e com o ambiente do negócio inserido da organização (Sousa, 2011).

Todas as organizações desportivas têm a sua própria cultura, apesar de muitas terem uma cultura disfuncional ou desorganizada. Ainda assim importa que essas mesmas culturas se adaptem e atualizem e a sua identidade aos tempos modernos.

## **2.3 Gestão**

Vivemos numa sociedade dominada por organizações, de todo o tipo, nas quais as pessoas trabalham conjuntamente com vista à prossecução de objetivos que seriam impossíveis de atingir, caso trabalhassem de forma isolada.

Segundo Teixeira (2013), de entre essas organizações, a empresa é uma das mais importantes e com maiores repercussões nas nossas vidas. E cada vez mais se

reconhece que o fator mais significativo no desempenho e no sucesso de qualquer organização é a qualidade da sua gestão.

“Uma orquestra organizada pode tocar uma sinfonia, mas dois mil instrumentos juntos só fazem baralho” (Leiderfarb, 2015, p.33). Esta analogia traduz de forma clara os resultados de uma má gestão, ou de uma gestão de qualidade. Isto porque, o simples fato de agrupar pessoas e recursos não é o bastante para otimizar resultados. Para tal, é necessário gerir as partes que compõem a organização. Gerir é orientar o rumo e a dinâmica da organização. Para uma atividade ser bem-sucedida, e atingir os fins a que se propõem, é necessária uma boa utilização dos recursos assim como uma definição do direcionamento dos mesmos (Tenório, 2009 ).

De acordo com Ghostel *et al.*, (1993, p.13), a gestão, como profissão, pode ser encarada como aquilo que é, o primordial mecanismo de progresso económico e social. Teixeira (2013, p.5) define gestão como o “processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros”.

Segundo Gordon & Howell (1959), nada é mais importante para um gestor que o estudo do comportamento humano.

Teixeira (2013) refere que a tarefa da gestão é analisar os objetivos definidos, e transformá-los em ação empresarial, através do planeamento, organização, direção e controlo. Estas são as quatro funções fundamentais da gestão. O planeamento é o processo de análise prévio à ação, o que deve e como deve ser feito. A organização, estabelece relações formais entre as pessoas e os recursos, com vista a atingir os objetivos propostos. A direção é o processo que determina, ou seja, afeta e/ou influencia o comportamento dos outros. Envolve motivação, liderança e comunicação. Por fim, o controlo, é o processo de comparação do desempenho obtido com standards previamente obtidos, sugerindo possíveis ações corretivas.

A gestão é geralmente avaliada por padrões de eficácia e eficiência (Teixeira, 2013).

Os clubes são hoje multidesportivos, isto é, oferecem uma variedade de modalidades desportivas para diferentes públicos. No entanto, o futebol é hoje o desporto mais

lucrativo a nível económico-financeiro e o desporto que chega a mais pessoas. Como tal, a gestão adquire uma grande importância no funcionamento dos clubes de futebol, nomeadamente na transparência e no domínio económico-financeiro dos clubes (Magalhães, 2010).

## ***2.4 Evolução Histórica do Futebol em Portugal***

De acordo com as crónicas da época, uma vez que fotografias ou vídeos não existiam à data, foi em 1875 no Largo da Achada situado na Camacha, Madeira, que um jovem estudante britânico em férias de nome Harry Hinton dava início aquele que é considerado o primeiro jogo de “foot-ball” em Portugal. Seria ainda assim, apenas em 1888 que, longe de imaginarem a revolução a que dariam origem, os irmãos Pinto Basto trazem para Portugal continental uma bola de couro. “Essa bola começa a rolar num belo domingo à tarde na Parada de Cascais naquilo que seria o primeiro “ensaio”, gíria da época pedida emprestada ao rugby para definir um treino de futebol”. Rapidamente se passou do treino ao jogo, e a 22 de janeiro de 1876, os irmãos Pinto Basto organizam o primeiro jogo propriamente dito, no Campo Pequeno em Lisboa, numa disputa entre um “onze” inteiramente português e um onze constituído somente por ingleses ([www.portugalstore.fpf.pt](http://www.portugalstore.fpf.pt)).

Chegara assim a Portugal o futebol, trazido pelos «estrangeirados» da alta burguesia e aristocracia, que importavam da Grã-Bretanha todas «as modas» mais recentes, entre elas, obviamente se contavam as do desporto. Hoje, seria algo impensável, no entanto, no Portugal fim de oitocentos, o futebol não era popular, e as classes mais baixas estavam completamente divorciadas dessas «maluquices dos ingleses» praticadas pelas elites ([www.zerozero.pt](http://www.zerozero.pt)).

“Atraídas as atenções da alta burguesia e da aristocracia para o fenómeno futebol, em 1892 acaba por nascer pela mão de Guilherme Pinto Basto o Foot-Ball Club Lisbonense, clube que a 2 de março de 1894 disputaria a Taça D. Carlos I com o Foot-Ball Club do Porto, génese daquilo que viria a ser o atual FC Porto, no campo do Oporto Cricket Club e que terminou com vitória dos lisboetas. Apesar de ainda ser olhado de soslaio pela classe operária, o futebol ganhou um ímpeto tremendo que pode ser observado pelas

inúmeras “academias” e clubes que foram fundados até ao final do século e onde se contam, por exemplo, o Grupo Sportivo de Carcavelos, o Real Ginásio Português, o Porto Cricket ou o Sport Club Vianense, este último ainda em atividade” ([www.portugalstore.fpf.pt](http://www.portugalstore.fpf.pt)).

A história do futebol português nesse século transforma-se numa verdadeira maternidade de clubes. “Só entre 1904 e 1908 nasce o Boavista Footballers, futuro Boavista FC, o Sporting CP, um refundado FC Porto e o Sport Lisboa, clube que após fusão o GS Benfica em 1908, daria lugar ao Sport Lisboa e Benfica. Apesar da desorganização que marcou os primeiros anos do século XX, as rivalidades entre clubes foram crescendo, embora sempre diminuídas pela ausência de um campeonato verdadeiramente nacional: de 1906, nascimento do Campeonato de Lisboa, passando pelo 1º Campeonato do Porto em 1913, o quadro competitivo nacional até 1921/1922 foi exclusivamente composto por provas de âmbito regional” ([www.portugalstore.fpf.pt](http://www.portugalstore.fpf.pt)).

“Em 1914, a bola passa a rolar de forma diferente. As associações de Porto, Lisboa e Portalegre juntam vontades e, a 31 de março, fundam a União Portuguesa de Futebol (UPF), entidade que vem organizar e regulamentar a prática do futebol a nível nacional e que teve na pessoa do Dr. Sá e Oliveira o seu primeiro presidente. Para além do fomentar a criação de novas associações em todo o país, morava no artigo 6 da UPF uma das grandes razões da sua existência: a criação do Campeonato de Portugal” ([www.portugalstore.fpf.pt](http://www.portugalstore.fpf.pt)).

O futebol deixou rapidamente de ser apenas um jogo. Em 1914, pelo Natal, e em plena Guerra Mundial, soldados ingleses e alemães por momentos baixaram as armas, e juntaram-se por entre risadas, cigarros, rum e uísque. Ernie Williams, um militar inglês, numa entrevista em 1983 à televisão, referiu que “em algum momento apareceu aquela bola, não sei dizer se ela chegou da nossa ou da trincheira deles. Só sei que foi divertido e no final tornou-se uma única grande equipa, sem nenhuma regra...”. A bola uniu-os, fê-los regressar à infância, fê-los gritar de alegria, tudo isto em plena a guerra. Foi a partida da paz, e o futebol deixou de ser apenas um jogo ([www.facebook.com/recepcaoorientada.pt](http://www.facebook.com/recepcaoorientada.pt)).

De lá até cá, tudo mudou. O interesse pelo futebol é total, e transversal nas classes. É um fenómeno que mobiliza massas, que é vivido de norte a sul, do litoral ao interior (Neves, 2013).

É um fenómeno social.

## ***2.5 Profissionalização do Futebol***

A partir do momento em que o Futebol passou a ser entendido como uma verdadeira indústria que por si só, gera fluxos monetários de dimensões exorbitantes, surgiu a necessidade de fazer face às novas exigências, nomeadamente à profissionalização da gestão desportiva e à consagração de uma transparência económica e fiscal, tendo então surgido as Sociedades Anónimas Desportivas, doravante designadas por SAD enquanto novas estruturas desejavelmente aptas a conciliar o desporto e tudo o que o envolve, com uma gestão verdadeiramente empresarial visando o escopo lucrativo.

Assim, surgiu o Decreto-Lei nº 10/201 de 25 de janeiro que estabelece o regime jurídico das sociedades desportivas a que ficam sujeitos os clubes desportivos que pretendem participar em competições desportivas profissionais.

Se acordo com a Divisão de Informação Legislativa Parlamentar (2022), “as sociedades desportivas implantaram-se em Portugal, sob a forma de sociedade anónima, ao abrigo do disposto no Decreto-Lei n.º 67/97, de 3 de abril, alterado pela Lei n.º 107/97, de 16 de setembro, e pelos Decretos-Leis n. os 303/99, de 6 de agosto, e 76-A/2006, de 29 de março. No quadro desse regime jurídico - criado na vigência da Lei de Bases do Sistema Desportivo, aprovada pela Lei n.º 1/90, de 13 de janeiro, e revogada pela Lei n.º 30/2004, de 21 de julho, que foi já revogada pela Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro, Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto - foram constituídas pouco mais de três dezenas de sociedades desportivas, correspondendo a grande maioria à modalidade do futebol”.

Na sua fundação, os clubes de futebol assumem o estatuto de pessoa coletiva sem fins lucrativos, sendo que caso pretendessem assim manter este regime, para participar em competições desportivas profissionais, ficariam então sujeitos a um regime especial de gestão, com vista a assegurar a indispensável transparência e rigor na respetiva gestão.

Em caso de se verificarem incumprimentos, haveria penalizações para os dirigentes. No entanto, a prática viria a contrariar essa intenção, evidenciando uma clara desigualdade entre as entidades que haviam assumido a forma jurídica societária. Havia assim necessidade de corrigir esta situação. Em 2013, os interesses de ordem económica que envolviam o desporto de alto rendimento e em especial o futebol, aconselhavam a criar formas jurídicas que mitigassem as diferenças identificadas, e colocassem todos os participantes em pé de igualdade, com obrigações e deveres análogos (DILP, 2022).

Foi então que se procedeu à reformulação do regime jurídico das sociedades anónimas desportivas, através do Decreto-Lei n.º 10/2013, impondo que para haver lugar à participação em competições desportivas profissionais, haveria a obrigatoriedade de ser sob a forma jurídica societária - extinguindo-se o chamado regime especial de gestão (DILP, 2022).

Segundo o Artigo 3.º do Decreto-Lei nº10/2013, define que as SAD podem ser constituídas a) de raiz, b) por transformação de um clube desportivo e alínea c) pela personalização jurídica de uma equipa que participe ou pretenda participar, em competições desportivas.

A Federação Portuguesa de Futebol surge como a organização que, “tem como missão coordenar, dinamizar, desenvolver e organizar o Futebol em todas as suas dimensões e categorias, num todo harmonioso, assegurando a respetiva continuidade e crescimento em todo o território nacional e em todos os meios sociais e faixas etárias, com o objetivo de se posicionar como um dos mais competitivos do panorama internacional. A FPF coopera estreitamente com os seus parceiros internacionais e nacionais, públicos e privados, numa ótica de independência e de benefício mútuo, em prol do êxito da sua missão” (FPF, 2022).

Já a Liga Portugal, e segundo a alínea d), das principais finalidades, deverá exercer, relativamente às competições profissionais de futebol, as competências em matéria de organização, direção e disciplina, nos termos da legislação aplicável (Portugal).

Em resumo, os clubes de futebol inicialmente fundados e com estatuto de pessoa coletiva sem fins lucrativos, viram-se obrigados a constituir Sociedades Anónimas

Desportivas por forma a poderem competir profissionalmente, tendo esta medida sido criada com o intuito de consagrar a transparência económica e fiscal.

A FPF coordena e dinamiza o futebol em todas as suas dimensões, e a LP enquanto associação de direito privado, sem fins lucrativos, organiza e regulamenta as competições de natureza profissional nos termos da legislação aplicável (Portugal).

## **2.6 Síntese**

O Homem cedo percebeu que determinados objetivos não podiam ser atingidos por um único indivíduo, razão pela qual o levou a juntar-se a outros indivíduos. Surge assim a organização, com vista à realização de objetivos, os quais seriam inatingíveis se fossem alcançados pela atividade de uma só pessoa.

Cada organização tem a sua cultura, a “sua personalidade”. Podemos dizer que é a “cola que une todos” com um único fim, assente numa mesma missão e valores. Expressa as normas, valores e crenças essenciais a toda a organização.

Quando se fala de cultura organizacional, é referida a cultura dominante, a macro visão da cultura que confere à organização a sua personalidade distinta. Pode mesmo dizer-se que a cultura está para a organização, como a personalidade está para o indivíduo.

A cultura organizacional resulta do conjunto de todas as características da organização, que a torna única e permite distingui-la de qualquer outra. As organizações são formadas por pessoas, sendo que o comportamento destas criam um sistema de valores, que se exprime por meio de rituais, ritos, mitos lendas e ações.

Sendo a cultura criada coletivamente, verifica-se que as organizações além de terem culturas, são elas próprias culturas. Alterações nas condições internas ou externas produzem alterações na cultura organizacional.

No fundo haverá tantas culturas quanto organizações.

A lógica associada à “gestão pela cultura” está assente na ideia de que a partilha de valores e o sentimento de pertença à organização resultam em vantagens

organizacionais. Hoje, é vista como condição necessária, apesar de não suficiente, para a eficácia organizacional.

No entanto, o facto de agrupar pessoas e recursos não é o bastante para otimizar resultados. Para tal, é necessário gerir as partes que compõem a organização. Gerir é orientar o rumo e a dinâmica da organização. Para uma atividade ser bem-sucedida, e atingir os fins a que se propõem, é necessária uma boa utilização dos recursos assim como uma definição do direcionamento dos mesmos.

O Futebol em Portugal nasce no início do século XX, num registo totalmente amador, sendo que de lá até cá, tudo mudou. Desde o interesse pela modalidade, até ao registo altamente profissional que hoje lhe é exigido, em resultado dos milhões que movimenta. É hoje um fenómeno social, que move paixões, é transversal nas classes, sendo vivido de norte a sul, do litoral ao interior.

Na época 2019/2020, e de acordo com a quarta edição do Anuário do Futebol Profissional Português, o futebol português produziu mais de 142 milhões de euros para o Estado (Lourinho, 2021). Com a evolução do Futebol a movimentar milhões, surgiu a necessidade de fazer face às novas exigências, nomeadamente à profissionalização da gestão desportiva e à consagração de uma transparência económica e fiscal, tendo então surgido as Sociedades Anónimas Desportivas.

Verifica-se assim, que os clubes de futebol inicialmente fundados e com estatuto de pessoa coletiva sem fins lucrativos, viram-se obrigados a constituir Sociedades Anónimas Desportivas por forma a poderem competir profissionalmente, tendo esta medida sido criada com o intuito de consagrar a transparência económica e fiscal.

A FPF coordena e dinamiza o futebol em todas as suas dimensões, e a LP enquanto associação de direito privado, sem fins lucrativos, organiza e regulamenta as competições de natureza profissional nos termos da legislação aplicável (Portugal).

Em resumo, os clubes de futebol inicialmente fundados, tiveram de criar SAD para poderem competir, competições essas coordenadas pela FPF e organizadas pela LP. Estas são geridas profissionalmente, tendo por base um clube fundador, com um

modelo de gestão próprio assentes em culturas organizacionais resultantes de histórias muitas delas centenárias. Modelos de Gestão, Liderança e Culturas Organizacionais dos Clubes em estudo.

### **3. Clubes de Futebol: História, Culturas Organizacionais, Modelos de Gestão e respetivas Lideranças – Estudo de Caso**

#### **3.1 Introdução**

Segundo Jesus (1999), o desporto tem um passado que obriga a ter futuro.

“O Desporto é hoje sinónimo de comércio e um fenómeno de globalização” (Felicío, 2004, p.13).

O desporto em geral, e o futebol em particular, apresentam-se como um meio de expressão da cultura de uma sociedade, revelando muitas vezes a sua história, a sua organização e o seu funcionamento. É um ponto de encontro dos vários indivíduos que partilham formas de estar, sentir e pensar semelhantes (Sousa, 2012).

O futebol joga-se em qualquer lado. Só precisa de um terreno, de duas latas ou montinhos de areia para fazer a baliza, de uma bola e de uns quantos jogadores. Se não há sapatos, joga-se descalço. Sendo simples, todos se apaixonam por ele. E os portugueses não escaparam a isso: foi amor à primeira vista. Por isso o futebol é, em Portugal, o desporto nacional. Uns jogam-no e os outros discutem-no de forma apaixonada. Por detrás desta paixão gloriosa o futebol foi-se modificando ao longo das décadas. Continua a ser um entretenimento, mas é também, e cada vez mais, um negócio. Tornou-se alegria de todas as classes, idades e raças, de homens e mulheres. Transformou-se num espetáculo profissional. Desporto popular por excelência, o futebol cria adeptos incondicionais que seguem as equipas com sofreguidão e veneram os craques como Deuses do Olimpo (Sobral, 2017).

“O Futebol é o segundo produto mais reconhecido no exterior, ser o desporto mais acompanhado a todos os níveis e evidente a paixão clubista dos adeptos, cerca de 90% do emprego gerado pelas atividades desportivas estar diretamente relacionado com o Futebol, a atividade da indústria do futebol representa cerca de 0,4% do PIB português, é da maior importância desenvolver esforços para perceber o que se passa com a “indústria do futebol, em Portugal nas diferentes perspetivas social, cultural e económica” (Felicio, 2004, p.18).

Sacchi, um ex-treinador italiano proferiu uma das frases mais marcantes e famosas no mundo do futebol, ao dizer que o Futebol é dentre as coisas menos importantes, a mais importante. A amplitude da frase, leva-nos a perceber a dimensão do futebol, e o impacto que o mesmo tem nas pessoas.

“O Futebol produz um impacto quase sem concorrentes, em distintas sociedades e regimes políticos, diferentes culturas, classes sociais e relações de género e, deste modo alcança o status de fenómeno universal” (Murad, 2007, p.246).

“O impacto de um sucesso desportivo não se deve limitar aos efeitos diretos, mas sim integrar todas as externalidades positivas que aumentam o valor real do sucesso” (Gouguet, 2001, p.404).

Verifica-se que o Futebol é um hoje um fenómeno social, que movimenta paixões e milhões. Os clubes têm as suas culturas organizacionais muito próprias, sustentadas por fervorosos adeptos, sendo fundamental a obtenção de resultados desportivos e financeiros para o garante emocional (relação com adeptos) e estrutural (manutenção do clube/SAD enquanto organização).

Ganha assim uma importância redobrada o estudo à gestão nos clubes de futebol / SAD. Segundo Urdangarin (2002, p.112), tem de se melhorar a gestão, orientar-se para o mercado, introduzir tecnologia, dar formação às pessoas, colaborar e competir com os setores público e privado de oferta desportiva, prestar serviços variados aos associados, melhorar as suas instalações e serviços, manter o objeto social e aceitar a mudança.

Em Portugal, o futebol é considerado o desporto nacional. Mas os resultados do futebol já não se medem apenas em golos marcados e sofridos, os números agora são outros (Sobral, 2017). Enquanto fenómeno capaz de mobilizar e atrair massas apaixonadas pelo jogo e respetivos clubes, é um setor atrativo não apenas para os agentes desportivos, mas também para todos os que reconhecem neste âmbito motivos de interesse e características singulares (Vaz, 2018).

## **3.2 Boavista Futebol Clube**

### *3.2.1 História*

O Boavista Futebol Clube, foi fundado a 01 de agosto de 1903, inicialmente com o nome de The Boavista Footballers.

