

Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Frederico Emanuel Portocarrero Baganha Cardoso

**Estratégia e Cultura nos Três Maiores
Clubes de Futebol Portugueses**

**Estratégia e Cultura nos Três Maiores
Clubes de Futebol Portugueses**

Frederico Emanuel Portocarrero Baganha Cardoso

UMinho | 2014

abril de 2014



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Frederico Emanuel Portocarrero Baganha Cardoso

Estratégia e Cultura nos Três Maiores Clubes de Futebol Portugueses

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Marketing e Estratégia

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Vasco Eiriz

abril de 2014

Nome: Frederico Emanuel Teixeira Portocarrero Baganha Cardoso

Endereço eletrónico: fredericobaganha@gmail.com **Telefone:** 917116403

Número do Bilhete de Identidade: 13473421

Título dissertação:

Estratégia e Cultura nos Três Maiores Clubes de Futebol Portugueses

Orientador: Professor Doutor Vasco Eiriz

Ano de conclusão: 2014

Designação do Mestrado:

Mestrado em Marketing e Estratégia

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE:

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

Agradecimentos

Agradeço em especial ao Professor Doutor Vasco Eiriz pelo apoio incondicional e por, através da partilha do seu saber e conhecimento, me ter guiado e aconselhado durante a realização desta dissertação. Uma palavra de apreço também a todos aqueles que participaram nos grupos de foco e que assim contribuíram significativamente para o desfecho bem-sucedido desta dissertação. Expresso ainda a minha gratidão a todos os familiares e amigos que me apoiaram e acompanharam ao longo deste percurso. A todos o meu sincero obrigado.

Resumo

Título: Estratégia e Cultura nos Três Maiores Clubes de Futebol Portugueses

Esta dissertação analisa a relação entre cultura organizacional e estratégia de clubes de futebol. Faz uma análise comparativa da forma como os três maiores clubes de futebol portugueses gerem a sua estratégia no que respeita às seguintes áreas de estudo: mudança; liderança e controlo; e rivalidade, concorrência e capacidades dinâmicas. No que respeita à cultura organizacional são consideradas as seguintes áreas: análise histórica e cultural; cultura e socialização organizacional; e recursos idiossincráticos. A metodologia utilizada baseou-se na análise documental e na realização de três grupos de foco compostos por um total de vinte e quatro adeptos dos três maiores clubes de futebol portugueses: Futebol Clube do Porto; Sport Lisboa e Benfica; e Sporting Clube de Portugal. A dissertação dá um contributo para compreender de que forma a estratégia e a cultura estão relacionadas no futebol em geral, e nos clubes estudados em particular. Para além da compreensão conceptual da relação entre estratégia e cultura, esta dissertação dá um contributo ao estudar o tema num contexto habitualmente pouco explorado, embora rico para a análise empírica do tema. Dá também um contributo prático mostrando de que forma os clubes de futebol podem usar a sua esfera cultural para melhorar a sua estratégia, e de que forma a estratégia pode ajudar a fortalecer a cultura organizacional desses clubes.

Palavras-chave: Estratégia; Capacidades Dinâmicas; Concorrência; Cultura Organizacional; Futebol Clube do Porto; Liderança e Controlo; Mudança; Recursos; Rivalidade; Socialização Organizacional; Sport Lisboa e Benfica; Sporting Clube de Portugal.

Abstract

Title: Strategy and Culture among the Three Major Portuguese Clubs

This study analyzes the relation between strategy and organizational culture in football clubs. It presents a comparative analysis regarding how Portugal's top three clubs manage their strategy in respect to the following fields of study: change; leadership and control; and rivalry, competition and dynamic capabilities. Regarding organizational culture the following fields of study are considered: historical and cultural analysis; organizational culture and socialization; and idiosyncratic resources. The methodology used is composed of document analysis and three focus groups in which participated a total of twenty four supporters of the three major Portuguese clubs: Futebol Clube do Porto; Sport Lisboa e Benfica; e Sporting Clube de Portugal. This study provides a better understanding regarding the way in which strategy and culture are related to football in general and to the studied clubs in particular. Besides providing a conceptual understanding of the relation between strategy and culture, the study also innovates by developing the subject on a usually not so explored context, although rich for the empirical analysis of the subject. Furthermore, it provides a practical contribute by showing in which way can football clubs use their culture sphere to improve their strategy, and in which way can strategy help strengthen the organizational culture of those clubs.

Keywords: Strategy; Dynamic Capabilities; Competitiveness; Organizational Culture; Futebol Clube do Porto; Leadership and Control; Change; Resources; Rivalry; Organizational Socialization; Sport Lisboa e Benfica; Sporting Clube de Portugal.