À data, a economia nacional estava em crise e a política atravessava um momento conturbado. Razão pela qual as manifestações desportivas rareavam no Portugal de então, e o Porto não escapava a este registo. Insatisfeitos com esta realidade, alguns jovens ingleses e portugueses moradores na Boavista resolveram formar um clube onde pudessem praticar o seu desporto favorito, o futebol, tipicamente britânico como britânicas são as suas origens. A sua paixão pelo jogo nasceu enquanto observavam as partidas disputadas pelos mestres e técnicos da fábrica Graham. Dois jovens ingleses, Harry e Dick Lowe, eram tão entusiastas pelo jogo, que o pai mandou vir uma bola de Inglaterra com a qual os presenteou. Num terreno agrícola perto de casa, na Rua Fonte Arcada, propriedade de um tal senhor Baltar, e cedido por este, os irmãos Lowe e o seu grupo de amigos começaram a dar os primeiros “chutos na bola”. Estes e alguns empregados da fábrica Graham resolveram unir-se e alugaram um terreno no Bessa, o qual era propriedade do solicitador António da Costa Mascarenhas. Em seguida, numa casa da Rua do Pinheiro Manso, foi formada uma direção composta por ingleses e dois portugueses, Pedro Brito e Maximiano Pereira, com a qual colaborava João Henrique Fernandes. Estava constituído um novo clube: “The Boavista Footballers” (Barros, 2000).

Pouco tempo depois, o clube tinha já um número significativo de sócios portugueses e ingleses. Este número não parou de aumentar, notando-se um grande crescimento de adeptos lusos, entusiasta pela prática do futebol. Esta situação viria a gerar um problema, os ingleses afetos à Fábrica Graham resolveram não jogar aos Domingos, e os portugueses apenas tinha disponibilidade para esse dia. Para resolver esta situação, reuniram-se todos os sócios, naquela que podemos considerar como a primeira Assembleia Geral, tendo sido votado o dia de jogo. Venceram os adeptos do jogo ao Domingo. Perante este resultado, a direção inglesa (Graham) desistiu do Campo do Bessa, ficando a direção apenas composta por portugueses. Estes acertam novo arrendamento com o proprietário do terreno, de onde surgiria o Campo do Bessa, atual Estádio do Bessa Séc. XXI (Barros, 2000).

A nova década conduziu a tempos de bonança, e o clube ampliou o número de modalidades e intensificou prática internacional. Uma das imagens de marca do clube, o xadrez, resulta de uma visita a França em 1933 por parte do presidente do clube à data, Artur Oliveira Valença, que tendo observado uma equipa que alinhava com a camisola ao xadrez, também esta com as cores do BFC, ao regressar a Portugal, vinha determinado em copiar o modelo e a alterar o visual do BFC, dando assim início à história do “xadrezado” que continua a ser a imagem do clube (Barros, 2000).

O BFC foi crescendo a passos largos, tendo sido dos primeiros clubes a enveredar para o profissionalismo. Com a chegada de Valentim Loureiro ao clube, em 1978/1979, onde assegurou o cargo de presidente da direção até 1997, o Boavista foi crescendo, aumentando a competitividade e assumindo o título de 4º grande do futebol português, que pertencia até então ao Belenenses. Os anos 80 ficaram marcados pela gestão do major Valentim Loureiro, o presidente que lançou definitivamente o Boavista como um dos mais importantes clubes portugueses. Ao longo dos anos, os sucessos desportivos e as presenças nas competições europeias fizeram do BFC um dos clubes mais respeitado de Portugal (Barros, 2000).

Em 1997, João Loureiro sucede ao pai, Valentim Loureiro, trazendo ao clube novas metas, focados no investimento em equipamentos desportivos e numa nova gestão do clube. É já no seu mandato que é (re)construído o Estádio do Bessa Século XXI, em 1998,

com uma capacidade para 30.000 pessoas. Em 2000, o Boavista deu início a uma estratégia de formação de um grupo empresarial, a Sociedade Gestora de Participações Sociais (SGPS) e a Sociedade anónima desportiva (SAD), de maneira a gerir todo o futebol, desde a formação ao profissional (Barros, 2000).

Na época 2000/2021, o BFC atinge o ponto mais alto da sua história ao sagrar-se pela primeira vez Campeão Nacional de Futebol, juntando-se assim ao Clube Futebol Os Belenenses (1945/1946), alcançando um feito que nenhuma outra equipa atingiu, à exceção dos denominados três grandes do futebol português, FCP, SLB e SCP (Pires, 2010).

A juntar a este título, o BFC ganhou cinco Taças de Portugal (1974/1975, 1975/1976, 1978/1979, 1991/1992 e 1996/1997), três Supertaças Cândido Oliveira (1979, 1992 e 1997), e outros de menor relevo ([www.zerozero.pt](http://www.zerozero.pt)).

Em 2008, o clube é punido com a descida de divisão, no âmbito do processo “Apito Dourado”, em resultado da acusação de coação sobre a equipa de arbitragem em três jogos disputados na mesma época ([www.expresso.pt](http://www.expresso.pt), 2008).

Fruto desta decisão da Comissão Disciplinar da Liga Portuguesa de Futebol Profissional, e consequentes perdas de receitas, e dos altos investimentos tidos em infraestruturas e equipa profissional (aquisição do passe de jogadores e altos salários), o BFC entra num clico de tremendas dificuldades financeiras.

(...) “O que significava abandonar os campeonatos profissionais e seguir o rumo de outros históricos agonizantes. Ou pior, o fim...para sempre...dessa pantera que soube bater o pé ao tridente antropófago do nosso futebol. Mas isso era se no futebol existisse o fado das inevitabilidades” (...) (Pereira, 2014).

Em 2014, o BFC regressa aos grandes palcos do futebol português, após a decisão favorável por parte dos Tribunais Superiores, reconhecendo a injustiça praticada contra o Clube. Desde então o clube tem conseguido atingir os seus objetivos, que passam pela permanência, no entanto, as dificuldades financeiras são ainda hoje um obstáculo à gestão e à possibilidade de novos e maiores objetivos desportivos ([www.boavistafc.pt](http://www.boavistafc.pt)).

Em 2018, é eleito o presidente que está em funções, o Dr. Vitor Murta, após ter cumprido o mandato anterior como Presidente-Adjunto da Direção ([www.boavistafc.pt](http://www.boavistafc.pt)).

“O Boavista FC é hoje um clube eclético com dezenas de modalidades desportivas de competição em atividade e com cerca de 12 mil associados, sendo um polo gerador de desporto para todos e um eixo essencial na cidade do Porto e na região norte do país” ([www.boavistafc.pt](http://www.boavistafc.pt)).

### *3.2.2 Cultura Organizacional, Modelos de Gestão e Liderança*

A cultura organizacional assume nos dias de hoje um papel fundamental no seio das organizações desportivas, concretamente nos clubes de futebol. Os clubes precisam de desenvolver uma cultura única e diferenciadora, com estratégias únicas e inovadoras que lhes permitam distinguirem-se da concorrência (Correia, 2021).

Um estudo realizado por cientistas da Universidade de Coimbra, concluiu que as reações de um cérebro de um adepto de futebol são semelhantes quando confrontado com situações de futebol e de amor. Nas palavras do ex. Ministro da Defesa, “um boavisteiro é um adepto mais perfeito do que os outros. Porque ama sem esperar nada em contrapartida” (Lopes, 2017).

Embora não sejam em número tão expressivo quanto em outros clubes, foi nos momentos mais difíceis da história do clube que se uniram ainda mais à equipa, mobilizando-se em massa, e tornando-se o “décimo segundo jogador” (Pais, 2017).

Numa conferência de imprensa a 20 de fevereiro de 2018, Jorge Jesus, à data, treinador do Sporting Clube de Portugal quando questionado sobre a comunhão dos adeptos com a equipa, disse (...) “Os adeptos estiveram sempre com a equipa, como têm estado até aqui, mas a equipa também tem correspondido, porque tem ganho e está nas frentes todas. E é muito mais fácil quando se ganha. Quando se perde é que é mais difícil. E eu quero registar isto porque para mim é bonito. Vi uma equipa a perder 3-0 em Portugal, o Boavista, e quando acabou o jogo, os adeptos aplaudiram a equipa, foram buscar o

capitão de equipa para falar com o megafone... isto é que é. Porque ganhar e estar com a equipa, é fácil, quando não se ganha é que é de realçar. E eu queria dar os parabéns à claque do Boavista por esse gesto que teve” (...) (Jesus, 2018).

Tarantini (2015), ex-jogador do Rio Ave, após o jogo referiu, “ainda há equipas na I Liga que têm adeptos que conseguem ganhar jogos, e o Boavista é um desses clubes. E pouco mais tenho a dizer.” (...).

Já Pepa, enquanto treinador do Tondela, em abril de 2019, afirmou que o Boavista tem uma massa adepta incrível, que acompanham a equipa para todo o lado, dando uma capacidade de luta e concentração dentro do campo, ou seja, “parece que estão sempre ali como uma ajuda do décimo segundo jogador ou com o vento nas costas. Temos de apelar a que nos ajudem que acreditem, que venham ao estádio, ajudem-nos e venham tornar este estádio, que é pequenino, mas é bonito, ruidoso e que o Boavista não tenha mais adeptos que nós, porque corremos esse risco (...)”. Já enquanto treinador do Paços de Ferreira a 6 de fevereiro de 2020, numa conferência de imprensa, identificou no Boavista (...) “um ADN de agressividade positiva, aliado a um apoio muito forte dos adeptos em todos os campos” (...).

Os clubes são as pessoas, e falar dos adeptos do Boavista e não mencionar no Manuel “do Laço”, não faria sentido. Segundo o próprio, “um estádio sem assistência, é um céu sem estrelas”. Já o senhor Lourenço, de 72 anos, concretizou o seu sonho e foi ver o clube do seu coração jogar ao vivo. Numa maca e com a bandeira do Boavista ao colo, o senhor teve a oportunidade de assistir à vitória do seu clube (www.sol.sapo.pt, 2018).

Gorré, atual jogador do clube, foi fotografado a festejar a vitória junto de um adepto. De mãos dadas e um sorriso rasgado, a imagem rapidamente conquistou o mundo do futebol, e os comentários de apoio não se fizeram esperar nas redes sociais (www.ojogo.pt, 2021).

Tiago Ilori, ex jogador do clube, à sua chegada, afirmou, (...)” conheço bem a mística do clube” (...), Bruno Lourenço, atual jogador do clube, à data da sua contratação, referiu, “o Boavista é um clube com uma mística especial”, Bruno Onyemaechy, também ele atual

jogador clube, disse no momento da sua chegada, “enquadro-me na mística deste grande clube” ([www.boavistafc.pt](http://www.boavistafc.pt)).

Ion Timofte, ex-jogador do BFC e FCP na década de 90, diz que guarda recordações dos dois clubes, mas não exita em dizer-se boavisteiro, “sou adepto, sócio e acionista”. Este é um caso interessante de análise, uma vez que se trata de um atleta estrangeiro e campeão nacional no clube rival, o título máximo do futebol português. Garantidamente uma forte relação emocional foi criada com o BFC para se dizer boavisteiro.

Já Tavares, um ex-jogador da década de 90, disse, “a mística não é a mesma do meu tempo”(Simões, 2017), enquanto Jesualdo Ferreira, ex-treinador do clube, disse que seria uma prioridade a “recuperação da mística do Boavista”, como questão fundamental para reavivar a grandeza do passado (Lusa, 2020).

Jesualdo Ferreira referiu ainda em conferência de imprensa, que “grande parte destes jogadores não conhece a história do Boavista e só depois de estarem aqui é que começaram a entendê-la. Este clube necessita de gente que o entenda e qua as suas figuras façam parte do seu renascimento, ajudando-o a voltar aos níveis que teve em anos anteriores” (Lusa, 2020).

Sendo a mística um conceito teórico, quase abstrato e que depende muito do entendimento que dele fazem os adeptos, é possível afirmar que a Mística é constituída pelo conjunto de valores emocionais que ligam os adeptos ao clube. Dito de outra forma, é o clubismo no seu aspeto mais emocional e intenso (Filipe, 2014).

Cada organização tem a sua própria cultura organizacional, assim como cada clube tem a sua identidade, mística, história, e cultura organizacional. E para conhecer verdadeiramente um clube de futebol, há que conhecer a sua cultura. Assim, podemos concluir que o BFC tem uma mística muito própria, resultado dos seus fiéis e apaixonados adeptos, alicerçada numa história centenária de muitas lutas, momentos difíceis, e muitos de glória. No entendimento de alguns profissionais e ex-profissionais do clube, esta mística é uma força extra fundamental que contribui para o sucesso.

Gritos de guerra como “Em cima deles”, “Vamos com tudo”, “Até ao pescoço é canela”, são discursos facilmente adotados por adeptos apaixonados que escudam o clube amado, e que espelham parte da mística referida. A mística é assim determinante para a conquista dos objetivos. No caso do BFC, assim foi, em virtude de muitos momentos da sua história ter vencido adversários de muito maior dimensão e poderio, de ter conquistado títulos “impossíveis”, e de ter sobrevivido quando num ato “quase assassino” o clube foi despromovido. Muitos adeptos defendem que esta foi a receita para o sucesso e a sobrevivência.

Do clube de bairro, ao clube das “camisolas esquisitas” (excentricidade que deu a conhecer o clube à Europa do Futebol) que conquistou a Europa, até chegar ao primeiro Campeão Nacional do século XXI (Barros, 2000).

Além da mística muito própria de cada clube, podemos também identificar as suas lideranças. Segundo Teixeira (2013, p.219), liderança é “o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos do grupo”.

A liderança tem uma grande importância nas organizações, ao ponto de muitas vezes ser confundido com a gestão. Contudo, nem todos os gestores são líderes (Teixeira, 2013). Segundo John Kotter (1990) em tempos de paz, havendo uma boa gestão ao longo da linha hierárquica em simultâneo com uma boa liderança no topo, um exército sobrevive sem problemas. Já em tempos de guerra, torna-se necessária a existência de uma liderança competente em todos os níveis da hierarquia. Na verdade, ninguém põe a questão de como se gerem pessoas no campo de batalha. Elas precisam de ser chefiadas, ou seja, lideradas.

O futebol tem evoluído ao longo das décadas, influenciado pela crescente complexidade das estruturas desportivas e pela mediatização do fenómeno desportivo (Sousa, 2018).

Ao longo dos seus 120 anos, o BFC teve muitos Presidentes, mas de todos, aquele que reúne mais consenso, é o Major Valentim Loureiro. De personalidade forte e marcante,

foi uma figura incontornável na história do clube. Por tudo aquilo que fez dele um líder nato (Medeiros, 2000).

Entrou no clube em 1968, quando este se encontrava na II Divisão, e colocou-o entre os grandes do futebol, dando a conhecer as “camisolas esquisitas” à Europa (Mendes, 2007). Com a chegada de Valentim Loureiro, o Boavista mudou. Comprou o estádio, cortou com a política de jogadores emprestados e passou a apostar na formação, e em comprar barato e vender caro (Mendes, 2007). Valentim Loureiro foi o responsável pelo lançamento do BFC no panorama do futebol em Portugal. Devido à dedicação patenteada ao serviço do clube, passou a ser considerado presidente honorário do Boavista ([www.infopédia.pt](http://www.infopédia.pt)).

Manuel José, um dos treinadores mais carismáticos que passou pelo BFC, refere que na época, para se pregar um prego no estádio do Bessa, tinha de se perguntar ao Major. Esta máxima atesta o registo presidencialista que reina nos clubes em Portugal. O Boavista quase se confunde com a família Loureiro, é um clã, “mas o pai é bem melhor que o filho, não tem nada a ver”.

O atual Presidente do clube, Vitor Murta, numa entrevista em dezembro de 2018, referiu que o clube nunca foi de uma família, é sim dos sócios. Que tinha de haver um momento de final de dinastia. “Mas se perguntar quem é a minha referência é o major Valentim Loureiro, com quem procuro aconselhar-me”.

No presente, o Presidente do clube acumula o cargo de Presidente da SAD, tendo recentemente sido lançada uma OPA. A Jogo Bonito Group, de Gérard Lopez, anunciou o lançamento sobre 39,22% do capital e direitos de voto da Boavista SAD, depois de a CMVM ter concluído que o empresário já tinha mais de 50% do capital (Alves, 2022).

Verifica-se assim que o BFC, passou de um clube de bairro para uma estrutura altamente profissionalizada, onde todos os fatores contam para atingir o sucesso desportivo e financeiro.

O crescimento do futebol como negócio fez com que os clubes tivessem de se organizar como as empresas. Tornando-se um fenómeno social e cultural, o futebol tornou-se

num objeto de consumo e com o passar dos anos e com a entrada de investidores nos clubes, estes passaram a ter desafios semelhantes as empresas, implementar novas e modernas técnicas administrativas e adotar métodos de gestão que lhes permitissem ser mais competitivos e permitisse gerar maior lucro (Tachizawa, Ferreira, & Fortuna, 2004).

### **3.3 Futebol Clube do Porto**

#### *3.3.1 História*

A fundação do Futebol Clube do Porto tem como data oficial o dia 28 de setembro de 1893. No entanto, os primeiros estatutos do clube, e a sua existência regular e continuada apenas surgiram doze anos depois, a partir de 1906. As controvérsias mantêm-se até aos dias de hoje.

Até 1988, o FCP teve como data oficial de fundação o dia 2 de agosto de 1906. Porém, em resultado de pesquisas feitas por Rui Guedes (autor da fotobiografia do FCP, obra de 1987), e com base num conjunto de artigos publicados na imprensa da época, registando as atividades desportivas (jogos de futebol) promovidas por um clube chamado FC Porto, a data viria a ser alterada para setembro de 1893.

A primeira agremiação terá sido fundada por um comerciante de vinho do Porto, António Nicolau de Almeida (aristocrata próximo da comunidade inglesa da cidade). Por razões desconhecidas (há quem defenda a ideia que a noiva de Nicolau de Almeida terá “obrigado” o futuro marido a prometer que deixaria a prática do futebol, por se demasiado violento após o casamento), este “primeiro” FC Porto desapareceu no segundo semestre de 1894.

Doze anos depois, José Monteiro da Costa, um jovem engenheiro agrícola, em resultado de uma viagem a Inglaterra, convenceu os seus companheiros do grupo do Grupo do Destino (coletivo boémio de simpatias republicanas a que presidia) a enveredarem pela

prática do futebol, e subsequentemente, a fundarem um clube desportivo. É assim que a 2 de agosto de 1906 é fundado o Futebol Clube do Porto.

Daqui resulta as dúvidas e questões levantadas quanto à autenticidade da data oficial de fundação, 28 de setembro de 1893, em detrimento de 2 de agosto de 1906. Estas centram-se no fato de não haver estatutos na primeira fundação, nem estar documentada a relação entre os dois “FC Porto”. E é aqui que a lenda e realidade se confundem. Serão verdadeiros os testemunhos que garantem que Nicolau de Almeida pediu a Monteiro da Costa para recuperar o nome FC Porto para o novo clube? Será que existem mesmo ligações entre elementos das duas equipas de futebol, com o tal intervalo de doze anos? Por muito que se clame pelo rigor histórico, este é um objetivo que na realidade nunca é totalmente concretizado.

Na falta de rigor histórico, e quando a lenda é mais interessante do que o facto, publica-se a lenda. Hoje, a lenda e a história misturam-se, havendo também aqui tema para discussão entre rivais (Coelho, 2018).

Os fundadores escolheram o azul e branco para as cores do clube. No primeiro emblema, destacava-se uma bola de futebol com as iniciais F.C.P. à qual, vinte anos depois seria sobreposto o brasão da cidade.

Ao longo dos anos, e de vitória em vitória, o FCP foi ganhando notoriedade, tornando-se num dos grandes do futebol em Portugal. Acabou somando títulos, sendo possivelmente a década de 80 a mais marcante da sua história. Em 1987 e 1988, a Taça dos Campeões Europeus, a Taça Intercontinental e a Supertaça Europeia, provaram que a estratégia estava a funcionar. Alguns anos mais tarde, o clube conquista o pentacampeonato, feito único em Portugal.

Hoje, vivemos uma época de constante evolução. As realidades desportivas são outras, e as SAD surgiram em resultado de um mercado muito competitivo, gerador de grandes receitas.

A juntar ao futebol, o FCP disputa todos os anos títulos em diversas modalidades, assegurando novos tópicos para o espólio portista, contribuindo assim para o sucesso do clube (www.dn.pt, 2008).

### *3.3.2 Cultura Organizacional, Modelos de Gestão e Liderança*

O Porto era a “Baixa” e os seus cafés, e os adeptos frequentavam os espaços onde os clientes tinham as mesmas afinidades clubísticas. Quando Alexandre Cal (ex jogador do Futebol Clube do Porto) deixou o FCP e foi treinar o BFC, deixou a “portista” Brasileira, mudando para o axadrezado “Excelsior” (Barros, 2000).

Hoje, atendendo à evolução do desporto como um produto num contexto de consumo, a cultura desportiva vive naturalmente dos resultados. As organizações desportivas como forma de se diferenciarem no mesmo segmento de mercado têm optado por criar e desenvolver uma identidade própria e única, devendo esta ser seguida à risca. A criação de uma identidade própria e única está diretamente associada ao sucesso desportivo de uma organização (Matic & Maksimovic, 2020).

Sérgio Conceição, atual treinador do FCP, em conferência de imprensa abordou a mística do clube, tendo referido (...) “o FCP é isto, a mística é isto, é o Pepe” (...), numa clara alusão ao profissionalismo e entrega por parte do atleta, que quase a fazer quarenta anos apresenta num excelente nível competitivo. O mesmo, referiu ainda, (...) “Ontem foi o mais novo, o José, a provar a mística do nosso FC Porto. Todos os meus filhos cresceram num ambiente de respeito e dedicação a este clube, cada um à sua maneira” (...).

Para Martins (2016), (...) “a mística é o não baixar os braços, é o constante espírito de luta e combate (no sentido positivo), é um balneário e estrutura fortíssimos em que todos que chegam ao clube sentem que é um clube diferente” (...), e a promoção de João Pinto, o “eterno capitão”, na estrutura do futebol, é uma decisão que visa passar esses valores. Para João Pinto, a mística é “ir buscar forças onde não existem”.

Em 2016, Nuno Espírito Santo, jogador do clube à data, deu voz a uma das expressões mais utilizadas por jogadores e adeptos do FCP, «Somos Porto!», e simboliza a união pelo clube e serve de alavanca para o apoio ao clube.

“Administração, staff, jogadores e toda a gente que gosta do FC Porto continua e continuará a ser FC Porto. Vamos ganhar sempre e cada vez mais. Somos Porto e estamos unidos. Não se esqueçam disso”. Longe estava de imaginar que tal expressão ficaria ligada ao clube de forma tão simbólica. Nuno Espírito Santo, um homem que conhece a mística do clube (Gonçalves, 2016).

Vitor Baía, atual administrador da SAD e ex-jogador figura de referência no clube, referiu que a máxima do “contra tudo e contra todos” continua presente. “Muitos obstáculos, muita gente que nos quer mal. A máxima do contra tudo e contra todos continua muito presente. Temos de lutar contra muitas coisas, uma delas o facto de o poder político estar na capital. Sentíamos isso no passado, até antes do meu tempo, a dificuldade que era atravessar a ponte da Arrábida. Agora isso está mais camuflado, mas os perigos estão ao virar da esquina, temos de estar atentos porque incomodamos muita gente”.

A rivalidade futebolística entre Porto e Lisboa, atingiu um ponto mais alto pós 25 de abril, quando figuras como José Maria Pedroto (ex-treinador do clube, e um dos mais marcantes) e Pinto da Costa (o presidente ainda em funções), entraram numa “guerra” aberta com as instituições do futebol, por entenderem que o FCP era prejudicado desportivamente, sendo esta a razão para o menor sucesso do clube nas décadas anteriores (Pereira, 2019).

Esta máxima cruza com o que Constantino (2007, p.77) refere, que “a competição entre dois clubes não é apenas uma avaliação das capacidades de rendimento desportivo entre os que competem. É, também, um modo de se confrontarem e avaliarem as entidades que os competidores representam. E, muitas vezes, quem vence não é apenas o clube, mas a cidade, a região ou o país”.

Pinto da Costa, o presidente do clube há mais de 40 anos, num evento organizado pela LP, quando questionado sobre a mística do clube, referiu que (...) “quem viver o FC

Porto, percebe que a todos os níveis há uma grande paixão em colaborar e trabalhar para o FC Porto” (...).

Se não é fácil definir mística, não é menos difícil avaliar a mística. Em termos concretos, talvez seja possível identificar alguns pontos que nos ajudem a compreender a dimensão da mística de um clube.

Para Filipe (2014), o número de adeptos que se reflete, de forma mais específica, no número de associados, a capacidade de encher estádios nos jogos “fora de casa”, a facilidade de venda de produtos de merchandising, desde camisolas a assinaturas de um eventual canal de televisão próprio, a implantação do clube junto de personalidades VIP e líderes de opinião a nível nacional e internacional, a quantidade de jogadores habitualmente selecionados para representar o seu país, e a capacidade de penetração do clube entre os adeptos mais jovens, ou seja nas escolas, entendidas não só como meios de captação de adeptos como também de atletas, são alguns desses pontos.

“Tudo isto, obviamente, representa um enorme poder simbólico, mas também, acima de tudo, uma grande capacidade em gerar receitas. Este é, sem dúvida, o aspeto mais decisivo da vida dos grandes clubes e se a mística não for determinante para ganhar títulos desportivos e grandes receitas, ela de pouco valerá” (Filipe, 2014) em coisas da bola ( [www.blogcoisasdabola.blogspot.pt](http://www.blogcoisasdabola.blogspot.pt) ). Refere ainda que incrementar a mística equivale a incrementar a quantidade e a qualidade dos adeptos. No caso do FCP, e segundo João Nuno Coelho, cedo o FC Porto "começou a ser visto como o representante por excelência da Cidade Invicta, na competição com os maiores representantes da capital, e muita da identidade portista está ligada exatamente à rivalidade com os clubes de Lisboa, sempre vista como centralista, que prejudicava os interesses da segunda cidade do país", apontando essa ideia para o alargamento da base social dos dragões por toda a Zona Metropolitana e por todo o país.

Francisco José Viegas, escreveu em janeiro de 2001 no jornal público, que a “cultura de balneário é um pouco a cultura burguesa do Porto, em que os aspetos de trabalho são guardados quase religiosamente. Em Lisboa, há mais espalhafato”.

Identifica-se assim uma forte componente emocional na “cultura Porto”, alicerçada na rivalidade Porto Lisboa, e pautada em expressões como «Contra Tudo e Contra Todos», ou «Somos Porto». A tão aludida mística, mostra ser uma força extra que contribui para o sucesso, e em muitos momentos chega a ser mesmo o elemento diferenciador.

Ion Timofte (ex-jogador do FCP e do BFC) em entrevista ao jornal público em janeiro de 2001, referiu que "os dois clubes cresceram muito porque têm grandes dirigentes. Pinto da Costa e Valentim Loureiro são a razão fundamental, pelo que souberam fazer, mas também por terem sempre sabido rodear-se das pessoas certas".

O crescimento paralelo dos dois clubes nem sequer parece ter muitos pontos em comum, a começar pela diferença de dimensão. A estabilidade e a liderança personalizada, do tipo absolutista, são os principais pontos de contacto entre os dois clubes, que, coabitando a mesma cidade, viraram a norte o protagonismo no futebol nacional (Marques, 2001).

Falar em liderança no FCP é falar de Pinto de Costa. Pinto da Costa foi eleito presidente no dia 23 de abril de 1982, foi empossado presidente do clube azul e branco depois de ser eleito com 95% dos votos, numa votação que decorreu seis dias antes. Na altura, Pinto da Costa prometeu construir um FC Porto forte em Portugal e na Europa. Nas quatro décadas que leva de presidência, atingiu o título de dirigente mais titulado do Mundo. Paralelamente, foram realizadas algumas obras emblemáticas, como o Estádio do Dragão, o Dragão Arena, o Museu do FC Porto e o rebaixamento das Antas ([www.tsf.pt](http://www.tsf.pt)).

Em Portugal, poucos presidentes se podem orgulhar de ouvir o seu nome entoar nas bancadas dos diversos campos deste país. Pinto da Costa, é um caso único na história do futebol português. Amado pelos portistas, idolatrado pelas massas populares da «Cidade Invicta» afetas ao clube, o dirigente máximo do clube azul e branco está para o FC Porto como Eusébio estará para o Benfica, e a sua liderança icónica e carismática transformou para sempre o seu clube e o equilíbrio desportivo em Portugal.

Fora do Porto, Pinto da Costa personifica uma figura maquiavélica, odiada por muitos, temida por outros tantos, não havendo um adepto rival que lhe seja indiferente. Amado ou odiado, tem por certo o seu lugar marcado na história (Silveira).

Schein (1985) transmite a ideia de que a cultura organizacional e a liderança podem ser vistas como duas faces da mesma moeda, na medida em que a liderança afeta tanto a cultura como a cultura influenciam a liderança.

A liderança é reconhecida como uma importante ferramenta de gestão, pois tem um impacto significativo no desempenho dos colaboradores, sendo através da mesma que os membros do grupo são direcionados no sentido das metas que se pretendem alcançar (Nascimento & Bryto, 2019). Assim, Al-Ghusin e Ajlouni (2020) referem que existe uma associação significativa entre o tipo de liderança e o desempenho, o que também se reflete nos níveis de compromisso organizacional dos colaboradores.

Para Rodolfo Moura, ex-fisioterapeuta do clube, numa entrevista ao jornal de notícias em novembro de 2008, o que distingue o FCP da concorrência é ter uma grande capacidade de organização e ter Pinto da Costa, “o Presidente dos Presidentes”. Não permite que toquem nos elementos do grupo de trabalho. Se alguém o faz, Pinto da Costa é o primeiro a defender e a dar a cara.

Relativamente ao seu modelo de gestão, a 5 de agosto de 1997, o FCP funda a Futebol Clube do Porto – Futebol SAD. A criação da SAD teve sempre em vista a gestão única e exclusiva do futebol profissional do FCP. As suas orientações estratégicas fundamentais assentam na procura do sucesso desportivo de uma forma sustentada e a oferta de espetáculos desportivos de elevada qualidade, de forma a satisfazer os seus adeptos e simpatizantes, a população da região em que se encontra implantado e a população em geral. Desta forma, as diversas atividades relacionadas com o futebol profissional terão mais e melhores condições para serem desenvolvidas com sucesso (www.dn.pt, 2008).

Nos últimos anos a SAD tem vindo a apresentar resultados financeiros negativos, levando a UEFA em junho de 2017 a colocar o FCP debaixo da alçada do seu fair-play financeiro (mecanismo de controlo das contas dos clubes aplicado pela UEFA. Caso não seja cumprido, os emblemas podem incorrer em sanções como multas, limitação de

inscrição de futebolistas ou, até, a exclusão de provas internacionais). A ameaça de sanções foi pairando sob o clube, com Sérgio Conceição a fazer questão de, regularmente, recordar esse constrangimento.

Recentemente, o organismo máximo do futebol europeu anunciou que o FCP, pela primeira vez em quase cinco anos, está fora do mecanismo de controlo das contas dos emblemas (Barata, 2022).

Assim, pode concluir-se que a cultura e estratégia se misturam em várias das temáticas exploradas. A mudança é influenciada por fatores de origem idiossincrática, enquanto a liderança está associada a pessoas, no seu contexto e cultura. E mesmo as capacidades dinâmicas estão largamente relacionadas com a cultura organizacional. O FCP pós 25 de abril, fruto de uma cultura porto, incutiu em tudo e em todos uma mística muito própria, que em muito contribui para o sucesso desportivo do clube. Hoje, é um dos três maiores clubes portugueses, com raízes sociais implantadas por todo o país, tendo atingido uma dimensão mundial, fruto dos seus desempenhos e títulos conquistados.

### ***3.4 Sport Lisboa e Benfica***

#### ***3.4.1 História***

O Sport Lisboa e Benfica foi fundado a 28 de fevereiro de 1904, com o nome de Sport Lisboa. O clube nasce de uma reunião realizada na Farmácia Franco, entre 24 elementos, sendo estes considerados como os fundadores do clube.

Meses antes, a ideia começou a ser formada por dois grupos de elementos que habitualmente treinavam e jogavam em Belém, o grupo dos Catatus, os irmãos Rosa Rodrigues, moradores no prédio da Farmácia Franco, a que se juntaram empregados da farmácia, e a Associação do Bem, formada por ex-casapianos que se juntaram para jogar futebol. Ao longo de meses a ideia foi sendo criada, foram-se definindo os símbolos do

clube (nome, cores, emblema), até que é marcada a data de 28 de fevereiro de 1904, a data que marcaria o nascimento do Sport Lisboa e Benfica.

Cosme Damião, elemento considerado um dos fundadores, viria a tornar-se o principal dirigente décadas da vida no novo clube ([www.slbenfica.pt](http://www.slbenfica.pt)).

Outras versões falam da fundação a 28 de fevereiro de 1904 do Grupo Sport Lisboa. As cores do uniforme seriam vermelhas e branco por exprimirem alegria, colorido e simbolizaram a vivacidade da luta desportiva. O emblema desenhado com base na águia por ser uma ave altaneira, símbolo da elevação de propósitos e do espírito de iniciativa do Clube. Foi também escolhida a divisa “E Pluribus Unum” como apologia da união e do espírito de família que caracterizou a criação do clube. Decorria o Verão de 1908, quando se iniciaram os contatos com o Sport Clube Benfica, agremiação vocacionada para o Ciclismo e Atletismo, de que eram sócios alguns jogadores do Sport Lisboa. Assim, a 13 de janeiro de 1908, após a absorção do Sport Clube Benfica, por sugestão de Félix Bermudes, a nova denominação do clube passou a ser Sport Lisboa e Benfica.

O clube especialmente vocacionado para o futebol, mantém a estrutura futebolística do Sport Lisboa, assumindo-se como uma continuação deste (mantendo a camisa vermelha, o calção branco, o emblema com base na águia, a divisa “E Pluribus Unum”, e os jogadores de Belém) ([www.dn.pt](http://www.dn.pt), 2008).

Foi o primeiro clube de base popular em Portugal, numa época em que o futebol era ainda elitista, assumindo assim uma importância social considerável. Ainda hoje o Benfica é chamado de o «clube do povo» sendo uma imagem de marca e uma identidade própria.

Integram também o Sport Lisboa e Benfica as Casas do Benfica, filiais e delegações do clube, apesar destas encontram-se praticamente em desuso e são honoríficas. As filiais são associações que têm de ter obrigatoriamente clubes de futebol e devem possuir o nome «Benfica» na sua designação. As Casas do Benfica são associações culturais, desportivas e recreativas sem fins lucrativos e serão o objeto de estudo desta investigação (SLB, 2011).

A quantidade de sócios e adeptos do clube é impressionante e pode explicar-se por diferentes fatores, um dos quais é ter sido o primeiro clube a destronar os ingleses do Carcavelos da liderança do futebol lisboeta. O carácter popular do clube, visível na ascensão de membros oriundos de classes populares, que com muito esforço financeiro ajudaram o clube a crescer e conseguiram assim captar a atenção e interesse de adeptos provenientes de classes menos favorecidas, foi outro aspeto fundamental. (Coelho & Pinheiro, 2002).

Para além da indiscutível popularidade do Sport Lisboa e Benfica, outra das razões da sua grandeza, segundo os autores, foi o facto de, por tradição, utilizar apenas jogadores portugueses. Em 1978, altura em que uma Assembleia Geral do Clube aprovou a possibilidade de utilização de jogadores estrangeiros. O clube era o mais popular dos «grandes».

A história do Benfica fica marcada pela década de 60, devido às conquistas e grande sucesso internacional, enfatizando a ligação clube-nação, uma vez que os portugueses sentiam os êxitos da equipa como nacionais, numa época em que existia uma enorme pressão política internacional por causa da Guerra Colonial. À data, a seleção nacional, constituída maioritariamente por jogadores do SPB, brilhou no mundial de 1966, dando destaque à identificação do clube com Portugal. Durante as conturbadas décadas de 60 e 70, período do Estado Novo em que o SPB era considerado clube-nação, este era um dos únicos palcos de liberdade e democracia em Portugal, visto que realizava eleições e assembleias gerais livres (Sousa, 2012).

Falar do Benfica é falar de Eusébio. E não restam dúvidas que os anos 60 foram a década do “Glorioso SLB”. A grande equipa europeia, treinada pelo austríaco Bela Guttmann, teve na “pantera negra”, a sua figura maior, o seu mais vibrante protagonista. Outros nomes figuram também nessa equipa, casos de Germano, o capitão Coluna, Simões, José Augusto ou Torres. Uma equipa que em dez campeonatos possíveis, conquistou oito, com dois intervalos para o rival da segunda circular, o Sporting (Pires, 2008).

Pós 25 de abril, o clube passou a ter uma forte concorrência vinda de Norte, e de lá até cá, em conjunto com o seu rival, pautaram o futebol em Portugal, alternando entre si na maioria das vezes, a conquista dos principais títulos.

### *3.4.2 Cultura Organizacional, Modelos de Gestão e Liderança*

Além-fronteiras, o clube é conhecido como um dos mais importantes símbolos de Portugal e nas comunidades de emigrantes continua a funcionar como uma forma de ligação às raízes privilegiada (Coelho & Pinheiro, 2002).

O Benfica é o clube com mais adeptos em Portugal, sendo disso exemplo a quantidade de sócios que o clube tem. Em 2014, era o clube com mais sócios no Mundo, 270 mil. Mas, tão relevante quanto a quantidade, é a ligação ativa ao clube. Também aqui, os adeptos marcam posição. Por diversas vezes, esgotam as capacidades máximas dos estádios. Outra marca digna de apreciação, é o record de presenças numa Assembleia Geral. Recentemente estiverem presentes numa AG do clube 40115 sócios, apenas superado pelo Futebol Clube Barcelona. Este exemplo faz prova da entrega dos adeptos ao clube que amam. Marcarem presença dentro e fora de campo, com números a bater recordes, num dos países mais pequenos da Europa, é digno de registo (Silva, 2021).

No Futebol, a identidade clubística relaciona-se com o forte elo de ligação a um clube que os adeptos manifestam quando se identificam com este, quer seja por influência da família ou dos amigos. Segundo Neves & Domingos (2004), a identificação com um clube apresenta ainda uma dimensão simbólica que está relacionada com a história do próprio clube (conquistas, jogadores, rivalidades, etc.).

Segundo Giulianotti (1999) e Elias (1992), os adeptos tomam partido pelos clubes o que conduz a um descontrolo controlado das emoções (Elias, 1992, Giulianotti, 1999).

Também por isso, o futebol goza de tanta popularidade, sendo que ajuda a compreender o espaço privilegiado que este constitui no que se refere à expressão de identidades coletivas e antagonismos regionais. As equipas de futebol são símbolos de identidade coletiva e de afirmação, através do envolvimento emocional, lealdade e pertença a um determinado coletivo regional (Sousa, 2012).

A competição desportiva e as dinâmicas criadas em seu redor produzem conflito e unidade. Segundo Simmel (2008), o conflito é um elemento integrante das interações sociais. Relacionando o futebol, o SLB, e a rivalidade com os demais clubes, surge o envolvimento e a participação dos adeptos. É neste contexto, que sentem que precisam de ajudar o clube do seu coração.

Coelho & Pinheiro (2002, p.15) acrescentam ao afirmarem que, “a lealdade clubística é ao mesmo tempo uma manifestação do sentimento de pertença ao coletivo, uma forma de participação nele e ainda de oposição a outros coletivos”.

A “cultura popular” que relaciona o Benfica com o povo, é assente em vários registos. Expressões como “o Benfica é Campeão, o PIB cresce”, “Quem não é benfiquista, não é bom chefe de família”, “Benfica a vencer mexe o país”, e outras, são conhecidas e associadas à grandeza do clube.

Rodolfo Moura, fisioterapeuta que recuperou inúmeros jogadores, campeão nacional pelos três maiores clubes portugueses, assume-se como adepto do FCP. No entanto, assume claramente que no seu entendimento o Benfica é o maior clube de Portugal, sustentando esta opinião com a enorme massa adepta que o clube tem, sendo disso prova as deslocações em Portugal e no estrangeiro (Amorim, 2008).