Índice

Declaração.....	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
1. Introdução.....	1
1.1. Nota Introdutória	1
1.2. Apresentação e Relevância do Tema	1
1.3. Objetivos de Investigação	3
1.4. Metodologia de Investigação	4
1.5. Estrutura e Organização da Dissertação	5
2. Estratégia e Cultura.....	7
2.1. Introdução.....	7
2.2. Mudança	7
2.3. Liderança e Controlo	13
2.4. Rivalidade, Concorrência e Capacidades Dinâmicas	18
2.5. Análise Histórica e Cultural	23
2.6. Cultura Organizacional e Socialização Organizacional.....	24
2.7. Recursos Idiossincráticos	33
2.8. Síntese e Conclusão	36
3. Contexto e Metodologia	39
3.1. Introdução.....	39
3.2. Análise do Sector.....	39
3.3. Caracterização dos Três Grandes	44
3.4. Recolha de Dados.....	47
3.5. Análise de Dados.....	50
3.6. Caracterização dos Grupos de Foco	52
3.7. Objetivos e Proposições de Pesquisa.....	54
3.8. Síntese e Conclusão	59
4. Estudo Empírico	61
4.1. Introdução.....	61
4.2. A Gestão da Mudança nos Três Grandes	61
4.3. Liderança e Controlo nos Três Grandes	87

4.4.	Manifestações de Rivalidade e Capacidades Dinâmicas nos Três Grandes.....	101
4.5.	A Análise Histórica e Cultural nos Três Grandes.....	113
4.6.	Gestão da Cultura e Socialização Organizacionais nos Três Grandes.....	123
4.7.	Os Recursos Idiossincráticos dos Três Grandes.....	140
4.8.	Síntese e Conclusão.....	153
5.	Conclusão.....	155
5.1.	Introdução.....	155
5.2.	Principais Conclusões.....	155
5.3.	Contributos da Dissertação.....	163
5.4.	Limitações e Recomendações de Investigação Futura.....	164
5.5.	Considerações Finais.....	165
	Bibliografia.....	167

1. Introdução

1.1. Nota Introdutória

Este capítulo tem como objetivo apresentar a dissertação. Neste sentido, a secção 1.2 contextualiza o enquadramento desta dissertação justificando a pertinência do tema. Em seguida, na secção 1.3 é apresentada a questão central de pesquisa a partir da qual se deduzem alguns objetivos de estudo. Na secção 1.4 é apresentada a metodologia utilizada nesta investigação. O capítulo encerra com a secção 1.5, onde é apresentada a estrutura e organização utilizadas nesta dissertação.

1.2. Apresentação e Relevância do Tema

Este capítulo tem como propósito apresentar e justificar o tema da dissertação bem como a sua relevância, definir os objetivos e a metodologia de investigação e identificar e explicar a estrutura da presente dissertação.

Esta dissertação terá como objeto de estudo os três maiores clubes Portugueses (Sporting Clube de Portugal, Futebol Clube do Porto e Sport Lisboa e Benfica) tendo em conta a sua estratégia e cultura. Nesse sentido, far-se-á uma aplicação da componente de análise estratégica e cultural dos recursos no contexto de cada um destes clubes. Isto porque, no limite, os clubes de futebol são também empresas, estão cotados em bolsa, com necessidade de apresentar resultados financeiros positivos, de gerirem os seus ativos e apresentando uma cultura única, assim como recursos, atividades e competências muitas vezes também eles únicos. A pertinência do tema advém ainda do facto de, embora os três grandes Portugueses serem similarmente grandes e fortes, há entre estes significantes diferenças na forma como conduzem a sua estratégia e mantêm uma forte rivalidade entre si.

Os três grandes são clubes desportivos similarmente grandes que competem no mesmo setor pelos mesmos objetivos: a conquista de títulos. Embora estes clubes compitam em diversas modalidades, para o propósito desta dissertação importa focarmos apenas na sua modalidade mais representativa: o futebol.

A nível nacional, estes clubes fazem parte da Primeira Liga nacional, competindo ainda, em Portugal, pela Taça de Portugal e Taça da Liga. Em termos de interesse para os próprios clubes, é esta a ordem a ter em conta, da competição mais até à menos interessante. A nível internacional estes clubes costumam disputar a Liga dos Campeões ou a Liga Europa, sendo que a primeira é mais apelativa a nível de receitas, visibilidade que traz aos clubes, importância histórica e prestígio.

Nos 78 anos de história da Primeira Liga, apenas em duas edições o vencedor não foi um dos três clubes grandes portugueses, algo que ajuda a explicar o porquê desta designação em referência a F.C.Porto, S.L.Benfica e S.C.Portugal. De resto, Benfica já venceu por 32 vezes a prova, Porto já comemorou o título 27 vezes enquanto o Sporting foi campeão 18 vezes (Zerozero, 2013).