Luís Filipe Vieira, ex-presidente que dirigiu o clube nas últimas duas décadas, aquando de uma visita a Cabo Verde, realçou a forma como os feitos do clube são vividas além-fronteiras, afirmando que o Benfica “é maior que Portugal. Disse ainda (...)” nunca me deixa de impressionar a forma como vivem o Benfica. Esse carinho dá-nos força e responsabilidade para sermos melhores. Em nome do Benfica, quero demonstrar a nossa gratidão. O Benfica é clube global e em particular da lusofonia. Apesar da distância há história que nos aproxima. São impressionantes as imagens dos países lusófonos quando conquistamos um campeonato. Somos um clube do Mundo e, como dizem os nossos adeptos, maior que Portugal”.

Bagão Félix, ex-dirigente do clube e ex-ministro, no blog O Indefetível – Pelo Benfica Sempre, fala da mística do Benfica como sendo “o seu espírito fundacional, a sua história e os seus sucessos que conduziram a um Sport mantido em formatado britânico, mas

tão português e eclético quanto saboroso, a uma Lisboa que rapidamente criou raízes em todo o Portugal e se espalhou pelo mundo fora e a um Benfica que representa um símbolo sem igual na pátria lusa.”

Na mesma crónica, refere ainda que “a mística do Benfica é a união perfeita entre um futuro contido num majestoso passado e um passado robustecido por um sempre exigente futuro. Um casamento entre esperança infinita e utopia acontecida”. Finaliza dizendo que “um desaire do meu Benfica me perfura o ânimo, sem cuidar da anestesia. Uma vitória do meu Benfica alimenta-se mais do que o mais calórico dos alimentos e anima-me mais do que uma mão-cheia de antidesportivos. Na vitória, o amor ao clube é partilhado, mas na derrota a solidão dá-lhe uma expressão infinita e incondicional. Como acontece com a pessoa amada, o verdadeiro teste do afeto concretiza-se nos momentos difíceis. O Benfica é, ao mesmo tempo, afeto e privilégio, coração e razão, vitamina e analgésico, fermento e adocicante, saudade e desafio, cumplicidade e aconchego. O Benfica acontece em mim. E nesse acontecer funde-se a minha personalidade com o sentimento de pertença. De paixão. Onde tudo o resto do clube se apaga, exceto isso mesmo: a ideia de ser Benfica. Sem personagens, sem fronteiras, sem referências. Apenas a imanência de o Benfica estar dentro de mim e eu dentro do Benfica. Tudo isto é para mim a mística do Benfica” (Félix).

Benfica é a sua história, é a base social enraizada por todo o Mundo, é o Eusébio. A Cultura Organizacional do Benfica é o respeito pela história, é a paixão dos seus adeptos, é o Eusébio. Em janeiro de 2014, numa crónica do jornal A Bola, Bagão Félix escreveu que “Eusébio foi o primeiro a fazer a globalização desta pequena parcela da Europa que se chama Portugal”, “Eusébio e Benfica são sinónimos”.

Assim como os demais rivais, o Benfica no dia 10 de fevereiro de 2000, torna-se o último dos “grandes” a aderir às sociedades desportivas para o futebol (SAD). Analisando os resultados desportivos nos quinze anos antecedente à criação da SAD, e os quinze anos subsequentes, verifica-se que o Benfica enriqueceu o palmarés com 12 troféus, mais um do que nos 15 anos anteriores à constituição da SAD. Analisando a galeria dos troféus conquistados, entre 1985 e 2000, o SLB venceu quatro campeonatos, cinco Taças de Portugal e duas Supertaças. Quanto ao Benfica da era SAD, aproximou-se do número de

triunfos na prova de regularidade, contabilizando três, igualou as Supertaças, mas está distante no item Taças de Portugal (soma duas). O que fez a diferença são as cinco Taças da Liga conquistadas ([www.record.pt](http://www.record.pt)).

Luís Filipe Vieira é o rosto do Benfica das duas últimas décadas. É o principal rosto da SAD, tendo entrado em maio de 2011 pela mão de Manuel Vilarinho (ex-presidente), como gestor para o futebol, e assumiu a presidência em novembro de 2003. A sua gestão foi marcada pela valorização do património e criação de projetos como o canal televisivo – Benfica TV, o Benfica Campus (centro de formação e Treino do Clube) ([www.record.pt](http://www.record.pt)).

Em resultado de um processo judicial, Luís Filipe Vieira renuncia ao cargo de Presidente do Clube. A 9 de julho de 2021, Rui Costa (ex-jogador e grande figura do clube), assume a presidência. O Benfica através de comunicado refere que “o Sport Lisboa e Benfica informa que, nos termos que se encontram estatutariamente previstos e em virtude da comunicação realizada hoje pelo Presidente da Direção, Luís Filipe Vieira, o Vice-Presidente Rui Manuel César Costa, assume, com efeitos imediatos, a Presidência do Sport Lisboa e Benfica, nos termos da alínea a do número 3 do artigo 61 dos estatutos do Clube” (Neves, 2021).

Termina assim um ciclo longo de presidência, com uma imagem forte de liderança, pautada por uma alteração e reestruturação profunda no clube a vários níveis, infraestruturas, aposta na formação, recuperação financeira, alteração do modelo de gestão, e marcada também por diversos escândalos e suspeitas de atos ilícitos, sendo arguido em muitos casos, alguns deles ainda em curso.

Sobre o investimento em infraestruturas, Beech & Chadwick (2004) referem que ao longo das últimas duas décadas têm aumentado as exigências na construção de instalações desportivas, havendo uma maior necessidade de eficiência das instalações do que antes.

O presente é marcado por um novo ciclo, com Rui Costa ao leme. Um estilo de liderança completamente diferente do anterior.

Tem vindo a dar seguimento na aposta na sua formação, não só em termos financeiros, como também a nível humano (olheiros, treinadores, preparadores e jogadores). Esse investimento tem vindo a dar os seus milionários frutos, com vários jovens vindos dos escalões de formação e da equipa B, a protagonizarem avultados negócios no futebol, a nível mundial (Mateus, 2019).

Uma das linhas orientadoras da liderança é que não há líderes eficazes sem colaboradores eficazes. Importa assim incorporar toda a estrutura (diretores desportivos, treinador, administrador da SAD, outros) para que a mesma responda de forma eficaz atingindo os objetivos a que se propõem. O Benfica tem vindo a retirar proveitos da aposta na formação, mantém-se competitivo em termos desportivos, e continua a ser um clube de enorme projeção social.

### **3.5 Conclusão**

Atualmente os clubes de futebol profissional enfrentam um ambiente organizacional e operacional intensos, sendo fundamental encontrar formas de aplicar os seus ativos tangíveis e intangíveis, com vista a alcançarem uma vantagem competitiva sustentável perante os seus competidores. A falta de uma liderança forte e cultura organizacional eficaz faz muitas vezes com que organizações falhem.

Havendo clubes de futebol em Portugal centenários, torna-se evidente que as próprias culturas organizacionais e respetivas identidades foram evoluindo ao longo dos tempos, havendo ainda assim raízes que se mantêm e que de alguma forma alimentam a paixão dos seus adeptos, e marcam rivalidades com os demais clubes.

A rivalidade é conhecida e histórica, correspondendo de resto a uma das 5 forças de Porter, onde prevalece o nível de competição existente entre os *players* do mercado. Num ambiente tão competitivo quanto o Futebol, a rivalidade é alta. Neste contexto, importa perceber em que medida as SAD conseguem desenvolver capacidades dinâmicas que lhes possam permitir atingir vantagem competitiva e com isso prosperar num contexto tão intenso, e de grande rivalidade.

A rivalidade sente-se nos cafés, nos táxis, nas ruas, nos estádios, nos debates televisivos, e até nas famílias. As culturas organizacionais, a história, o ano de fundação, os títulos, e tantos outros argumentos são elevados como escudo ou arma para provocar o rival. São valores que os adeptos não abdicam e se orgulham de ostentar como diferenciação dos rivais.

Um claro conhecimento de como se estrutura a rivalidade permite então aos estrategas darem passos tendo em vista a mudança da natureza competitiva numa direção mais positiva. A rivalidade futebolística em Portugal é conhecida, é intensa, e muitas vezes ultrapassa todos os limites éticos.

Segundo Tachizawa, Ferreira & Fortuna (2004), o crescimento do futebol como negócio fez com que os clubes tivessem de se organizar como as empresas. Tornando-se um fenómeno social e cultural, o futebol tornou-se num objeto de consumo e com o passar dos anos e com a entrada de investidores nos clubes, estes passaram a ter desafios semelhantes as empresas, implementar novas e modernas técnicas administrativas e adotar métodos de gestão que lhes permitissem ser mais competitivos e permitisse gerar maior lucro.

Chiavenato (2004) é também da opinião de que o desempenho das organizações está diretamente relacionado com o desempenho das pessoas que as constituem, residindo o segredo da vantagem competitiva em saber utilizar a inteligência e competência destas da melhor forma.

Luthans (2002) aborda a variedade de práticas que as organizações tendem a usar para ajudar a solidificar a aceitação dos valores fundamentais assegurando que a cultura se mantém por si própria. Os clubes de futebol recorrem a muitas destas práticas para garantir que o processo de socialização organizacional decorra nas melhores condições. Iremos apresentar algumas:

- ⚽ Uma cuidada seleção de novas entradas, de modo a garantir enquadramento na cultura organizacional do clube. Os clubes têm nos seus quadros olheiros que realizam vários níveis de observação, com vista à mais fácil adaptação ao clube

- ⚽ Um programa de integração no clube, procurando transmitir os valores, abordar a história, ensinando a importância da mística e cultura. Para o efeito, os jogadores visitam museus, participam em eventos, comunicam com adeptos, e muitos deles beijam o símbolo nas suas apresentações ou festejos de um golo.
- ⚽ A realização de eventos aludindo a temas sobre o clube, marcando presença ex-glórias do clube, com o objetivo de partilhar histórias e assim otimizar o processo de integração dos novos profissionais.
- ⚽ O reconhecimento e promoção dos profissionais que pelo seu desempenho são referências para os iniciantes na organização. Nos clubes esta realidade é demonstrada através de renovações e consequentes melhorias contratuais, no reconhecimento por parte dos adeptos, na possibilidade de promoção a capitão de equipa, por parte da equipa técnica.

Chiavenato (2004) aponta para a existência de três níveis de valores. Num primeiro nível (mais superficial), há o reconhecimento de que algo é importante para a organização, como por exemplo no caso do Futebol Clube do Porto, onde expressões como «contra tudo e contra todos» e «somos porto» muitas vezes utilizadas por dirigentes, jogadores e adeptos são disso prova. Num segundo nível existe a perceção de que os valores são necessários e promove-se o diálogo e a discussão sobre estes. A título de exemplo, o Boavista Futebol Clube é visto por todos como um clube com uma mística muito própria, capaz de ser o elemento diferenciador e fundamental para o sucesso. Finalmente, num terceiro nível, existe uma intensa atuação na base dos valores, que são transformados em aspetos inseparáveis e integrais daquilo que a organização é. O Sport Lisboa e Benfica, como fenómeno social que é, representa na perfeição a força dos valores, da base social e vantagem competitiva em que isso se traduz. Os valores são então comunicados em todos os níveis da interação humana: interpessoal, organizacional, cultural, psicológica, sociológica, política e económica.

Relativamente à Liderança, esta está intimamente relacionada com o conceito de poder, na medida em que a capacidade de influenciar, persuadir e motivar os liderados está fortemente ligada ao poder que se percebe na pessoa (Chiavenato, 2004). Embora se

constate que a existência de poder não significa necessariamente uma apetência para liderar.

O BFC teve um presidente líder que marcou gerações, Valentim Loureiro, transformando totalmente o clube e preparando-o para o futuro. O presente é marcado por uma realidade totalmente diferente, com uma SAD dominada por um investidor externo, e com claras dificuldades financeiras que em muito condicionam a gestão. O FCP tem tido nos últimos quarenta anos um presidente vencedor, Pinto da Costa, com uma forte liderança, pautada por grandes feitos, e muitos inimigos. Já o SLB, recentemente teve uma alteração na sua gestão, havendo mudança de presidente. O último presidente esteve na liderança do clube duas décadas, sendo o seu mandato marcado por muitas polémicas, e muito investimento nas infraestruturas e aposta na formação. Esta veio a demonstrar ter sido uma aposta ganhadora, fruto dos muitos milhões resultantes das vendas de jogadores formados no clube.

## **4. Metodologia de Investigação**

### ***4.1 Pergunta de Partida, objeto e objetivo em investigação***

A investigação científica é um processo sistemático e rigoroso (Fortin, 2009), através do qual examinamos fenómenos para os quais queremos obter respostas. Segundo Freixo (2010), começa com uma ideia geral que se observa e que se vai transformando numa questão científica, dependendo a resposta a essa questão da seleção de procedimentos metodológicos que permitam recolher, analisar e interpretar dados.

O que é proposto estudar nesta dissertação, são as culturas organizacionais dos clubes de futebol em estudo de caso, analisando a partir do contexto histórico e socio cultural, com vista a contribuir para o desempenho das respetivas gestões.

É neste sentido que, após uma revisão da literatura relevante nesta área, serão realizados grupos de foco com adeptos dos três clubes, com o objetivo de reunir informação detalhada sobre o que pensam os adeptos relativamente à importância e

possível influência da cultura organizacional dos clubes no desempenho das respetivas SAD.

As interrogações que surgiram neste desafio, e motivaram curiosidade, gerando à posterior a pergunta de partida, foram as seguintes:

«O fator socialização/cultural é ou não determinante para a vitalidade dos Clubes de Futebol?»

«Hoje, os Clubes de Futebol, são vistos ainda com uma extensão da família?»

«O que é a mística? de que forma contribui a mística para o sucesso dos clubes?»

«Os adeptos acreditam que ajudam os clubes a ganhar mais vezes, e a serem guiados por uma linha cultural própria, sustentada por uma história?»

Neste contexto é formulada a pergunta de partida:

***Terão as SAD em estudo, mais sucesso desportivo e financeiro caso adotem as culturas organizacionais dos clubes fundadores?***

Considerando então como objeto de estudo a realidade das culturas organizacionais dos clubes estudo de caso, os principais objetivos desta investigação são:

- Conhecer e compreender as histórias, e respetivas lideranças dos clubes, através de revisão da literatura;
- Conhecer as culturas socio culturais dos clubes em estudo, suportadas por adeptos com diferentes crenças e valores;
- Avaliar o valor da cultura organizacional dos clubes, como vantagem competitiva.

Os objetivos anteriores englobam assim duas vertentes: i) conhecer e compreender a história dos clubes, a mística, a lealdade e a paixão dos adeptos; ii) perceber de que forma a cultura organizacional pode funcionar como uma vantagem competitiva.

## **4.2 Estudo Exploratório**

Os métodos de investigação, são agora abordados, com vista a expor e explicar as escolhas feitas, tendo por base os objetivos da investigação e sempre com o intuito de identificar a melhor forma de retirar conclusões válidas que possam vir a contribuir quer para a ciência, quer para o futebol.

O que é proposto ser estudado nesta dissertação é a cultura organizacional como possível elemento de vantagem competitiva, através de um estudo de caso em três dos principais clubes portugueses.

A metodologia de investigação utilizada foi qualitativa. Assim, e após uma revisão da literatura relevante nesta área, e de um enquadramento histórico do futebol e dos clubes estudo de caso, foram realizados três grupos de foco presenciais. Cada um destes grupos de foco visou reunir adeptos de cada clube, de modo a estimular o debate de forma construtiva e gerar o máximo de ideias possível sem haver lugar a discussões paralelas.

Os grupos de foco foram realizados presencialmente, num ambiente controlado e com um moderador (o próprio investigador) que conduziu a conversa no sentido de gerar discussão sobre os tópicos relevantes para a dissertação, havendo ainda outro elemento responsável por ir tomando notas sobre os aspetos mais importantes de cada grupo focal. Este elemento não interveio nas discussões, tendo apenas por função tomar notas sobre o que de mais relevante ia sendo dito.

As discussões foram realizadas num ambiente descontraído, tendo o investigador começado por rever regras básicas, entre elas, lembrar a duração do grupo, o que será incluído na sessão e outras, como por exemplo. a necessidade de desligarem os telemóveis. O moderador apresentou uma postura neutra, sem induzir ou influenciar as respostas dos participantes. Foi dada especial atenção à linguagem não verbal, havendo um total interesse nas respostas obtidas. Sendo que em qualquer grupo, existem pessoas mais comunicativas de que outras, esta situação foi acautelada e gerida pelo moderador. Houve sempre a preocupação de serem feitas perguntas abertas, de maneira que os participantes pudessem explicar os seus posicionamentos.

Imediatamente a seguir a cada sessão, foi feita a análise aos dados recolhidos, com vista a garantir a melhor interpretação do registado.

Sempre que possível, foram comparados comentários no contexto dos grupos de foco. Trata-se de uma técnica analítica altamente produtiva para analisar informação. Permite verificar se diferentes grupos tendem a enfatizar diferentes tópicos nas suas discussões, se houve um nível de intensidade expressado em alguns aspetos chave, e se tal foi compartilhado pelos restantes membros do grupo, se existe uma ampla variação dos pontos de vista entre os participantes de cada grupo de foco e se existe algum motivo principal para essa variação, se algum dos participantes mudou de opinião durante as reuniões do grupo de foco e, se tal aconteceu, o que provocou a mudança. Por fim, anotar e refletir se houve algum tópico que fosse expectável surgir nas discussões, mas que não foi discutido por alguns grupos, tendo sido importante nas discussões de outros grupos.

Dado o carácter subjetivo da pesquisa qualitativa e do envolvimento dos participantes, o moderador será a pessoa mais indicada para exprimir, com isenção, o que realmente se passou durante a discussão do grupo focal.

Seguiu-se a construção do modelo concetual, onde foram definidas as dimensões, sob dimensões, e respetivos itens em análise, a partir dos quais elaborámos as perguntas a incluir no questionário.

A aplicação dos questionários foi introduzida na realização dos grupos de foco, tendo os mesmos decorrido no mês de janeiro de 2023, e sido posteriormente analisados com recurso aos apontamentos retirados durante a entrevista, e à gravação feita da conversa. O modelo de recolha de dados consistiu na identificação das diversas etapas de recolha de informação que, de forma coerente e sistemática, indicam uma determinada perspetiva de investigação, constituída por uma série de pressupostos gerais acerca das entidades, dos processos de determinado campo de estudo e acerca dos métodos apropriados a utilizar para investigar os problemas e construir as teorias nesse campo.

Segundo Andrews, Manson & Silk (2005), a melhor forma de serem entendidos os contornos das diversas interpretações da vida social, é comunicar com as pessoas. Isto porque existe a necessidade de ser projetada uma posição realista, sendo as realidades múltiplas e existentes nas percepções dos indivíduos, nesse sentido, nada melhor do que falar com eles.

Para Quivy & Campenhout (2008), as entrevistas permitem perceber o que acontece, como acontece e, principalmente, porque acontece.

Segundo Ketele & Roegiers (1993, p.22), “a entrevista é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupo, com várias pessoas seleccionadas cuidadosamente, a fim de obter informações sobre factos ou representações, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objetivos da recolha de informação”.

Para o efeito, foi elaborado um roteiro de entrevista, que se encontra em anexo, constituído por 10 perguntas abertas. A população em estudo são 24 indivíduos distribuídos por 3 grupos, sendo cada grupo de foco composto por 8 indivíduos a representar cada um dos clubes. A escolha da amostra do estudo exploratório teve por base o clube de cada participante, o interesse pelo tema em estudo, e a faixa etária, sendo que aqui houve a intenção por parte do investigador de reunir uma amostra o mais heterógena possível.

Os grupos de foco foram compostos e distribuídos da seguinte forma:

Tabela 2 - Participantes no Grupo de Foco - Adeptos Boavista Futebol Clube

| <i>Nome</i>                   | <i>Idade</i> | <i>Ligação ao Clube</i> |
|-------------------------------|--------------|-------------------------|
| <i>Pedro Silva</i>            | 50           | Sócio / Ex-Atleta       |
| <i>José Alberto</i>           | 29           | Sócio                   |
| <i>Mário Alves dos Santos</i> | 74           | Sócio                   |
| <i>Nuno Jesus</i>             | 36           | Sócio / Ex-Atleta       |
| <i>Diogo Marques</i>          | 20           | Sócio                   |
| <i>Bruno Marques</i>          | 44           | Sócio                   |
| <i>Eduardo Silva</i>          | 28           | Sócio / Ex-Colaborador  |
| <i>Joana Santos</i>           | 34           | Sócio                   |

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 3 - Participantes no Grupo de Foco – Adeptos do Futebol Clube do Porto

| <i>Nome</i>            | <i>Idade</i> | <i>Ligação ao Clube</i> |
|------------------------|--------------|-------------------------|
| <i>Bruno Sousa</i>     | 41           | Adepto                  |
| <i>Tiago Dias</i>      | 22           | Adepto                  |
| <i>Alberto Sousa</i>   | 70           | Adepto e Ex-Sócio       |
| <i>Joana Guimarães</i> | 32           | Adepta                  |
| <i>Márcio Barbosa</i>  | 43           | Adepto                  |
| <i>Mário Loureiro</i>  | 43           | Adepto                  |
| <i>Gonçalo Dias</i>    | 16           | Adepto                  |
| <i>Hugo Araújo</i>     | 46           | Sócio e Ex-Atleta       |

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 4 - Participantes do Grupo de Foco - Adeptos do Sport Lisboa Benfica

| <i>Nome</i>            | <i>Idade</i> | <i>Ligação ao Clube</i> |
|------------------------|--------------|-------------------------|
| <i>Fernando Rosa</i>   | 47           | Adepto                  |
| <i>António Rosa</i>    | 76           | Adepto                  |
| <i>Carlos Dinis</i>    | 39           | Adepto                  |
| <i>Miguel Ângelo</i>   | 49           | Adepto                  |
| <i>António Bispo</i>   | 43           | Adepto                  |
| <i>José Ramiro</i>     | 52           | Adepto                  |
| <i>André Gonçalves</i> | 33           | Adepto e Ex-Sócio       |
| <i>Miguel Mendes</i>   | 46           | Adepto                  |

Fonte: Elaboração Própria

Em seguida apresentam-se os principais resultados do estudo exploratório à luz de uma análise de conteúdo, organizada pelas dez questões da entrevista, para cada um dos grupos de foco.

## 5. Estudo de Caso

### 5.1 Grupo de Foco – Boavista F.C.

#### 1. Como é que tudo começou? Contem-me um pouco das vossas histórias...

Mário Alves dos Santos, 74 anos, começa a ir pela mão do pai ao Bessa aos 5 anos. É o sócio nº122 há 54 anos. Lamenta não ter sido sócio mais cedo, no entanto, à data era prática os mais jovens entrarem gratuitamente com o seu acompanhante mais velho, retardando assim o início da sua filiação.

Igualmente pela influência do pai, Diogo Marques começou esta ligação ao clube, afirmando que o que o fez começar a gostar do Boavista foi o fato de “ser um clube diferente”.

Pedro Silva, inicia esta relação com 4 anos, sendo o pai também o responsável pela mesma. Diz que de imediato começou a gostar do jogo.

Eduardo Silva, afirma que a sua ligação ao clube resulta da influência familiar, onde toda a família era boavisteira, com especial enfoco no pai, que além de ferrenho adepto, nasceu e viveu nas imediações do estádio do Bessa. Desde cedo criou uma forte ligação ao clube, levando-o a faltar à escola para assistir aos treinos da equipa de futebol. Fruto da presença assídua, rapidamente foi reconhecido e convidado a ser roupeiro do clube, podendo estar rodeados dos seus ídolos, os jogadores do BFC. Eduardo Silva refere que fruto de um presente e passado recente menos vitorioso, “não é fácil, e é por isso que uma pessoa se diferencia deste clube”.

José Alberto, diz que se tornou boavisteiro, por influência de um amigo, apesar do avô também ser do Boavista.

Nuno Jesus, começa também esta relação através de influência familiar, no caso o avô. Adepto fervoroso, que rapidamente passou a paixão, e a rivalidade com os demais. Refere que “o meu avô era aquela velha guarda, que só podias ser do Boavista, eras antitudo”, e que quando o clube perdia, “era mesmo grave”.

Bruno Marques começa esta relação num registo diferente, na medida em que nenhum dos familiares diretos eram do BFC. Começa por ir ao Bessa com um amigo, tendo ficado desde cedo apaixonado pelo clube.

Pela mão do pai, Joana Santos, lembra-se de ter memórias desde sempre do Bessa. Cresceu com o Boavista em casa e no estádio.

## **2. O que é que alimenta esta paixão?**

Segundo Nuno Jesus, “ser do Boavista é um estado de espírito, é uma doença, continuo com 36 anos a pensar 20 vezes, mas acho que não devia ser este o caminho”. Refere ainda que a “adrenalina de um jogo não o deixa dormir”. Eduardo Silva diz que “atualmente sou mais equilibrado, mas vivo o futebol de uma forma muito intensa. É uma paixão tão grande que não tem explicação, é uma doença”. Já Mário Alves dos Santos refere que muitas vezes teve de tomar comprimidos para as dores de cabeça que resultavam das derrotas ocorridas. Afirma ainda que na fase confinamento, por impossibilidade de gerir um resultado menos bom através de uma conversa entre amigos após o jogo, a gestão emocional era ainda mais difícil, dificultando o sono. “Não se consegue explicar muito bem, só o sente quem o vive” refere Joana Santos. Pedro Silva fala numa missão que passa de pai para filho, e conta que quando o BFC foi campeão pela primeira e única vez, foi de férias para uma pequena vila no Alentejo, onde era o único adepto do clube, e durante toda essa semana registava o passar do tempo com o grito “há 24h que fui campeão, há 36h que fui campeão, há 48h que fui campeão...”.

## **3. O que acham que vos distingue dos demais clubes? A forte rivalidade existente nos clubes em Portugal, virou estratégia? Acrescenta valor desportivo?**

Para José Alberto, existem vários tipos de rivalidade, sendo a comunicação social no seu entendimento parte ativa que fomenta um determinado tipo de rivalidade. Nuno Jesus, diz que respeitam muito a história e os antepassados, sendo a identidade o elemento diferenciador dos demais clubes. Refere ainda “vamos pela camisola, não vamos pela vitória”, havendo o reforço desta ideia por parte de Eduardo Silva, “vamos pela história”. A maioria dos presentes entende que os adeptos dos denominados grandes, têm uma mentalidade diferente, assente na maior parte das vezes unicamente numa cultura de vitória. Para Joana Santos, a rivalidade acrescenta valor em parte, a nível desportivo, desde logo mobilizando mais adeptos ao estádio, por outro lado, a rivalidade tóxica leva à violência. Bruno Marques, diz que a rivalidade saudável puxa paixão e nessa medida acrescenta valor, já Eduardo Silva refere que a rivalidade provoca paixão e esta por sua

vez aumenta a intensidade do jogo, resultando assim numa mais-valia. Em sentido contrário, na ausência de rivalidade, o jogo tornar-se-ia menos apaixonante. Nuno Jesus refere que a rivalidade que tem pelo FCP começou a ser fomentada por influência do avô, uma vez que à data havia uma rivalidade muito forte entre os adeptos de ambos os clubes.

#### **4. O que consideram ser a mística de um clube? E em que medida ela se torna uma mais-valia para o clube?**

Mário Alves dos Santos, refere que “a mística é todo o amor e paixão que os adeptos têm ao clube”, sendo a mesma uma mais-valia, já Pedro Silva diz que a mística vem da tradição e da história, e “jogar à Boavista não é jogar à Belenenses”. Segundo Nuno Jesus “a mística é levar um registo passado ao futuro, temos medo que isso acabe”, corroborado por Bruno Marques que diz “compete-nos a nós não deixar cair isso”.

Eduardo Silva entende que no presente tem vindo a perder-se parte dessa mística, refere ainda que “temos uma história diferente dos outros clubes”, aluindo à história da sua fundação. Bruno Marques defende a importância de garantir que os adversários respeitem o BFC, já Nuno Jesus entende que se confunde história com resultados, sendo esta a justificação para parte do desrespeito que surge dos rivais. Para Diogo Marques a mística é paixão que cada pessoa sente pelo clube, e a forma como fala e o defende. Sente-se destrutado se desrespeitam o clube, e defende-o sempre em qualquer circunstância. Nuno Jesus reforça a associação de história à mística, e dá como exemplo o museu do clube cheio de troféus, o ecletismo e o “atacar várias frentes durante anos”, ao invés de um museu vazio de um grande clube europeu como o Arsenal onde recentemente esteve como visitante. Defende que o ecletismo, aliado a uma forte capacidade competitiva, agrega valor tendo sido um dos elementos-chave na criação da tão famosa mística do clube.

**5. Para vocês tem importância a cor clubística dos vossos filhos? Na prática eles sendo a extensão e a continuidade dos pais, serão por inerência a continuidade do clube. Que valores lhes transmitem ou virão a transmitir?**

Bruno Marques afirma que tinha uma grande tristeza quando o filho mais velho era adepto do rival F.C. Porto, “era uma espinha atravessada”, tendo feito de tudo para o converter e garantir a continuidade do clube. Refere que não pode ser uma obrigação, mas sim uma missão onde deve ser passada a paixão.

Eduardo Silva, tem por objetivo dar a conhecer a história do clube ao filho, repetindo o ciclo ocorrido, entre o seu pai e ele próprio. Quer passar o amor que tem ao clube por forma a apelar ao sentimento, uma vez que o presente do clube em termos desportivos é diferente para pior do que no passado.

Mário Alves dos Santos, refere que quando o filho mais velho era criança, ao contar-lhe histórias, dizia-lhe que os adeptos dos FCP eram os vilões, já os adeptos do BFC eram os heróis, até que num dia em que passava de carro perto do estádio das Antas, viu o filho fugir literalmente da parte do banco que estava mais próximo do estádio, para o outro lado. Foi então que concluiu que “este já está, já não foge”.

Joana Santos refere que sistematicamente canta músicas do BFC ao filho de 2 anos, seja para adormecer ou brincar, mostra o símbolo, a camisola, chama a atenção para os jogos que passam na televisão, tendo inclusivamente já levado o filho a um jogo ao vivo, exclusivamente com vista a inculcar o espírito e o amor ao clube.

Já Nuno Jesus com uma filha igualmente bebé, diz que proibiu a mulher de falar futebol, e que a filha sempre que se fala no FCP, diz que “o dragão é feio e mau”, no entanto, afirma que “não gostava que tivesse o veneno que eu tenho”. Reforça que já se chateou inclusivamente com a mulher por esta falar de outros clubes que não o BFC, tendo esta decisão sido tomada antes mesmo do nascimento da filha.

José Alberto diz “quero que o meu filho leve o Boavista para a vida” aludindo ao fato de o presente desportivo não ser tão grandioso quanto já o foi no passado, porém, a resiliência do clube e dos seus adeptos é uma característica que quer ver no filho. Refere

ainda que o filho foi “primeiro boavisteiro do que português”, sendo nesta ação, acompanhado por Nuno Jesus e Eduardo Silva. Ambos passaram ainda a paixão que têm aos respetivos afilhados, mesmo num ambiente contrário, uma vez que as famílias eram de clubes diferentes.

#### **6. Sendo adeptos, coloquem-se na pele de Presidente e Jogador. Esta relação de paixão, tornar-vos-ia melhores? Em que medida?**

Pedro Silva acredita que regra geral a paixão poderá acrescentar algo no desempenho dos jogadores, já enquanto presidente, diz que pode ajudar, mas “desde que com cabeça fria para poder separar o trigo do joio”.

Nuno Jesus, refere que a paixão é uma mais-valia para qualquer presidente, uma vez que conhece o clube e tudo o que ele é e precisa, reforçando a ideia com “eu acho que não conseguiria ter um presidente que não fosse do Boavista”. Joana Santos, diz que “enquanto atleta aquilo que nos move, é o espírito competitivo que cada um tem, e a vontade de querer ganhar, mais que ser apaixonado por um determinado clube ou não”. No entanto, em sentido contrário, defende a ideia que se representasse um clube que não gostasse, isso sim poderia ter impacto negativo no desempenho. Pedro Silva contrapõe que é sempre uma opção escolher o clube para onde se vai. Como presidente, refere que “num clube como o Boavista, é uma mais-valia”.

Mário Alves dos Santos e José Alberto defendem que a paixão ao clube acrescenta valor no desempenho dos jogadores, já Bruno Marques acrescenta que para ser jogador do Boavista tem de sentir o Boavista pois isso vai lhe dar um acréscimo de valor, “ele é a nossa extensão em campo”, e que em muitos momentos isso vai fazer a diferença.

Eduardo Silva, Mário Alves dos Santos e José Alberto entendem que para ser presidente, a paixão ao clube é claramente um elemento diferenciador pois em muitos momentos vai ser a única razão para a missão ser continuada. Já Bruno Marques refere que um presidente é um líder isolado, e tem muitas vezes de se abstrair de emoções.

**7. Os clubes são organizações desportivas, e enquanto organizações que são, têm a sua cultura, os seus valores, as suas crenças, a sua mística. É comum falar-se no 12º jogador. Qual a importância dos adeptos no desempenho desportivo do clube?**

Para Diogo Marques, “os clubes são os adeptos, e um clube sem adeptos, acaba por morrer”. Defende a ideia de que os adeptos são uma força extra que contribuem para melhores resultados. José Alberto, enquanto atleta amador, refere que jogar com o apoio de adeptos é elevar o jogo a outro nível, sendo o sonho de qualquer um dos presentes ser jogador do BFC.

Nuno Jesus diz que “o 12º jogador diminui a outra equipa” e condiciona o adversário, através de distrações várias, havendo a necessidade de ser diferenciado mentalmente para ser menos afetado. Dá como exemplo o fato de enquanto ex-atleta do clube, que sempre que jogava nos campos dos adversários, e era fortemente insultado, fruto do fato de ser boaviteiro, levava-o a uma entrega ainda mais forte, no entanto, diminuía os colegas de equipa que não tinham a mesma paixão que ele. Pedro Silva, enquanto ex-atleta refere que é um prazer jogar com um campo cheio de adeptos.

**8. A liderança dos clubes é marcada pela cultura organizacional dos mesmos, e pelo estilo do seu líder. Ciclicamente essa liderança muda (por decisão dos adeptos em AG), e muitas vezes também o modelo de gestão. Acreditam que os valores do clube estão sempre presentes independentemente do presidente eleito? E quando se perdem, os resultados ao nível da gestão pioram ou melhoram?**

Bruno Marques, refere que quem gere, fá-lo de acordo com os seus ideais. Entende que os resultados ao nível da gestão pioram quando se perdem os valores do clube, uma vez que se perde a identidade. Para Pedro Silva, “se não houver identidade, não há gestão que sobreviva”, sendo que no caso do Boavista, entende que a situação atual financeira bloqueia e impede muitas ações, da mesma forma que é da opinião que começam a

faltar pessoas do Boavista a trabalhar no e para o Boavista. Fala ainda que a comunicação deverá estar em linha com a realidade e estratégia para o futuro.

Para Nuno Jesus, as dificuldades financeiras do clube, aliadas à realidade atual do futebol, faz com que muitas das vezes o modelo de gestão seja o possível e não o desejável. Para Mário Alves dos Santos, a imagem de quem gere o clube, é a imagem do clube.

#### **9. Estando o futebol em constante mudança, de que forma evolui e se adaptam as culturas dos clubes?**

Para Pedro Silva, existem valores que têm vindo a perder-se no tempo, não tendo existido uma adaptação adequada à evolução dos tempos. Mário Alves dos Santos, entende que o Boavista tem se adaptado à evolução do fenómeno futebol, já Eduardo Silva e Bruno Marques partilham da ideia contrária, defendendo inclusivamente que há um afastamento cada vez maior entre o clube e os adeptos, havendo falhas constante na comunicação. José Alberto diz que o clube evoluiu, no entanto fruto da descida de divisão na secretaria, tendo caído no Campeonato Nacional de Seniores, o equivalente a uma terceira divisão, não é razoável exigir muito mais. Para Nuno Jesus, tem faltado ao clube um modelo de gestão, que vise uma aproximação entre o clube e os adeptos, assim como tem faltado um modelo de gestão na formação. Entende que o futebol é o dínamo e que deve o clube começar por aí, suportado por um código de conduta que vise unificar e respeitar uma história.

#### **10. Em que medida, os resultados desportivos podem influenciar os resultados financeiros, e vice-versa?**

Nuno Jesus, refere que no fim o que “interessa é a bola entrar”. Pedro Silva, afirma que “os resultados financeiros e desportivos andam ligados” apesar de ser da opinião que não deviam.

Mário Alves dos Santos diz que o sucesso desportivo influencia pela positiva os resultados financeiros, sendo que estes por sua vez facilitam ou dificultam os resultados desportivos na medida em que pode ser canalizado mais ou menos investimento para o projeto desportivo.

## 5.2 Grupo de Foco – F.C. Porto

### 1. Como é que tudo começou? Contem-me um pouco das vossas histórias...

Alberto Sousa, afirma que foi um tio que o influenciou, tendo aos 17 anos se colocado sócio do clube, estatuto que manteve até 1981, ano que nasceu o filho mais novo. Mantem-se até hoje enquanto adepto, sendo ainda presença pontual em alguns dos jogos.

Hugo Araújo, refere que começou a sua história com 4 anos, por influência do pai que era seccionista do clube, tendo iniciado também a sua atividade no clube enquanto atleta, no hóquei em patins e na natação. Aos 6 anos abandona a natação e dedica-se apenas ao hóquei em patins, tendo chegado a atleta sénior e campeão nacional pelo clube. Ainda hoje é atleta do clube na modalidade, numa vertente mais lúdica. Afirma com orgulho que “o meu pai é dragão de ouro”, tendo obtido o estatuto há cerca de 10 anos.

Já Márcio Barbosa, refere que “contra todas as expectativas, sou filho de pais boavisteiros, irmão mais velho boavisteiro, e vizinho que foi meu educador também ele boavisteiro”. Ia muitas vezes ao Bessa, mas por influência de um amigo vizinho fundador da claque Dragões Azuis, passou também a ir ao estádio da Antas, afirmando que o fator que determinou à data a escolha, foi o FCP ser um clube com mais vitórias e mais adeptos. Hugo Araújo corrobora, e afirma que “por isso é que há tantos portistas, benfiquistas e sportinguistas, porque as pessoas gostam de ganhar”. Refere que quando as pessoas têm poucas conquistas, ao associarem-se a algo que ganhe, “para eles é um crescer de vida, que podes não ter num clube de menor sucesso”.

Gonçalo Dias, diz gostar muito de futebol, mas que não é muito conhecedor da história do clube. A influência partiu por parte do tio, e começou com uma visita ao estádio. É adepto e esporadicamente assiste aos jogos ao vivo.

Joana Guimarães, refere que “estou num caso parecido com o Márcio, nasci em família boavisteira, pai e avô boavisteiro, tendo durante muito tempo assistido aos jogos e até treinos”. Entretanto ao ir para a escola, começa a ter contato com os colegas que maioritariamente eram do FCP, e começa também a sentir a diferença nos resultados desportivos obtidos quando comparados os dois clubes. A juntar a estas primeiras influências, aos 16 anos começa a namorar com um namorado fervoroso adepto do FCP, e também atleta do clube na modalidade de bilhar, e é quando começa a sentir um carinho especial pelo FCP. Começa a assistir aos jogos, e hoje define-se como adepta de ambos os clubes. Em comentário, Márcio Barbosa diz também que “gosto muito do Boavista” e chegou já a vibrar com muitas das vitórias do clube.

Bruno Sousa, diz que foi ao estádio das Antas com o pai, e afirma “já nasci portista”. Todos que o rodeavam “a mancha era azul”, e coincide ainda com a época em que o “Porto ganhava, e ganhava muito, e também isso ajudou”. Diz ainda que o “futebol era a nossa praia”.

Mário Loureiro, afirma que a ligação resulta da influência familiar, com a “família toda portista, e, depois, entretanto, fui também atleta de nataçãõ no clube”. Diz que também viveu a época em que o clube começou a “ganhar tudo”.

Tiago Dias, refere que é “um bocadinho isto”, a influência resultou do fato de ter uma família portista e de ter assistido à década de ouro do clube em termos de resultados desportivos.