No contexto desta dissertação entendemos que a mudança, a liderança e os sistemas de controlo, bem como a rivalidade, concorrência e capacidades dinâmicas são alguns dos elementos mais relevantes a analisar quando o objeto de estudo, num enquadramento estratégico, são Porto, Benfica e Sporting. A mudança encontra-se particularmente presente nas organizações e, tal não é exceção entre clubes de futebol, onde este fenómeno adquire até uma certa relevância, com os clubes a terem que lidar com duas épocas por ano de transferência de jogadores, mudanças nas regras do desporto, entre outras. Sendo verdade que a mudança desempenha um papel preponderante na indústria do futebol, torna-se relevante analisar o impacto da liderança, a qual é intrínseca ao futebol, um dos poucos desportos nos quais se designam capitães de equipa; similarmente, tratando-se de organizações situadas em ambientes dinâmicos, de constante mudança e onde os principais recursos são de carácter humano, interessa analisar os sistemas de controlo implementados por estes três clubes. A rivalidade entre os três grandes é também ela inegável, correspondendo de resto aos parâmetros o modelo das cinco forças de Porter (1999), tornando, simultaneamente, acérrima a concorrência entre estes três clubes, sendo neste contexto que interessará verificar em que moldes é que os três grandes conseguem (ou não) desenvolver capacidades dinâmicas que lhes concederão a tão necessária vantagem competitiva de modo a prosperar num ambiente de intensa rivalidade e concorrência.

Similarmente, é nosso entendimento que a análise histórica e cultural, a cultura e a socialização organizacionais, assim como os recursos idiossincráticos, são elementos obrigatórios numa análise dos elementos culturais dos três grandes. A análise histórica e

cultural é de particular relevância dado que o futebol é um desporto no qual há uma tendência particular para se reforçar a importância da história e cultura, até porque esta é valorizada não só dentro da organização como também fora, através da base de sócios e adeptos dos clubes. Os clubes de futebol são um exemplo paradigmático da importância basilar da cultura e socialização organizacionais numa organização, servindo esta dissertação para perceber de que forma é que tal se verifica. Finalmente, é fazendo uma leitura dos recursos idiossincráticos de um clube de futebol que se compreende muito daquilo que move o clube, pelo que este será o último item em análise nesta dissertação.

Sendo verdade que 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" (Eiriz e Barbosa, 2004: 2), pelo que esta análise será feita tendo em conta o enquadramento destes clubes no setor em questão.

1.3. Objetivos de Investigação

A investigação focou-se então na análise de uma selecção de elementos estratégicos e culturais presentes nos três grandes clubes portugueses. Procuramos que a investigação gravitasse então em torno de uma questão central de pesquisa, que entendemos destacar dos restantes objetivos:

- A estratégia e a cultura presentes em cada um dos três grandes estão diretamente relacionadas?

Esta questão central está na base do desenvolvimento de cinco objetivos de pesquisa que permitem a construção de um cenário sobre a evolução e a avaliação, relativamente aos conceitos teóricos fundamentais descritos na revisão da literatura, do modo como clubes similarmente grandes, integrados no mesmo sector e a concorrer pelos mesmos objetivos, gerem a sua cultura e estratégia:

- Perceber de que forma é que os três grandes gerem os respetivos processos de mudança.
- Compreender de que modo é que poder, liderança e controlo estão presentes nestes clubes.
- Analisar as manifestações de rivalidade, concorrência e o desenvolvimento de

capacidades dinâmicas em FC Porto, SL Benfica e SC Portugal.

- Verificar quais os efeitos da análise histórica e cultural nestes clubes e os recursos idiossincráticos aqui presentes.
- Perceber de que forma é que a cultura organizacional é fonte de vantagem competitiva nestes clubes.

1.4. Metodologia de Investigação

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998) os métodos agrupam-se em duas categorias: métodos quantitativos e métodos qualitativos. Os primeiros são extensivos e baseiam-se na frequência do aparecimento de certas características de conteúdo ou de correlação entre elas. Os segundos são intensivos e baseiam-se na presença ou ausência de uma característica ou modo segundo o qual os elementos do “discurso” estão articulados. Esta investigação optou então pelo método qualitativo.

A metodologia adotada na investigação foi objeto de particular atenção tendo em conta a sua importância para os resultados a atingir. Deste modo, numa primeira fase procedeu-se à recolha e seleção de literatura e bibliografia, tanto nacional como internacional, com especial destaque para a consulta efetuada em revistas especializadas e para a leitura de outra informação de interesse conseguida via internet.