## **2. O que é que alimenta esta paixão?**

Bruno Sousa, diz “que as vitórias vão alimentando a nossa paixão”, e lembra uma frase usada por alguns ex-jogadores, que referiam que “quando o porto perde, a cidade fica

triste”. Acrescenta ainda que a família enquanto pilar fundamental, e a proximidade geográfica ao clube, também ajudam na sustentação do sentimento.

Hugo Araújo refere não entender quem é de uma determinada zona e identificar-se com um outro clube de uma qualquer outra zona, até porque diz “eu sou muito bairrista”, e só entende a paixão quando associada à área de residência. Refere que “o Porto é Porto porque se calhar tem o escudo da cidade, tem o nome da cidade”. Afirma ter um gosto pelos demais clubes da cidade, e não entende a desunião entre esses mesmos clubes, sendo favorável ao regionalismo e contra o centralismo. Diz “tenho um ódio irracional e profundo ao Benfica”.

Alberto Sousa, diz “é o Porto ganhar”, “gosto muito do Porto”, e está acima de tudo. Márcio Barbosa refere que a única coisa que não se pode mudar é de clube, “é uma coisa que nasce contigo”. Reforça a ideia de bairrismo, e a paixão pelo desporto. No entanto, regista que a criação das SAD lhe retirou parte da paixão, desviando-se um pouco do F.C. Porto e aproximando-se do futebol em geral enquanto desporto. Mário Loureiro concorda que as vitórias e a defesa da região são os fatores que mais contribuem para alimentar a paixão. Para Tiago Dias, as vitórias são o bastante para manter a relação emocional com o clube.

### **3. O que acham que vos distingue dos demais clubes? A forte rivalidade existente nos clubes em Portugal, virou estratégia? Acrescenta valor desportivo?**

Para Bruno Sousa, a rivalidade “desde sempre foi estratégia, principalmente se formos a ver a história, a forma como o Porto se impõe, é através das palavras de Pinto de Costa que cria uma luta contra o sul, inferioriza-te no discurso dos outros, para te dizer tu vais conseguir ser mais forte se lutares”, sendo essa mensagem que começou a entrar no balneário. A determinada altura deixou de ser só um jogo de futebol, e passou a ser uma luta dentro de campo contra o centralismo. Márcio Barbosa acrescenta que a mensagem que Pinto da Costa vendeu aos adeptos era “é tudo para eles, nada para nós”, tendo Bruno Sousa referido que ainda hoje quando os resultados não aparecem, essa é uma mensagem usada. Lembra que Pedroto, uma grande figura do clube e ex-treinador,

também alimentou esse discurso, fomentando uma guerra norte sul. Hugo Araújo, defende que o rival Benfica, num passado recente usou uma estratégia semelhante, num modo guerra sul norte, tendo no seu entendimento obtido resultados positivos em termos desportivos. Diz que “é evidente que isso é estratégico”, e que Pinto da Costa foi muito à frente nesse sentido, sendo estes os elementos que os distinguem do Sporting, já que este nunca teve uma postura semelhante. Afirma que “muitas vezes conseguimos contrapor a qualidade com garra, com raça, com querer, com bairro, com união, e é esse discurso inflamado desde cedo do norte contra o sul” que muitas vezes é o elemento que faz a diferença. Márcio Barbosa, lembra que a união já vem de trás, dando como exemplo um jogador de renome mundial à data contratado pelo clube no passado, através do suporte financeiro garantido pelos sócios. Refere ainda em conclusão, que a mensagem passada pelo presidente ao longo dos anos, é da luta do David contra Golias.

#### **4. O que consideram ser a mística de um clube? E em que medida ela se torna uma mais-valia para o clube?**

Tiago Dias, lembra que no passado era 11 portugueses contra 11 portugueses. Define mística como algo que só sente, e é difícil de explicar. Já Márcio Barbosa compara a mística a amor, “só se sente, não se explica”. Alberto Sousa aponta para o coração, e diz que a mística “está aqui”. Bruno Sousa diz ser o que sente pelo clube. Para Hugo Araújo, a mística do Porto é assente e muito enraizada no ódio ao Benfica. Bruno Sousa dá como exemplo as finais perdidas com os rivais Benfica e Sporting. Segundo o próprio, o Porto perdeu muitas mais finais contra o Sporting do que contra o Benfica, algo que no seu entendimento resulta do ódio ao rival, potenciando um desempenho extra em campo.

Bruno Sousa acredita que parte da mística resulta também da “raça do Norte”, que muito provavelmente teve início quando ainda o jogo eram 11 contra 11 portugueses, e que já na altura eram sentidos o centralismo e as desigualdades, e a necessidade de superação para fazer poder competir de igual, refere Hugo Araújo. Diz com orgulho que é de uma geração que enquanto atleta tinha de conquistar o seu espaço no balneário, tendo chegado a equipar-se no wc. “Havia um culto de hierarquia”, tendo esta cultura vindo a perder-se no tempo. Refere que alguns dos atletas que no presente chegam ao

clube, desconhecem a sua história. E dá com exemplo o atual capitão, Pepe, como alguém que conhece e respeita a história do clube. Diz, “as pessoas glorificam o Pepe, não é pelos jogos que faz aos 40 anos, é porque é o único jogador que sente o clube”, “o papel do Pepe, é inculcar a mística, inculcar essa raça, o querer, esse nojo” a outros que chegam dos mais diversos países.

Gonçalo Dias, sendo mais jovem, não consegue identificar com clareza estes aspetos. Já Joana Guimarães, diz que “o Porto é essencialmente a raça, acho que a energia que passa, mesmo nos adeptos”. Diz que a energia que passa dos adeptos para o relvado sente-se e agrega valor.

**5. Para vocês tem importância a cor clubística dos vossos filhos? Na prática eles sendo a extensão e a continuidade dos pais, serão por inerência a continuidade do clube. Que valores lhes transmitem ou virão a transmitir?**

Joana Guimarães, refere que “o meu filho mal nasceu, o pai colocou-o logo como sócio, a criança nem uma semana tinha, e já era sócio do Porto”. Tiago Dias, entende como normal passar a paixão à próxima geração, ainda assim “não é motivo para o deserdar”. Já Márcio Barbosa define como batismo clubístico, mas não é apologista que é uma obrigação o filho ser do mesmo clube. Bruno Sousa, explica que quando o filho nasceu não o colocou como sócio, refere que “política, religião e futebol, é do teu crescimento, não pode ser imposto”, tendo deixado “isso para trás” apesar de “e considero-me doente”. Porém, refere que caso o filho venha a ser benfiquista, ficava garantidamente triste, algo corroborado por Alberto Sousa e Mário Loureiro.

Hugo Araújo refere que acima de tudo, não entenderia a opção clubística de um filho, caso a mesma recaísse num clube que não da sua região. No entanto, assim que a filha nasceu, colocou-a sócia do FCP pela importância que dá à antiguidade na filiação, apesar de aceitar uma possível desistência a determinada altura, ou mudança de clube, desde que para um qualquer outro da região.

**6. Sendo adeptos, coloquem-se na pele de Presidente e Jogador. Esta relação de paixão, tornar-vos-ia melhores? Em que medida?**

Para Mário Loureiro e Tiago Dias, ser jogador adepto, é desde logo um elemento extra que acrescenta garra, raça e entrega. Dão como exemplo títulos conquistados em momentos que o clube tinha equipas inferiores aos adversários. Tiago Dias acrescenta que é igualmente uma mais-valia para Presidente, desde que com controlo emocional sempre que necessário. “É uma coisa a mais”! Questiona ainda, se ao invés de ter sido Pinto da Costa o presidente ao longo destas décadas, “se na década de 70, em vez de ser Pinto da Costa ao assumir o cargo presidencial, se fosse um sueco ou uma pessoa que não gostasse do Porto, ou que não fosse portista, será que teríamos tido tanto sucesso nestes 50 anos como tivemos?”

Márcio Barbosa, diz que “como futebolista tem muito, tu sentes as dores, sentes o que tu passaste, o que te foi inculcido”, “amas e fazes tudo pelo teu clube”, já como presidente, separa os modelos de gestão enquanto presidente de Clube e presidente de SAD. Dá como exemplo estruturas profissionais de outros grandes clubes, com quadros de outros clubes. Refere ainda que um Presidente apaixonado não racional é capaz de cometer loucuras e comprometer a gestão.

Hugo Araújo, refere que “quando fazes uma coisa que amas, és sempre melhor”. Entende que o presidente do clube pode ter um perfil diferente do que o presidente executivo da SAD. Entende que a relação de paixão acrescenta valor ao presidente do clube.

Joana Guimarães afirma que a paixão acrescenta valor quer ao jogador, quer ao presidente, e curiosamente, dá como exemplo um treinador, Sérgio Conceição, “vê-se claramente que ele é Porto, e a entrega não tem nada a ver com outros treinadores que passaram pelo clube”.

**7. Os clubes são organizações desportivas, e enquanto organizações que são, têm a sua cultura, os seus valores, as suas crenças, a sua mística. É comum falar-se no 12º jogador. Qual a importância dos adeptos no desempenho desportivo do clube?**

Alberto Sousa defende que os adeptos são uma força e um pilar para os clubes. Tiago Dias concorda, no entanto, refere que “nem sempre ajuda”. Márcio Barbosa diz que “é a mais-valia”, “os adeptos são fundamentais, aliás, não existe nenhum clube sem adeptos”, o “coração de um clube são os adeptos”. Gonçalo Dias, diz que ir a um estádio sem adeptos, não teria qualquer interesse, é como comida sem sal. Joana Guimarães, refere “que para o bem e para o mal, os adeptos estão sempre a apoiar o clube”. Tiago Dias, diz que os adeptos é que tornam os clubes grandes, dando como exemplo “o Beira Mar cai quando o estádio mudou”, aludindo ao fato de ter aí havido um afastamento entre o clube e os adeptos.

**8. A liderança dos clubes é marcada pela cultura organizacional dos mesmos, e pelo estilo do seu líder. Ciclicamente essa liderança muda (por decisão dos adeptos em AG), e muitas vezes também o modelo de gestão. Acreditam que os valores do clube estão sempre presentes independentemente do presidente eleito? E quando se perdem, os resultados ao nível da gestão pioram ou melhoram?**

Para Márcio Barbosa, mesmo num cenário de boa gestão por parte um presidente que não defenda e mantenha os valores e a cultura organizacional do clube, os adeptos tendem a não apreciar esse modelo de gestão. Tiago Dias, deu como exemplo o modelo de gestão da Red Bull, onde mesmo com possíveis resultados positivos, os adeptos não de identificariam com o modelo.

Bruno Sousa afirma que na cultura Porto, e analisando apenas o clube, a resposta fica difícil, uma vez que não conheceu outro presidente que não o atual. Dá como exemplo, o rival Benfica, e os diferentes modelos de gestão dos últimos presidentes. Refere que no caso do presidente Luis Filipe Vieira, o mesmo era criticado pelos adeptos pelo

insucesso nas provas europeias, alegando estes que o discurso era de continua inferioridade e de clara impossibilidade de mais, “somos só o Benfica, e não conseguimos chegar lá”, já no caso do Porto, o discurso é o mesmo, mas funciona ao contrário, ou seja, “nós somos pequeninos, mas temos de chegar lá”.

Já Hugo Araújo, é claro defensor da política de resultados desportivos, não mostrando qualquer interesse pelos resultados financeiros do clube. Márcio Barbosa, defende que a melhor contratação do Porto nos últimos 6 anos foi o Sérgio Conceição.

Alberto Sousa, entende que a saúde financeira é de extrema importância para a estabilidade do clube, no entanto se a bola entra, as contas ficam meio que esquecidas, sendo apenas lembradas quando os resultados desportivos não aparecem.

### **9. Estando o futebol em constante mudança, de que forma evolui e se adaptam as culturas dos clubes?**

“Eu tenho medo do futuro, porque não me imagino a ser adepto do Porto, se o Porto tiver uma empresa por trás, um acionista maioritário que possa tomar uma decisão no clube que vá contra os valores e a história”, Bruno Sousa.

Alberto Sousa, refere que no passado os clubes tinham um registo de maior associativismo. Márcio Barbosa acrescenta que na atualidade, o futebol é um espetáculo caro, já Tiago Dias diz que uma família ir ao estádio é sinónimo de 10% de um salário mínimo, e que “o futebol é cada vez mais negócio”. Talvez por isso, a mística comece a se perder, e que as próprias direções dos clubes se importem pouco com isso.

Para Bruno Sousa, os preços atualmente praticados, a oferta de jogos na televisão, e os horários dos jogos, são fatores que afastam os adeptos dos estádios e por inerência, dos clubes.

Hugo Araújo defende que “ir ao futebol é mais que ir ao futebol”, afirma ter uma cultura de futebol que passa por estar com pessoas que gosta, de beber uma cerveja e comer uma bifana no pré jogo, “para mim ir ao futebol não é só ir ver o jogo, engloba um estado

de espírito, um ritual”, logo acredita que este registo vai permanecer no tempo, desde que cada um faça o seu papel. Refere que tem tudo a ver com continuidade.

Márcio Barbosa, acredita que dentro de 20 anos poucos adeptos saberão o que é a mística, resultado da evolução dos tempos e do próprio fenómeno futebol.

### **10. Em que medida, os resultados desportivos podem influenciar os resultados financeiros, e vice-versa?**

Hugo Araújo afirma que caminham lado a lado.

Bruno Sousa, refere que é uma linha paralela, havendo a necessidade de ter sucesso desportivo para vender bem e para comprar melhor. Fala ainda na importância da formação para obtenção de receitas extraordinárias fundamentais para o clube.

Tiago Dias, diz que não é necessariamente sempre assim e dá como exemplo o caso do Porto de Sérgio Conceição, quando o clube fez um corte significativo nos gastos, fruto do fair play financeiro, e ainda assim teve excelentes resultados desportivos. Associa aqui a mística como o elemento-chave para o sucesso.

Para Márcio Barbosa, uma coisa está ligada à outra, e uma maior capacidade financeira permite vender e comprar melhor, uma vez que não existe tanta dependência nas vendas, e existe maior capacidade para comprar melhores jogadores. Com melhores resultados desportivos, o encaixe financeiro é direto.

## **5.3 Grupo de Foco – SL Benfica**

### **1. Como é que tudo começou? Contem-me um pouco das vossas histórias...**

António Bispo refere que se tornou benfiquista porque se identificou com o clube, apesar de em volta toda a família ser afeta ao Porto e ao Sporting.

Quem também cresce numa família portista, é Carlos Dinis, que diz ter se tornado benfiquista porque “achei graça ao símbolo”, no entanto, afirma ser mais apreciador de futebol enquanto desporto, do que propriamente adepto de clube.

Fernando Rosa, diz que “desde que me conheço, sou benfiquista”, tendo sido a família a responsável pela ligação emocional ao clube.

António Rosa, nasceu e viveu até aos 25 anos em Cabo Verde, tendo desde cedo, ainda no seu país natal, começado o seu afeto ao clube, “já tinha paixão”. Chegado a Portugal, essa relação intensificou-se. Relembra algumas figuras da altura, como Eusébio e Coluna.

Miguel Ângelo, assume se ter tornado benfiquista por influência familiar, mais concretamente do pai, que “levava-me todos os dias ao tasco e ao fim de semana ao futebol amador”, refere ainda que “benfiquista e salgueirista, porque naquele tempo, havia muito a prática de os benfiquistas no Porto estarem associados a um segundo clube, era benfiquista e salgueirista”.

José Ramiro, refere a família como responsável pela ligação ao clube, tendo sido o pai o principal responsável.

No caso de André Gonçalves, foi a localização geográfica, visto ser de Lisboa, dos amigos e também da família, “não tinha como ser de outro clube, fui sócio desde que nasci, e apenas deixei de o ser por razões financeiras, e porque vim morar para o Porto”, tendo deixado também de poder assistir aos jogos no estádio da Luz. Afirma que ia ver todos os jogos ao estádio com o pai, e que “sou do Benfica até morrer”.

Já Miguel Mendes, diz que “sempre vivi num núcleo totalmente portista, a minha família é toda portista, quis ser do contra. Vivo no bairro do cerco no Porto, e todos os meus amigos sempre foram portistas ferrenhos, mas eu sempre gostei do vermelho! Nunca mudei, nem nunca cedi, mesmo sendo gozado na escola quando era mais novo. Por ser minoria, por ser do contra, ainda sentia mais paixão ao clube”.

## **2. O que é que alimenta esta paixão?**

Para Miguel Mendes, os resultados não afetam o sentimento que tem, diz “não me interesse se ganha, ou perde, eu amo o Benfica incondicionalmente dos seus resultados. Tenho um amor puro pelo clube”. Já para André Gonçalves, as vitórias e as conquistas fazem parte das razões que o levam a manter-se apaixonado. Acrescenta com a energia e o espírito que envolve o futebol e a paixão pela modalidade. José Ramiro, diz ser as memórias de infância que alimentam a paixão que ainda diz sentir.

António Bispo, tem um pensamento semelhante a José Ramiro, e afirma “gosto ser do contra, não gosto dos outros, nunca gostei”. Fernando Rosa diz que “ser do Benfica, é como o sangue que nos corre nas veias”, apesar de hoje dizer “já fui mais fervoroso, já chorei muito com o Benfica”.

António Rosa, diz também estar mais calmo, mas que “aquela alegria de ver o Eusébio, o Chalana, o Coluna, o Carlos Manuel, e muitos mais, alguns infelizmente já foram” era a razão pela qual se manteve apaixonado pelo clube.

Para Miguel Ângelo, as vitórias de forma mais consistente no passado eram a principal razão pela qual foi mantendo esta relação de paixão, no entanto, também afirma que “já fui mais” e hoje, diz “não sou adepto de me colar à televisão”. “Gosto do Benfica, mas não tenho a paixão que já tive”. Carlos Dinis, tem uma posição semelhante, “não sou aquela pessoa doente, esta situação está bastante controlada”.

## **3. O que acham que vos distingue dos demais clubes? A forte rivalidade existente nos clubes em Portugal, virou estratégia? Acrescenta valor desportivo?**

António Bispo diz que tudo no Benfica é diferente dos demais clubes. Defende que a rivalidade em Portugal entre os clubes é estratégica, “principalmente aqui no Norte”, no entanto não acredita que acrescente valor desportivo. Fernando Rosa, diz “eu continuo a achar que o Benfica é o clube do povo, é um clube que muitas pessoas se identificam. É um clube que facilmente se gosta, e por isso é que em Portugal existem 3 ou 4 milhões

de benfiquistas, salvo erro”. É também da opinião que “quanto à rivalidade, também concordo que passa muito por estratégia, principalmente aqui na zona norte, mas isso não traz nada de benéfico”. António Rosa, diz “é o maior”, e que a rivalidade atual é mais forçada e que nada acrescenta. Miguel Ângelo, diz “de forma alguma”, e lembra que ainda agora “é uma estratégia muito usada pelo Porto, sempre que alguma coisa está a correr mal”, reforça a ideia aludindo ao discurso de vitimização muito usado pelo rival Porto, dando como exemplo no discurso do rival o pretensu protecionismo da comunicação social e do centralismo. Carlos Dinis, defende que o que diferencia o Benfica é o seu ecletismo e a sua dimensão enquanto instituição, “o nome soa, é uma entidade”. Reforça a ideia, com a exploração que é feita de cada notícia relacionada com o clube, “são capazes de andar três semanas a roerem aquele osso, porque dá sempre notícia, dá sempre que falar qualquer coisa, é uma marca”. Miguel Mendes e José Ramiro falam do passado glorioso para explicar o que diferencia o Benfica dos outros clubes. Acrescentam ainda com as vitórias e as conquistas. José Ramiro é da opinião que a rivalidade é estratégica e que não acrescenta valor desportivo. Já André Gonçalves, fala da união, da raça, e também do passado e da entrega total como elementos que fazem o Benfica ser diferente. Quanto à rivalidade, diz “é uma estratégia e não acrescenta valor desportivo. Retira valor ao jogo”.