Posteriormente, e de modo a atingir os objetivos delineados, a metodologia de investigação utilizada seguiu duas vias. Por um lado, houve uma análise documental onde se incluiu a análise de artigos e entrevistas em sítios, jornais e revistas, assim como a análise de livros sobre a história dos três grandes clubes portugueses. Por outro, realizaram-se três grupos de foco presenciais. Cada um destes grupos de foco visou reunir adeptos de apenas um dos três grandes, de modo a estimular o debate de forma construtiva e gerar o máximo de ideias possível sem haver lugar a discussões paralelas.

Tradicionalmente a pesquisa de grupos de foco é uma forma de recolher dados qualitativos através da participação de um pequeno grupo de pessoas numa discussão informal, focada num tópico em particular ou série de assuntos (Wilkinson, 2004). Os investigadores de ciências sociais em geral e os investigadores qualitativos em particular recorrem várias vezes ao grupo de foco como forma de recolher dados de vários indivíduos em simultâneo. Costumam ser menos ameaçadores para a maioria dos participantes, criando o clima propício para que os participantes possam discutir

percepções, ideias e opiniões (Krueger e Casey, 2000).

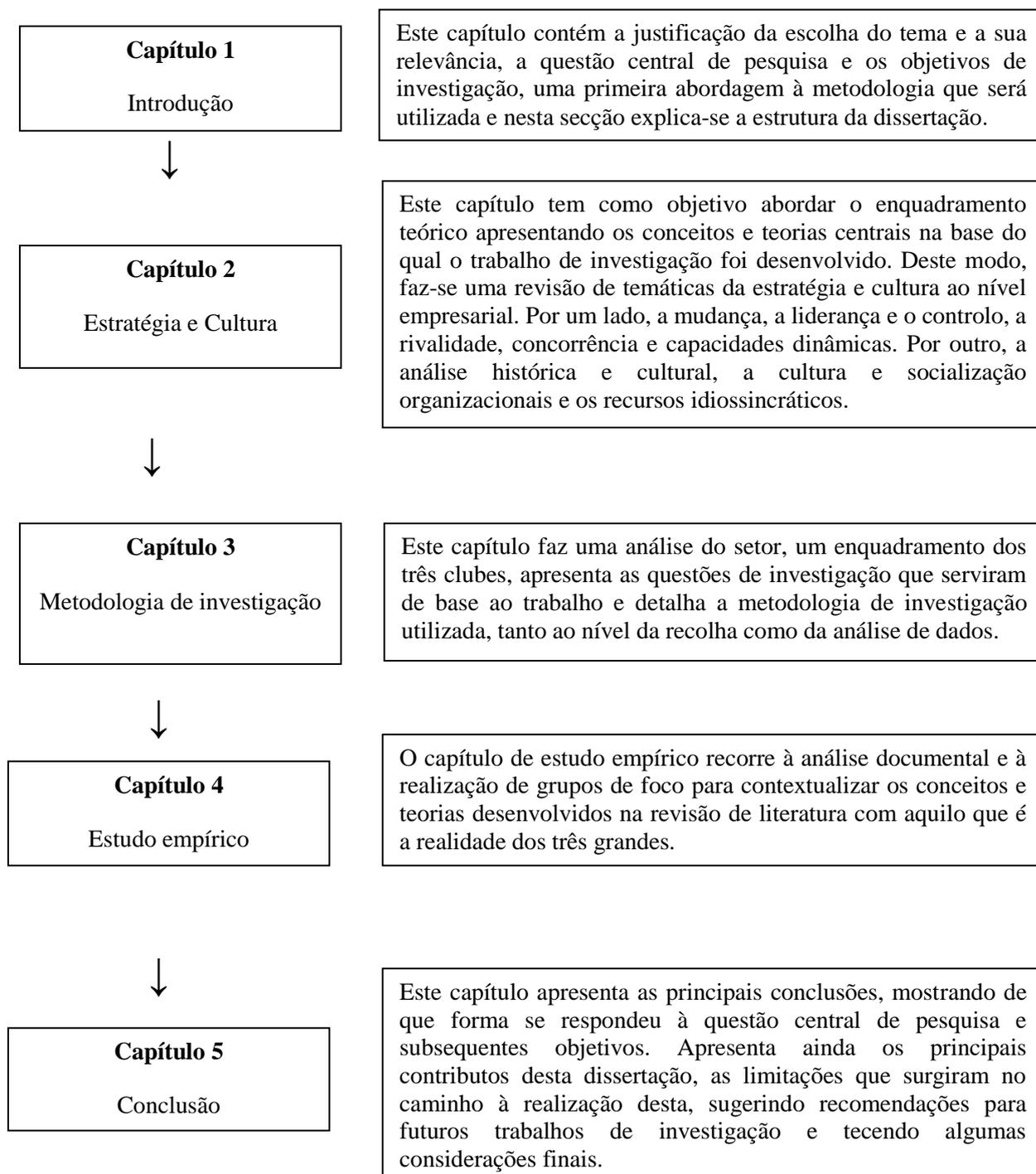
Os grupos de foco têm associados, potencialmente, vários benefícios. São um método rápido, económico e eficiente de obter dados de vários participantes, dando a hipótese de aumentar o número total de participantes no estudo qualitativo (Krueger e Casey, 2000). Outra vantagem dos grupos de foco é o ambiente ser socialmente orientado (Krueger, 2000). Deste modo, o sentimento de pertença a um grupo pode aumentar o sentimento de coesão nos participantes, fazendo com que estes se sintam seguros a partilhar mais informação (Vaughn *et al*, 1996). Além disso, as interações que ocorrem entre os participantes podem gerar dados importantes que criam a possibilidade de respostas mais espontâneas, criando desse modo um ambiente onde os participantes podem discutir problemas e levantar soluções (Duggleby, 2005).

Estes grupos de foco foram realizados presencialmente, num ambiente controlado e com um moderador (o próprio investigador) que guiou a conversa no sentido de gerar discussão sobre os tópicos relevantes para a dissertação, tendo ainda outro elemento responsável por ir tomando notas sobre os aspetos chave 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 nestas. Cada grupo de foco foi constituído por oito participantes sendo que os três grupos de foco contaram então com um total de vinte e quatro participantes. A análise documental foi também ela da mais vital importância no âmbito desta dissertação e foi sempre conduzida tendo presente uma postura crítica e de comparativa intra e inter documental.

1.5. Estrutura e Organização da Dissertação

A presente dissertação está dividida em seis capítulos e cada capítulo contém um conjunto de secções. Cada capítulo inicia com uma síntese introdutória que tem como finalidade definir os objetivos a atingir e termina com uma síntese/conclusão desse mesmo capítulo. Esta estrutura é apresentada com recurso a uma figura onde se enumeram os capítulos e se sintetiza o conteúdo neles presente:

Figura 1 – Estrutura da dissertação por capítulos



Fonte: Elaboração própria

2. Estratégia e Cultura

2.1. Introdução

Estratégia e cultura são parte integrante de todas as empresas. Enquanto a primeira é o resultado de um processo racional, sequencial, planeado e metódico, a segunda existe de forma inata na empresa, embora seja também por vezes alvo de análise. Embora entre ambas existam imensas diferenças, parece sensato reconhecer que ambas possuem uma importância similar no cerne de uma organização. Este capítulo propõe-se então a analisar então alguns dos elementos da estratégia empresarial e da cultura tidos como mais relevantes quando em causa está a análise de clubes de futebol.

Assim, a secção 2.2 tem por objetivo compreender a mudança e a forma como as empresas lidam com esta. De seguida, a secção 2.3 relewa a importância que a liderança e o controlo possuem dentro do contexto estratégico. A secção 2.4 irá, por sua vez, analisar a criação de capacidades dinâmicas em contextos de rivalidade e a concorrência. Na secção 2.5, partindo do pressuposto que as capacidades de uma empresa, particularmente as capacidades geradoras de vantagem competitiva, têm uma vertente histórica e cultural, analisa-se a importância de uma análise destas duas vertentes. Sendo a cultura o ADN da empresa, a secção 2.6 centra-se na análise da cultura organizacional e do processo através do qual esta é apreendida pelos seus intervenientes, a socialização organizacional. Sucede-se a secção 2.7, onde se analisam recursos idiossincráticos, de modo a perceber melhor quais são os artefactos de carácter ideológico que podemos encontrar nas empresas e como operam estes. Por fim, a secção 2.8 faz a síntese e conclusão deste capítulo.

2.2. Mudança

A mudança enquanto fenómeno organizacional é algo inevitável e os atos de gestão são necessários para a persecução dos objetivos da organização (Rodrigues, 1998). A mudança organizacional é conscientemente iniciada por gestores de topo, criando uma mudança nas atividades chave ou estruturas que vai para além das mudanças incrementais ou processos já existentes (Rajagopalan & Spreitzer, 1997). Esta pode resultar da combinação de vários fatores, desde a insatisfação com o *status quo* vigente à alteração/modificação do ambiente em que opera a organização (Mitchell e Larson, 1987), podendo ter, ou não, um carácter planeado (Schein, 1982).