#### **4. O que consideram ser a mística de um clube? E em que medida ela se torna uma mais-valia para o clube?**

Para Miguel Mendes, a mística de um clube “é tudo, desde os adeptos, a energia que se sente nos estádios, a entrega dos jogadores, a garra e a força de vencer”. António Bispo diz “acho que o Benfica nos últimos anos perdeu um bocado disso”, e acredita ser uma mais-valia, “tens o exemplo destes daqui, tens o exemplo aqui do Norte”. Fernando Rosa, concorda e refere “aqui no Norte, nesse aspeto eles são fortíssimos, no sentido que se vê mais garra nos jogadores, mais vontade a vencer, mais união”. Miguel Ângelo define mística como “uma forma do clube ser e estar, é uma forma de estar”. Para José Ramiro, mística é a entrega, a dedicação e o sofrimento na conquista dos títulos. E é claramente uma mais-valia pois nos momentos mais difíceis, “vai fazer a diferença”. “A

mística depende muito da forma como cada adepto dá ao seu clube, a mística são as vitórias, é a paixão dos adeptos pelo clube, são sem dúvida uma mais-valia para o clube”, diz André Gonçalves.

**5. Para vocês tem importância a cor clubística dos vossos filhos? Na prática eles sendo a extensão e a continuidade dos pais, serão por inerência a continuidade do clube. Que valores lhes transmitem ou virão a transmitir?**

Para António Bispo a cor clubística dos filhos é importante, diz “claro”, acrescenta ainda que um dos objetivos é que os filhos não venham a ser adeptos do rival Porto. Fernando Rosa, diz “aí estou tramado, tenho duas filhas, e já estão convertidas no azul, mas convivo de forma tranquila com isso”. António Rosa, diz “nunca disse vais ser isto, ou aquilo, seria a opção dele”. Carlos Dinis, diz que “os meus filhos nasceram benfiquistas, a mãe deles deu à Luz”. “Conseguí inculcar a paixão que tinha pelo clube aos meus filhos, mas, eles vão crescendo, e um clube sem vitórias é um clube vazio”. E acredita que por falta de vitórias, os filhos viraram portistas, “os meus cunhados ajudaram à festa”. Miguel Ângelo tem uma realidade semelhante, “ambos os meus filhos, são portistas, criados todos em família portista, mas nunca fiz questão de inculcar a cor clubística. Dei-lhes sempre liberdade de escolha. Não me afeta essa escolha.” Carlos Dinis interrompe, “olha que a mim afetou-me um bocadinho”. Conta um episódio em que um dia vai ao encontro do filho, e este sai do treino da escola de formação do FCP, vestido a rigor, tendo isso gerado um constrangimento momentâneo entre as partes, “engoli em seco”. Para José Ramiro a cor clubística dos filhos, “sim, tem muita importância”, e o valor maior que transmite, é o orgulho que o filho deve sentir por ser do Benfica. André Gonçalves, não tem filhos, mas diz que “tem muita importância, e se um dia tiver filhos, tudo fará para seguir o clube do pai. Irei passar para ele todas as histórias e vivências. Faço questão que seja benfiquista. Seria um desgosto enorme se não fosse”. Já Miguel Mendes, diz “não acho importante, deve ser do que quiser, eu próprio acabei por ir contra as influências dos meus pais, por isso acho que cada deverá ser livre de escolher o seu clube. Já para não falar que podem nem sequer vir a gostar de futebol”.

**6. Sendo adeptos, coloquem-se na pele de Presidente e Jogador. Esta relação de paixão, tornar-vos-ia melhores? Em que medida?**

Para Miguel Mendes, José Ramiro e André Gonçalves, a paixão é um fator extra e uma mais-valia para o desempenho. São da opinião que o amor traz melhores resultados. Fernando Rosa diz “ser presidente ou ser jogador benfiquista, acho que sim”, acrescentando que “enquanto jogador, seria um jogador mais determinado”, “enquanto presidente, tal como agora o Rui Costa o faz, quer muito levar o clube para a frente, para as vitórias, é o querer muito”. Carlos Dinis e Miguel Ângelo corroboram.

**7. Os clubes são organizações desportivas, e enquanto organizações que são, têm a sua cultura, os seus valores, as suas crenças, a sua mística. É comum falar-se no 12º jogador. Qual a importância dos adeptos no desempenho desportivo do clube?**

José Ramiro diz que o “os adeptos são a cara do clube, dão incentivo e apoio ao clube”. André Gonçalves acrescenta que “os adeptos são o mais importante que há num clube. Eles alimentam a paixão, dão incentivo, no entanto, também podem influenciar negativamente dependendo dos resultados. Os adeptos são os únicos que amam o clube, sem qualquer interesse. É paixão, ponto! Não existe mais ninguém que ame o clube como um adepto.” Miguel Mendes reforça, “os adeptos são tudo para um clube, nada mais importante que ter a casa cheia a apoiar o clube, a dar força e energia. Os adeptos transmitem garra, e os valores do clube. São fundamentais nos bons e maus momentos”. Já António Bispo, defende a ideia que “se a equipa estiver totalmente concentrada e focada” é o bastante para atingir o fim a que se propõe. Acrescenta “os do Norte não precisam de ter adeptos para ter a garra e a raça”. Miguel Ângelo, concorda em parte, na medida que a concentração e foco são condições, mas entende que os adeptos são fundamentais para a equipa. E dá como exemplo a fase da pandemia em que os estádios estavam vazios, e “faltava o mais importante”. Fernando Rosa reforça a ideia e acrescenta “a única equipa que em Portugal que retirou vantagem da ausência de adeptos nos estádios foi o Sporting, até porque foi campeão nessa época, não sentiu a pressão dos adeptos. O Benfica é contrário, precisa do apoio e da energia

dos adeptos”. Miguel Ângelo reforça, e diz “o Benfica é uma equipa que precisa dos adeptos a puxar, quando isso não acontece, muitas vezes o Benfica não desenvolve”. Carlos Dinis, diz que “o adepto ajuda, e muito, traz energia e respeito”. E a ausência de adeptos na pandemia, sentiu-se mais no Benfica, “porque nós preenchemos Portugal inteiro”.

**8. A liderança dos clubes é marcada pela cultura organizacional dos mesmos, e pelo estilo do seu líder. Ciclicamente essa liderança muda (por decisão dos adeptos em AG), e muitas vezes também o modelo de gestão. Acreditam que os valores do clube estão sempre presentes independentemente do presidente eleito? E quando se perdem, os resultados ao nível da gestão pioram ou melhoram?**

Para Miguel Mendes, os valores estão presentes, mas nem sempre são colocados em prática. E reforça que “os resultados são afetados por essa perda de valores”. Já André Gonçalves afirma que “não estão sempre presentes, deviam estar, mas não estão. Os resultados pioram, sim”. Carlos Dinis diz que “foi usada uma marca unicamente para fins comerciais, tendo se perdido alguns valores”. Miguel Ângelo refere que os objetivos atuais são diferentes dos do passado recente, e Carlos Dinis acrescenta que “teve uma gestão anterior que lhe permitiu ferramentas para poder gerir de uma forma diferente”. Miguel Ângelo acredita que “os valores quando se mantêm são melhores, quando se perdem os resultados tendem a ser piores”, e dá como exemplo o rival, “quando colocam em prática os valores, os resultados aparecem”. Fernando Rosa, diz que “quando os valores se perdem, regra geral não funciona”.

**9. Estando o futebol em constante mudança, de que forma evolui e se adaptam as culturas dos clubes?**

Miguel Mendes entende que os clubes estão em constante adaptação, sendo que uns se adaptam melhor que outros. André Gonçalves, defende que os clubes têm de se

adaptar continuamente, por forma a estarem aptos aos novos tempos. Fernando Rosa, defende “a esse nível o Benfica tem acompanhado positivamente, desde a entrada de Luis Filipe Vieira, tem evoluído”, corroborado por Carlos Dinis que diz “o modelo está criado, quem entrar, só tem de dar seguimento”. Fernando Rosa acrescenta “nesse aspeto o Benfica está à frente dos outros clubes em Portugal. Evolui em infraestruturas, na marca Benfica, uma marca muito forte”. Carlos Dinis finaliza ao dizer “qualquer pessoa quer associar-se a quem vence, e no caso do Benfica, tem tido resultados bons desportivamente e financeiramente”. António Rosa, diz “o Benfica tem uma cultura”. António Bispo, diz que o Benfica se adaptou muito bem à evolução que o futebol teve ao deixar de ser apenas um jogo para ser uma indústria que passou a movimentar milhões, dando como exemplo “há uns anos o Porto contratava um jogador banal, e fazia milhões, agora é o Benfica.”

#### **10. Em que medida, os resultados desportivos podem influenciar os resultados financeiros, e vice-versa?**

José Ramiro, refere que “os resultados desportivos influenciam diretamente os resultados financeiros, estão interligado”. André Gonçalves e Miguel Mendes concordam. Miguel Ângelo rebate afirmando que “o Benfica tem passado anos sem ganhar campeonatos, e tem tido ótimos resultados financeiros. Temos outro exemplo, o Manchester United, que nos últimos anos não tem ganho nada, e continua a ser uma marca enorme e com excelentes resultados ao nível da gestão financeira”. Carlos Dinis, uma vez mais dá como exemplo o rival, “ninguém sabia quem era o Porto, foram os resultados que colocaram o clube no topo, os resultados são deveras importantes. É com uma planta, se não lhe meteres água, ela morre. Mas não são tudo”. António Bispo, contraria e diz “o Benfica não ganha nada e vende que se farta”. Para Fernando Rosa, “há uma relação direta, entre vitórias e resultados financeiros. Mas a verdade é que o Benfica nesse capítulo, mesmo não ganhando, consegue ser um clube atrativo e capaz de gerar grande receitas”.

## 5.4 Conclusões – Estudo de Caso

Na grande maioria dos inquiridos, a relação de paixão que têm hoje com os clubes, começou por influência familiar. Verificou-se ainda casos em que a família não foi o bastante para influenciar a escolha, tendo aí se verificado a importância das vitórias para firmar essa relação de aproximação ao clube.

Regista-se o culto de vitória nos adeptos do FCP e do SLB para explicar a paixão, apesar de terem sido identificados mais motivos, sendo que no caso dos adeptos do BFC verifica-se uma tendência para uma paixão mais intensa e incapaz de ser explicada, muitas vezes descontrolada. Talvez resultante do fato de ser um clube com outra projeção e outras dificuldades.

Constata-se uma tendência de resposta nos 3 grupos, quando questionados se a rivalidade virou estratégia, tendo a maior parte dos inquiridos respondido que sim. Acrescentam também que há a rivalidade histórica, que herdaram, e que a rivalidade é saudável até um determinado nível, pois cria emoção e paixão. Para lá desse nível, é lamentável, é tóxica e muitas vezes gera violência e condutas impróprias. Registam a rivalidade estratégica criada pelo FCP, sustentada num discurso regionalista contra o sul e o centralismo, do desfavorecido contra o favorecido.

A amostra é também convergente quando afirma que a mística é o amor e a paixão dos adeptos ao clube, e que isso é claramente uma mais-valia. Registam-se discursos muito próprios alicerçados pela história dos respetivos clubes.

Verifica-se igualmente uma tendência para ser de extrema importância a cor clubística dos filhos, e em alguns casos, ser um desgosto tremendo se isso não acontecesse. Tentam fazer de tudo para garantirem a continuidade. Acentua-se aqui a rivalidade, já que para muitos é igualmente importante que os filhos não sejam do clube rival. Alguns adeptos afirmam não ser importante a escolha dos filhos.

Os adeptos inquiridos acreditam ainda que a paixão é um elemento extra e que acrescenta valor, para qualquer jogador ou presidente, uma vez que o amor aumenta a

entrega e dedicação. Ainda assim, ressaltam que paixão desmedida, pode ser perigosa quando na pele de presidente.

Afirmam que os adeptos são o coração de um clube, são os únicos que amam o clube, são tudo. São o dínamo e garantem uma força extra à equipa. Quando os resultados não aparecem, muitas das vezes os adeptos viram-se contra a equipa e desestabilizam, criando assim dificuldades acrescidas.

Entendem que quando os valores se perdem, os resultados tendem a piorar. Se não houver identidade, não há gestão que sobreviva. Aqui as respostas dos grupos são mais específicas, uma vez que são direcionadas para os respetivos clubes.

Quanto à relação entre os resultados desportivos e financeiros, a maioria afirma que há uma relação óbvia, mas que nem sempre assim é, e dão como exemplo o Benfica que não tem ganho e tenho faturado milhões, e o Porto, que num passado recente em que houve um desinvestimento fruto do fair play financeiro, e os resultados desportivos foram bons.

Podemos assim concluir que os clubes de futebol continuam a ter uma forte base de associativismo, em que os seus adeptos mantêm uma relação tremenda de paixão, e rivalidade com os demais clubes. Verifica-se a importância que os mesmos têm, e a relevância que podem ter na gestão estratégica dos respetivos clubes. Os clubes sem adeptos tendem a acabar.

Por outro lado, verifica-se também uma tendência para uma perda progressiva da mística nos clubes, talvez motivada pela criação das SAD e da própria evolução que o futebol teve ao longo dos anos, levando os adeptos a perderem parte do entusiasmo, e com isso iniciarem um progressivo afastamento.

Apesar de não haver uma evidencia científica, pode-se concluir que a história, a mística, os adeptos, e a cultura organizacional dos clubes, podem contribuir para o sucesso, e combater esta tendência de afastamento e perda de mística.

## Conclusão

O presente estudo teve por objetivo conhecer e estudar o futebol enquanto fenómeno de base social que movimenta paixões e milhões, bem como os níveis de identidade clubística, mística e importância da cultura e história dos clubes casos de estudo. Atualmente não é fácil apreender e partilhar uma mesma cultura organizacional. Se há uns já largos anos as expectativas eram óbvias, até porque a maioria dos jogadores eram também adeptos dos clubes, atualmente há muitas – e por vezes opostas – vontades.

Para a consecução dos objetivos propostos no início do presente trabalho de investigação, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os principais conceitos inerentes à temática da investigação. Foi igualmente importante perceber conceitos, como organização e cultura organizacional, conhecer o fenómeno do futebol e dos seus agentes, os clubes de futebol, assim como os seus adeptos e relação de paixão que têm com os clubes.

Foram ainda realizados três grupos de foco, com oito participantes cada, afeto a cada um dos clubes caso de estudo, Boavista FC, FC Porto e SL Benfica, em ambiente controlado e mediado pelo investigador.

Como qualquer organização, um clube desenvolve uma cultura organizacional própria. Uma cultura que, por sua vez, não surge desenraizada dos contextos (históricos, sociais, etc.) de onde emergiu. Muitas das figuras cimeiras do desporto-rei perceberam-no e, por isso, triunfaram mais facilmente.

O subsistema cultural, do ponto de vista da organização dinâmica do jogo, pressupõe um compromisso de carácter moral e afetivo que recai sobre todos os seus intervenientes.

Dito isto, atualmente não é fácil apreender e partilhar uma mesma cultura organizacional. Se há uns já largos anos as expectativas eram óbvias, até porque a maioria dos jogadores eram também adeptos dos clubes, atualmente há muitas – e por vezes opostas – vontades. Estas mudanças de paradigma levam-nos à reflexão de que desde o levantamento histórico subjacente à investigação, aferirmos que nunca os

atletas até à data foram elevados à qualidade de mitos, as suas carreiras não ficam dependentes apenas do seu comportamento desportivo (apesar de não ser negligenciado) e que as estrelas do futebol estão tentadas a viver no seu próprio mundo, sendo atores da sua própria carreira.

Para os adeptos, a mística, os valores e a história dos clubes, devem estar sempre presentes e são elementos que acrescentam valor a todos os níveis, apesar de recearem que os mesmos se possam perder com a evolução que o futebol tem tido. Definem-se como o maior ativo dos clubes, e acreditam que a paixão acresce valor no modelo de gestão.

Em resultado da investigação realizada, conclui-se que no contexto atual, fruto da globalização e da profissionalização do futebol, as culturas organizacionais dos clubes, têm menos relevância do que no passado, no entanto, são vistas como mais valias para a gestão, devendo as mesmas ser incutidas e mantidas nos clubes, sob pena dos mesmos perderem identidade.

Esta investigação foi realizada com o intuito de aprofundar o conhecimento do fenómeno do Futebol, mais concretamente ao nível das suas culturas organizacionais e respetiva importância, e o contributo que poderá representar para a valorização dos clubes e respetiva gestão.

Apesar dos objetivos de investigação terem sido atingidos, como refere Brandão (2006, p.153) “um dos maiores objetivos de uma investigação deve ser, por um lado, a sua importância para a realidade social estruturada, mas, por outro lado, que ela principalmente possa servir de referência a futuros estudos”.

Assim, em futuros estudos, seria interessante dar continuidade a esta investigação noutros contextos de profundidade às culturas organizacionais dos clubes, nomeadamente no que respeita à importância que a mesma tem para a sobrevivência e continuidade dos clubes, de forma a poder fornecer dados que permitam aos clubes estarem mais bem preparados, e garantirem uma relação de proximidade com os adeptos.

Esta investigação pode contribuir para o desenvolvimento do entendimento que existe relativamente às culturas organizacionais dos clubes, e aos próprios adeptos, servindo assim de complemento ao conhecimento que os próprios clubes têm sobre a realidade social, cultural e desportiva, através das perceções e representações dos seus adeptos, fundamentais ao seu sucesso.

Uma limitação da presente investigação, foi o fato de só terem sido inquirida uma amostra de 24 adeptos de futebol, 8 de cada clube, num total de 3 clubes, o que dificulta as conclusões a retirar do estudo.

Outra limitação, prende-se com o fato da metodologia de investigação escolhida, Grupos de Foco, exigir a presença dos participantes em local e hora, o que limitou não só a escolha da amostra, como condicionou os prazos.

Para futuras investigações, sugere-se outra metodologia de investigação por forma a permitir uma maior amostra, e ser estatisticamente suficientemente representativa da população em estudo, permitindo assim inferir sobre as conclusões a retirar.

## Referências e Bibliografia

Minayo M. C. S. & Costa A. P. (2019). *Técnicas que fazem usa da palavra, do olhar e da empatia: Pesquisa qualitativa em ação*, (1ª Edição) [Techniques that make use of the word, the look and empathy: qualitative research in action]. Ludomedia. 978-972-8914-92-9

Bilhim J. A. F. (1996). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas* [Organizational Theory: Structures and People]. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Cunha M. P., Rego A., Cunha R. C., Cardoso C. C, & Neves P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, (8ª Edição) [Manual of Organizational Behavior and Management]. RH,Lda. 978-972-8871-58-1

Teixeira S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª Edição) [Management of Organizations]. Escolar Editora. 978-972-592-407-5

Zavareze T. E. (2008). *Cultura Organizacional: Uma revisão da literatura*. [www.psicologia.pt](http://www.psicologia.pt) . Consultado a 20 de dezembro de 2022. <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0441.pdf>

Correia A. F. C. (2021). *Cultura Organizacional como Fator de Sucesso em Clubes de Futebol: Diferentes realidades* [Dissertação de Mestrado]. Instituto Universitário da Maia - ISMAI Departamento de Ciências da Educação Física e Desporto.

*História do Futebol em Portugal*. [www.portugalstore.fpf.pt](http://www.portugalstore.fpf.pt) . Consultado a 20 de dezembro de 2022. <https://portugalstore.fpf.pt/pt/editorial/historia-do-futebol-em-portugal-portugal-store-fpf>

Silveira J. P. *O Nascimento do Futebol Luso*. [www.zerozero.pt](http://www.zerozero.pt) . Consultado a 20 de dezembro de 2022. <https://www.zerozero.pt/text.php?id=10197>

Neves A. J. G. A. (2013). *O Fenómeno do Futebol em Portugal: Estudo de Caso Conselho da Guarda*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade da Beira Interior – Ciências Sociais e Humanas.