Parece, no entanto, que por vezes a própria mudança tende a ser empolada e apresentada como solução para a própria mudança: “Mudar é normal e sucede cada vez com mais frequência (...) A competitividade depende da nossa capacidade de inovação e acompanhamento do ritmo da mudança (...) Estamos perante a necessidade, ou a urgência, de efetuar a mudança. A nossa tarefa é geri-la...” (Thorn, 1992: 11-12). Tal parece ser particularmente válido no domínio futebolístico, onde por várias vezes dirigentes desportivos reformularam plantéis inteiros ou substituem treinadores vencedores sem razão aparente que não o aparente empolamento da mudança.

Sobre a mudança, é sem dúvida importante ter presente a seguinte proposta: “...o melhor modo de enfrentar a tempestade da mudança consiste em responder a três perguntas fundamentais: como será a organização do futuro? Como gerir o processo de mudança? Qual será o novo papel dos líderes?” (Cardoso, 1996: 7).

A gestão da mudança até poderá ser boa para pensar as organizações, em parte devido ao seu elevado grau de eficácia simbólica. No entanto, o intervalo existente entre o plano simbólico e o operacional é ainda considerável, demasiado ambíguo e regido pelo livre-arbítrio (Rodrigues, 1998). Assim sendo, a gestão da mudança tenderá a mostrar insuficiências várias ao nível da ação concreta; é que, para além das técnicas e modelos de gestão, há ainda que considerar a interação complexa e permanente dos atores sociais (Crozier e Friedberg, 1977), os quais não podem apenas ser vistos como figurantes de um enredo alheio.

A maior parte das organizações passa por mudanças graduais. Estes períodos de mudança adaptativa tendem a ser pontuados por mudanças mais radicais (Tushman e Romanelli, 1985). A mudança não pode ser entendida apenas como uma variável exógena às organizações, sendo aliás impossível ignorar as fontes internas de mudança organizacional (Hall, 1991). De facto, e de resto, esta pode funcionar inclusive como um instrumento interno de gestão ao visar objetivos que “...condicionam o nível em que esta deverá ser realizada e delimitam os seus efeitos sobre a vida organizacional” (Ferreira *et al*, 1996: 324). Sempre que a mudança externa é maior do que a interna é um claro sinal de que a organização em questão está a tornar-se lenta e obsoleta. A atualização está na capacidade em utilizar todos os meios e recursos numa atuação holística e integrada – sempre por intermédio das pessoas (Chiavenato, 2004).

A mudança pode estar assente numa perspetiva de resultados a médio/longo prazo ou a curto prazo. A primeira está mais assente num mecanismo de

desenvolvimento e reforço de vantagens competitivas, numa direção estratégica coerente, em competências organizacionais alinhadas com a estratégia e, não menos importante, numa liderança forte e mobilizadora. Sendo o processo de mudança um “jogo entre poder e resistência” (Siqueira et al, 2005: 50) torna-se especialmente importante que, do lado do poder, haja uma liderança capaz de mobilizar a organização em conformidade, desenvolvendo rapidamente alternativas estratégicas, num contexto onde os ciclos estratégicos são cada vez mais curtos. Igualmente importante é a orientação estratégica, dado que qualquer mudança requer uma direção de futuro que garanta coerência e longevidade à organização, refletindo um compromisso de médio/longo prazo com os acionistas, clientes e colaboradores. Isto reflete-se não só na estratégia mas também na constituição de metas de longo prazo e na garantia do envolvimento da organização. Ou seja, na orientação estratégica. Por fim, definida a orientação há que trabalhar no conjunto de capacidades internas que permitem antecipar e reagir continuamente às mudanças. Falamos, pois, de competências organizacionais (Huber e Glick, 1993). A mudança também vive de ciclos mais curtos mas de movimentação mais rápida, promovendo um sentido de urgência com a mudança e mantendo vivos os estímulos necessários à evolução permanente do negócio. É preciso ter em conta que normalmente há um espaço temporal mais ou menos considerável entre a definição de uma nova orientação estratégica e o desenvolvimento efetivo de competências organizacionais, assim como um espaço temporal ainda mais considerável entre competências organizacionais e o desenvolvimento de novas capacidades de liderança. Por isso é que a gestão de performance se torna um elemento muito importante na produção de resultados a curto prazo, constituindo redes de compromisso internas através da orientação, feedback e reconhecimento dos colaboradores. Estas redes tendem a alavancar novas capacidades e comportamentos que eventualmente se traduzem em resultados. As dinâmicas de curto prazo são também especialmente importantes não só no não adormecimento do sistema, como na credibilização do projeto empresarial (Burnes, 1992).

A capacidade de gestão da mudança com que as organizações se deparam admitirá, *grosso modo*, duas perspetivas assentes em duas áreas do conhecimento: a gestão e a sociologia (da empresa). Ao nível de gestão podemos referir a aplicação de técnicas, relativamente estandardizadas, que resultam de perceções, teorizações e experiências anteriores. Ao nível da sociologia entramos mais no campo da

personalização, com as respostas a variarem de caso para caso, contexto para contexto, de acordo com a organização (Rodrigues, 1998). Não existem então soluções-padrão imediatas ou definitivas que possam assegurar a concretização da mudança. Assim sendo, gerir a mudança deve ser articulado com uma visão dinâmica de organização, local de aprendizagem, transformação e afirmação de identidades (Sainsaulieu, 1987), que não se mudam ou prescrevem com a mera aplicação administrativa de técnicas, modelos ou ideias. Importa ter sempre presente, então, que as pessoas são a parte mais importante nos processos de mudança.

Nesse sentido, podemos falar também na cultura como uma variável importante no processo de mudança, sendo que nesse sentido existem culturas conservadoras e adaptativas. Nas primeiras domina a manutenção de ideias, valores e tradições que não mudam ao longo do tempo, por muito que o ambiente em seu torno vá mudando. Nas últimas há uma constante revisão e atualização das suas culturas adaptativas, sendo factual que essas culturas se mostram mais preparadas para lidar com a mudança. No entanto, o perigo aqui é que essas organizações ao mudarem facilmente as suas ideias, valores e costumes, correm o risco de perder características próprias que as identificam como instituições sociais (Nooteboom, 1989).

Apesar da necessidade de mudança, algum grau de estabilidade torna-se importante para o sucesso a longo prazo de uma organização. Por um lado, há a necessidade de mudança e de adaptação para garantir a identidade da organização. Por outro, há a necessidade de estabilidade de modo a garantir a identidade da organização. Ainda assim, certo é que todas as organizações precisam de alguma dose de estabilidade como complemento à mudança (Certo, 1994).

Pascals e Athos (1982) construíram um guia para a mudança com base nos valores partilhados. Identificá-los é a base de todo o processo de mudança que redefine cada um dos sete elementos em análise. O seu modelo assenta então em sete valores básicos num modelo de organização:

- Estratégia (diálogo): Como os valores serão realizados.
- Estruturas (participação): Refletidas nos organogramas, organização do trabalho e administração para aumentar a interação das pessoas.
- Sistemas (abertura): Os métodos ou procedimentos pelos quais os negócios são conduzidos para aumentar a comunicação e a colaboração.

- Valores partilhados (espírito de equipa): De modo a incrementar a qualidade dos serviços da organização.
- Skills (delegação): Inclui os talentos humanos, suas capacidades e competências.
- Estilos (honestidade): Expressos pela cultura organizacional para definir liderança, negociação, conflitos e relações interpessoais.
- *Staff* (reconhecimento): Inclui as pessoas, sua natureza e variedade para aumentar a diversidade, satisfação no trabalho e motivação.

Há aqui uma ênfase em associar o processo de mudança a variáveis culturais, sendo considerado que os elementos culturais que apoiam ou obstroem a mudança são os seguintes:

Tabela 1 – Elementos culturais influenciadores da mudança

Poder e Visão	Até que ponto os valores organizacionais se apoderam das pessoas envolvidas na solução de problemas e mudanças nas organizações.
Identidade e relacionamento	Até que ponto os valores organizacionais impulsionam o espírito de equipa e relacionamento entre as pessoas.
Comunicação, negociação e conflito	Em que medida os valores organizacionais entram em conflito com as oportunidades de aprendizagem que proporcionam.
Comportamentos	Os comportamentos que devem ser adotados na gestão de conflitos ou como as comunicações devem ser feitas aberta e cooperativamente.
Aprendizagem e avaliação	Até que ponto os valores organizacionais enfatizam o aprendido, a honestidade, a amizade com os colegas, a retroação orientada para o aprendido e a avaliação do desempenho.

Fonte: Pascais e Athos, 1982

Sítima *et al* (2005) fazem, de resto, uma interessante e provocatória analogia entre os sete pecados capitais que limitam a capacidade e a rapidez da mudança (e consequentemente, a sobrevivência organizacional):