Tenório F. G. (2009). *Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais*. [www.books.google.pt](http://www.books.google.pt) . Consultado a 22 de dezembro de 2022. [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=zBmHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=fun%C3%A7%C3%B5es+da+gest%C3%A3o+artigos+cientificos&ots=wtiU9Aoa38&sig=PC7nNXIAOLuTwtO7tunCmfnTir0&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=zBmHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=fun%C3%A7%C3%B5es+da+gest%C3%A3o+artigos+cientificos&ots=wtiU9Aoa38&sig=PC7nNXIAOLuTwtO7tunCmfnTir0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Decreto-Lei n.º 10/2013, de 25 de janeiro. Diário da República

DILP (2022). *Sociedades Anónimas Desportivas: Enquadramento Internacional*. [www.ficheiros.parlamento.pt](http://www.ficheiros.parlamento.pt) . Consultado em 22 de dezembro de 2022. <https://ficheiros.parlamento.pt/DILP/Publicacoes/Sinteses/71.SAD/71.pdf>

*Visão, Missão e Valores: Missão da FPF*. [www.fpf.pt](http://www.fpf.pt) . Consultado a 22 de dezembro de 2022. <https://www.fpf.pt/pt/Institucional/Sobre-a-FPF/Vis%C3%A3o-Miss%C3%A3o-e-Valores>

*Apresentação: A Liga tem por fins principais*. [www.ligaportugal.pt](http://www.ligaportugal.pt) . Consultado a 22 de dezembro de 2022. <https://www.ligaportugal.pt/pt/paginas/conteudos/apresentacao-da-liga/>

Lourinho J. C. (2021). *Futebol em Portugal pagou mais de 142 milhões de euros em impostos na época passada*. [www.jornaleconomico.pt](http://www.jornaleconomico.pt) . Consultado a 23 de dezembro de 2022. <https://jornaleconomico.pt/noticias/futebol-em-portugal-pagou-mais-de-142-milhoes-de-euros-em-impostos-na-epoca-passada-729372>

Nunes M. M. (2018). *“O Valor da Vitória”*. [www.fpf.pt](http://www.fpf.pt) . Consultado a 23 de dezembro de 2022. <https://www.fpf.pt/pt/News/Todas-as-not%C3%ADcias/Not%C3%ADcia/news/14378>

Gil J. F. L. (2018). *A comercialização no desporto: gestão orientada para a promoção do clube*. [Relatório de Estágio Profissionalizante na Área Comercial e Relações-Públicas do Boavista Futebol Clube]. Faculdade do Porto – Universidade do Porto.

Vaz S. A. B. (2018). *A profundidade da relação adepto-clube: do Brand Love ao FANcrifice*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão.

Barros A. J. M. (2000). *Boavista Futebol Clube: A primeira história*, (1ª Edição) [Boavista Football Club: The first story]. Lello Editores. 972-48-1800-4

*Boavista: Títulos*. [www.zerozero.pt](http://www.zerozero.pt) . Consultado a 24 de dezembro de 2022. [https://www.zerozero.pt/team\\_titles.php?id=5](https://www.zerozero.pt/team_titles.php?id=5)

(2008). *Processo Apito Final: Boavista despromovido e João Loureiro suspenso por quatro anos*. [www.expresso.pt](http://www.expresso.pt) . Consultado em 24 de dezembro de 2022. [https://expresso.pt/dossies/dossiest\\_desporto/dos\\_apito\\_final/boavista-despromovido-e-joao-loureiro-suspenso-por-quatro-anos=f316388](https://expresso.pt/dossies/dossiest_desporto/dos_apito_final/boavista-despromovido-e-joao-loureiro-suspenso-por-quatro-anos=f316388)

*História: Boavista de Hoje*. [www.boavistafc.pt](http://www.boavistafc.pt) . Consultado em 24 de dezembro de 2022. <https://boavistafc.pt/boavista-hoje/>

Pais, J. P (2017). *Os melhores adeptos do mundo*. [www.bolanarede.pt](http://www.bolanarede.pt) . Consultado em 24 de dezembro de 2022. <https://bolanarede.pt/nacional/clubes-portugueses/os-melhores-adeptos-do-mundo/>

Esteves A. (2018). *Jesus elogia adeptos do Sporting... mas dá exemplo dos do Boavista*. [www.cnnportugal.iol.pt](http://www.cnnportugal.iol.pt) . Consultado a 24 de dezembro de 2022. <https://cnnportugal.iol.pt/liga/tondela/jesus-elogia-adeptos-do-sporting-mas-da-exemplo-dos-do-boavista>

(2020). *Paços de Ferreira: O Boavista tem um ADN de agressividade positiva*. [www.maisfutebol.iol.pt](http://www.maisfutebol.iol.pt) . Consultado a 24 de dezembro de 2022. <https://maisfutebol.iol.pt/pacos-ferreira/liga/pepa-o-boavista-tem-um-adn-de-agressividade-positiva>

(2019). *QUEM ESFREGAR O OLHO PERDE” DIZ PEPA SOBRE A RECEÇÃO AO BOAVISTA*. [www.emissoradasbeiras.pt](http://www.emissoradasbeiras.pt) . Consultado a 24 de dezembro de 2022. <https://emissoradasbeiras.pt/quem-esfregar-o-olho-perde-diz-pepa-sobre-a-rececao-ao-boavista/>

(2017). *O clube das “camisolas esquisitas”*. [www.heyporto.com](http://www.heyporto.com) . Consultado a 25 de dezembro de 2022. <https://www.heyporto.com/o-clube-das-camisolas-esquisitas/>

Simões R. M. (2017). *Boavista-Porto: um clássico sem chama de outrora*. [www.dn.pt](http://www.dn.pt) . Consultado a 25 de dezembro. <https://www.dn.pt/desporto/boavista-fc-porto-um-classico-sem-a-chama-de-outrora-8878379.html>

(2020). *Jesualdo Ferreira prioriza “recuperação da mística” para reavivar o Boavista*. [www.dnoticias.pt](http://www.dnoticias.pt) . Consultado a 25 de dezembro de 2022. <https://www.dnoticias.pt/2020/12/20/243544-jesualdo-ferreira-prioriza-recuperacao-da-mistica-para-reavivar-boavista/>

Filipe (2014). *Coisas da Bola*. [www.blogcoisasdabola.blogspot.com](http://www.blogcoisasdabola.blogspot.com) . Consultado a 25 de dezembro de 2022. <http://blogcoisasdabola.blogspot.com/2014/07/o-que-e-mistica-dos-clubes-de-futebol.html>

Mendes M. (2007). *Geração Loureiro, o reinado que deu uma nova dimensão ao Boavista*. [www.publico.pt](http://www.publico.pt) . Consultado a 25 de dezembro de 2022. <https://www.publico.pt/2007/02/12/jornal/geracao-loureiro-o-reinado-que-deu-uma-nova-dimensao-ao-boavista-120926>

(2000). *Advogado substituiu Álvaro Braga Júnior na Liga*. [www.record.pt](http://www.record.pt). Consultado a 25 de dezembro de 2022 <https://www.record.pt/futebol/detalhe/emanuel-medeiros-estarei-a-altura-do-desafio-de-muitas-responsabilidades>

*Valentim Loureiro*. [www.infopedia.pt](http://www.infopedia.pt) Consultado em 25 de dezembro de 2022. [https://www.infopedia.pt/apoio/artigos/\\$valentim-loureiro](https://www.infopedia.pt/apoio/artigos/$valentim-loureiro)

Abreu A. S. (2018). *Manuel José: Parte II*. [www.tribuna.expresso.pt](http://www.tribuna.expresso.pt) . Consultado a 25 de dezembro de 2022. <https://tribuna.expresso.pt/a-casa-as-costas/2018-07-22-Manuel-Jose-parte-II-Nunca-treinaria-o-FCP-por-causa-de-Pinto-da-Costa.-Sei-o-que-ele-fez-mas-nao-posso-provar-3a5f9309>

Alves M. T. (2022). *SAD do Boavista considera OPA lançada por Gérard Lopes como “oportuna”*. [www.jornaleconomico.pt](http://www.jornaleconomico.pt) . Consultado a 25 de dezembro de 2022. [SAD do](https://www.jornaleconomico.pt/sad-do-boavista-considera-opa-lancada-por-gerard-lopes-como-oportuna/)

[Boavista considera OPA lançada por Gérard Lopez como “oportuna” – O Jornal Económico \(jornaleconomico.pt\)](#)

(2018). *Adeptos de 72 anos cumpre sonho de ver o Boavista a jogar*. [www.sol.sapo.pt](http://www.sol.sapo.pt) . Consultado a 26 de dezembro de 2022. <https://sol.sapo.pt/artigo/629083/adepto-de-72-anos-cumpre-sonho-de-ver-o-boavista-a-jogar-foto>

(2020). *Manuel “do Laço”, Boavista: Um estádio sem assistência, é um céu sem estrelas*. [www.desporto.sapo.pt](http://www.desporto.sapo.pt) . Consultado a 26 de dezembro de 2022. <https://desporto.sapo.pt/futebol/primeira-liga/artigos/manuel-do-laco-boavista-um-estadio-sem-assistencia-e-um-ceu-sem-estrelas>

(2021). *A fotografia que está a conquistar os adeptos do Boavista*. [www.ojogo.pt](http://www.ojogo.pt) . Consultado a 26 de dezembro de 2022. <https://www.ojogo.pt/futebol/1a-liga/boavista/noticias/a-fotografia-que-esta-a-conquistar-os-adeptos-do-boavista-14058170.html>

(2021). *Sérgio Conceição: «O FC Porto é isto, a mística é isto, é o Pepe»*. [www.record.pt](http://www.record.pt) . Consultado a 26 de dezembro de 2022. <https://www.record.pt/multimedia/videos/detalhe/sergio-conceicao-o-fc-porto-e-isto-a-mistica-e-isto-e-o-pepe>

(2022). *Conceição levou filho mais novo a "provar mística" do FC Porto e deixou recado sobre "respeito"*. [www.record.pt](http://www.record.pt) . Consultado a 26 de dezembro de 2022. <https://www.record.pt/futebol/futebol-nacional/liga-bwin/fc-porto/detalhe/conceicao-levou-filho-mais-novo-a-provar-mistica-do-fc-porto-e-deixou-recado-sobre-respeito>

Martins T. (2016). *O que será a mística?* [www.bolanarede.pt](http://www.bolanarede.pt) . Consultado a 26 de dezembro de 2022. <https://bolanarede.pt/nacional/porto/o-que-sera-a-mistica/>

Pereira M. L. (2014). *A Pantera e o Poço*. [www.emjogo.blogs.sapo.pt](http://www.emjogo.blogs.sapo.pt) . Consultado a 26 de dezembro de 2022. <https://emjogo.blogs.sapo.pt/10157.html>

Gonçalves I. (2016). *Treinador apontado ao Dragão*. «Somos Porto!» Uma expressão criada por Nuno Espírito Santos. [www.zerozero.pt](http://www.zerozero.pt) . Consultado a 26 de dezembro de 2022. <https://www.zerozero.pt/news.php?id=175645>

(2022). *Vitor Baía: «Máxima do contra tudo e contra todos continua muito presente»*. [www.record.pt](http://www.record.pt) . Consultado a 26 de dezembro de 2022. <https://www.record.pt/futebol/futebol-nacional/liga-bwin/fc-porto/detalhe/vitor-baia-maxima-do-contra-tudo-e-contra-todos-continua-muito-presente>

Pinto V. (2022). *Pinto da Costa: “Não sou um caso de estudo, sou um cidadão normal que tem resistido a muita coisa”*. [www.ojogo.pt](http://www.ojogo.pt) . Consultado a 26 de dezembro de 2022. <https://www.ojogo.pt/futebol/1a-liga/porto/noticias/pinto-da-costa-nao-sou-um-caso-de-estudo-sou-um-cidadao-normal-que-tem-resistido-a-muita-coisa-15366489.html>

Pereira D. (2019). *FCP, Boavista e Salgueiros: Futebol bem à moda do Porto*. [www.dn.pt](http://www.dn.pt) . Consultado a 26 de dezembro de 2022. <https://www.dn.pt/1864/fcp-boavista-e-salgueiros-futebol-bem-a-moda-do-porto-11463400.html>

Marques F. J. (2001). Porque é que o Porto é uma “nação”. [www.publico.pt](http://www.publico.pt) . Consultado a 26 de dezembro de 2022. <https://www.publico.pt/2001/01/13/jornal/por-que-e-que-o-porto-e-uma-nacao-153553>

Silveira J. P. *Pinto da Costa: Largos dias têm 40 anos*. [www.zerozero.pt](http://www.zerozero.pt) . Consultado a 26 de dezembro de 2022. <https://www.zerozero.pt/text.php?id=101>

*Pinto da Costa: 40 anos de presidência, 1340 títulos*. [www.tsp.pt](http://www.tsp.pt) . Consultado a 26 de dezembro de 2022. <https://www.tsf.pt/desporto/pinto-da-costa-40-anos-de-presidencia-1340-titulos-14775693.html>

(2008). *A SAD do FC Porto*. [www.dn.pt](http://www.dn.pt) . Consultado a 26 de dezembro de 2022. <https://www.dn.pt/dossiers/desporto/fc-porto/noticias/a-sad-do-fc-porto-1011413.html>

Barata P. (2022). *Pela primeira vez desde 2017, FC Porto deixa de estar sob a alçada do fair-play financeiro. Sporting e Santa Clara também evitam sanções.* [www.tribuna.expresso.pt](http://www.tribuna.expresso.pt) . Consultado a 26 de dezembro de 2022. <https://tribuna.expresso.pt/expresso/2022-03-11-Pela-primeira-vez-desde-2017-FC-Porto-deixa-de-estar-sob-a-alcada-do-fair-play-financieiro.-Sporting-e-Santa-Clara-tambem-evitam-sancoes-3317bfb2>

Amorim M. (2008). *Pinto da Costa é o Líder dos Líderes.* [www.jn.pt](http://www.jn.pt) . Consultado a 26 de dezembro de 2022. <https://www.jn.pt/desporto/pinto-da-costa-e-o-lider-dos-lideres-1047819.html>

Coelho J. N. (2018). *O capricho da noiva que pode ter levado à extinção do primeiro FC Porto.* [www.tsp.pt](http://www.tsp.pt) . Consultado a 27 de dezembro de 2022. <https://www.tsf.pt/desporto/125-aniversario-do-fc-porto-uma-fundacao-em-duplicado-9919698.html>

(2008). *F.C. Porto: Uma história de sucessos.* [www.dn.pt](http://www.dn.pt) . Consultado a 27 de dezembro de 2022. <https://www.dn.pt/dossiers/desporto/fc-porto/noticias/interior/amp/fc-porto-uma-historia-de-sucessos-1011414.html>

Como nasceu o nosso clube. [www.slbenfica.pt](http://www.slbenfica.pt) . Consultado a 27 de dezembro de 2022. [Fundação: como nasceu o Sport Lisboa e Benfica - SL Benfica](http://www.slbenfica.pt/fundacao-como-nasceu-o-sport-lisboa-e-benfica-sl-benfica)

(2008). *O Nascimento do Benfica.* [www.dn.pt](http://www.dn.pt) . Consultado a 27 de dezembro de 2022. <https://www.dn.pt/dossiers/desporto/benfica/as-vitorias-historicas/o-nascimento-do-benfica-1004405.html>

Sousa A. M. T. (2012). *AS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS UMA INVESTIGAÇÃO SOCIAL E CULTURAL APLICADA ÀS CASAS DO SPORT LISBOA E BENFICA.* [Dissertação de Doutoramento]. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Instituto de Educação.

Silva C. (2021). *SL Benfica I A História foi feita em Portugal: E Pluribus Unum, a velha máxima democrática do SL Benfica.* [www.bolanarede.pt](http://www.bolanarede.pt) . Consultado a 27 de dezembro de 2022. <https://bolanarede.pt/nacional/benfica/sl-benfica-historia-feita-portugal/>

(2015). “*Há equipas que têm adeptos que ganham jogos*”. [www.ojogo.pt](http://www.ojogo.pt) . Consultado a 27 de dezembro de 2022. <https://www.ojogo.pt/futebol/1a-liga/rio-ave/noticias/ha-equipas-que-tem-adeptos-que-ganham-jogos-4391277.html>

Pires S. (2008). *Década de 60*. [www.dn.pt](http://www.dn.pt) . Consultado a 27 de dezembro de 2022. <https://www.dn.pt/dossiers/desporto/i-liga/noticias/decada-de-60-1010883.html>

(2019). Luís Filipe Vieira: Benfica é um clube maior que Portugal. [www.record.pt](http://www.record.pt) . Consultado a 27 de dezembro de 2022. <https://www.record.pt/futebol/futebol-nacional/liga-bwin/benfica/detalhe/luis-filipe-vieira-benfica-e-um-clube-maior-do-que-portugal>

Félix B. *A mística no Benfica: amar perdidamente*. [www.oidefectivel.blogspot.com](http://www.oidefectivel.blogspot.com) . Consultado a 27 de dezembro de 2022. <http://oidefectivel.blogspot.com/2017/08/a-mistica-no-benfica-amar-perdidamente.html>

(2015). *Década e meia de recuperação desde a criação da SAD*. [www.record.pt](http://www.record.pt) . Consultado a 27 de dezembro de 2022. <https://www.record.pt/futebol/futebol-nacional/liga-bwin/benfica/detalhe/decada-e-meia-de-recuperacao-desde-a-criacao-da-sad-930383>

Neves C. S. (2021). “*Com efeitos imediatos, Rui Costa assume presidência do Benfica*”. [www.rtp.pt](http://www.rtp.pt) Consultado a 27 de dezembro de 2022. [https://www.rtp.pt/noticias/benfica/com-efeitos-imediatos-rui-costa-assume-a-presidencia-do-benfica\\_d1334334](https://www.rtp.pt/noticias/benfica/com-efeitos-imediatos-rui-costa-assume-a-presidencia-do-benfica_d1334334)

Mateus M. R. (2019). *Vindos do Seixal e da Equipa B já deram 397 milhões em cinco anos*. [www.zerozero.pt](http://www.zerozero.pt) . <https://www.zerozero.pt/news.php?id=223622>

Cardoso F. E. P. G. (2014). *Estratégia e Cultura nos Três Maiores Clubes de Futebol Portugueses*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão.

[www.facebook.com](http://www.facebook.com) . <https://www.facebook.com/recepcaoorientada.pt/>

Félix A. B. (2014). «*Eusébio confunde-se com Portugal*». [www.abola.pt](http://www.abola.pt) . Consultado a 31 de dezembro de 2022. <https://www.abola.pt/nnh/2014-01-05/eusebio-confunde-se-com-portugal-bagao-felix/451496>

## ANEXO A: Declaração de Consentimento

### Consentimento

O presente estudo, insere-se na dissertação de Mestrado em Gestão, realizado no Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia – ISLA, e será desenvolvido por Nuno Miguel Cardoso Cruz.

O objetivo da investigação, é relacionar a cultura organizacional dos clubes com os seus modelos de gestão, e concluir se os resultados que advêm dessa prática, são uma mais-valia para os clubes. Para o efeito, serão realizadas entrevistas em 3 grupos de foco, a várias pessoas cuidadosamente selecionadas e de forma voluntária, com fins estritamente científicos.

Declaro que tomei conhecimento das condições de participação nesta investigação, no qual participarei voluntariamente e responderei de forma sincera.

---

## ANEXO B: Perguntas

1. Como é que tudo começou? Contem-me um pouco das vossas histórias...
2. O que é que alimenta esta paixão?
3. O que acham que vos distingue dos demais clubes? A forte rivalidade existente nos clubes em Portugal, virou estratégia? Acrescenta valor desportivo?
4. O que consideram ser a mística de um clube? E em que medida ela se torna uma mais-valia para o clube?
5. Para vocês tem importância a cor clubística dos vossos filhos? Na prática eles sendo a extensão e a continuidade dos pais, serão por inerência a continuidade do clube. Que valores lhes transmitem ou virão a transmitir?
6. Sendo adeptos, coloquem-se na pele de Presidente e Jogador. Esta relação de paixão, tornar-vos-ia melhores? Em que medida?
7. Os clubes são organizações desportivas, e enquanto organizações que são, têm a sua cultura, os seus valores, as suas crenças, a sua mística. É comum falar-se no 12º jogador. Qual a importância dos adeptos no desempenho desportivo do clube?
8. A liderança dos clubes é marcada pela cultura organizacional dos mesmos, e pelo estilo do seu líder. Ciclicamente essa liderança muda (por decisão dos adeptos em AG), e muitas vezes também o modelo de gestão. Acreditam que os valores do clube estão sempre presentes independentemente do presidente eleito? E quando se perdem, os resultados ao nível da gestão pioram ou melhoram?
9. Estando o futebol em constante mudança, de que forma evolui e se adaptam as culturas dos clubes?
10. Em que medida, os resultados desportivos podem influenciar os resultados financeiros, e vice-versa?