Tabela 2 – Os sete pecados capitais que inibem a mudança

Soberba	O vínculo de caráter emocional que limita a objetividade e humildade necessárias no reconhecimento da fraqueza e sinais do mercado, conduzindo a uma falta de consciência quanto à necessidade de mudar e aprender.
Ira	Uma referência à existência de uma atmosfera de penalização do erro e desvalorização da diferença, levando a que haja uma tendência para não se assumirem riscos, limitando a capacidade de inovação e acentuando a desresponsabilização.
Preguiça	À medida que caminham para a maturidade é natural que as empresas desenvolvam rotinas e hábitos que lhes conferem estabilidade, assentes em padrões de burocracia, de processos e rotinas bem definidos que, embora suportem a estabilidade organizacional, conduzem também a um certo adormecimento da estrutura. Tal tem reflexos numa minimização – a prazo – de estímulos à mudança.
Avareza	A obsessão pelo lucro imediato, tanto a nível organizacional como a nível individual, acaba por funcionar como elemento dissuasor na mudança. Sem um ideal mais elevado as organizações tendem a descaracterizar-se, a apresentar níveis de ambição mais reduzidos e uma menor capacidade de mobilização. Consequentemente, pode ocorrer uma descaracterização do propósito empresarial, haver lugar a “informalidade” e a desconfiança do mercado de capitais.
Luxúria	A tendência para a pressão por resultados, levando a uma excessiva preocupação com o curto prazo em detrimento do futuro. Traduz-se numa falta de continuidade e coerência estratégica, assim como na adoção de soluções provisórias e não estruturais.
Gula	O desperdício e o esbanjamento do que se tem, quando se tem, consequentemente gerando uma falta de rigor financeiro e disciplina no planeamento e afetação de recursos.
Cobiça	A competição na sua dimensão negativa e pouco saudável, quando começa a haver uma sobreposição do interesse pessoal em detrimento do interesse da equipa. Origina uma falta de confiança nas pessoas e promove sentimentos do tipo “nós e eles”, anulando as sinergias no trabalho de equipa.

Fonte: Sítima *et al* (2005)

O conceito de deslize estratégico torna-se então importante na análise que se fará, na medida em que é a tendência das estratégias para se desenvolverem incrementalmente na base de influências culturais e históricas, falhando no entanto na tentativa de manter o ritmo de mudança do ambiente envolvente. É importante conhecer as razões por trás de tal sempre que o mesmo acontece, de modo a ajudar a perceber porque abrandam por vezes as empresas. Há, no entanto, em empresas de sucesso, períodos de relativa continuidade onde a estratégia se mantém largamente intocada ou muda apenas muito incrementalmente. As razões para tal são um alinhamento com a mudança ambiental, o sucesso registado no passado recente e a experimentação à volta de um tema. Em simultâneo, vemos que as razões na base do deslize estratégico são o problema de falta de visão em retrospectiva, a tendência para construir com base no que é familiar, a rigidez ao nível do core, os relacionamentos tornarem-se algemas ou esforços de performance atrasados (Johnson, 1988).

A escala da mudança pode ser essencialmente revolucionária ou evolucionária e descontínua ou contínua (Burke, 2002), sendo um processo mais ou menos sequencial assente em cinco etapas: identificar uma necessidade de mudança, seleccionar uma técnica de intervenção, ganhar suporte da gestão de topo, ultrapassar a resistência à mudança e, finalmente, avaliar o processo de mudança (Dawson, 2003). No caso de uma mudança drástica, Kotter (1996) propõe um modelo baseado em oito passos para aumentar o empenho dos empregados e reduzir o ceticismo: Estabelecer um sentido de urgência (analisando o mercado e realidades competitivas, identificando crises, potenciais crises ou oportunidades de maior); criar uma coligação que sirva como guia; desenvolver uma visão e uma estratégia; comunicar a visão de mudança; dar poder a uma ação abrangente, encorajando a tomada de riscos e ideias não tradicionais; gerar vitórias de curto-termo; consolidar os ganhos e produzir mais mudança; saber ancorar estas mudanças na nova cultura.

2.3. Liderança e Controlo

Como vimos anteriormente, as pessoas são a parte mais importante no processo de mudança. Nesse sentido, vimos também que a liderança é uma componente muito importante na forma como o processo de mudança é ou não implementado com sucesso. Tão ou mais importante que isto, a liderança está-se a tornar cada vez mais importante

na vida das organizações. “A razão é muito simples: o mundo organizacional requer líderes para a condução bem-sucedida das organizações, e a liderança representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e à competitividade” (Chiavenato, 2004: 332). Torna-se interessante analisar então um pouco mais sobre a componente liderança e de que forma influi esta na estratégia em geral e cultura organizacional e na mudança em particular. Afinal, “a capacidade de liderança é o grande motor da mudança, a montante da concepção estratégica e organizacional” (Siqueira *et al*, 2005: 62). Podemos então descrever a liderança como a habilidade de influenciar pessoas para o alcance de objetivos. Esta tem um carácter recíproco e ocorre entre pessoas. É uma atividade focada em pessoas e envolve o uso do poder (Daft, 1994), consistindo na relação entre um indivíduo e o grupo e repousando na relação funcional que existe quando um líder é percebido pelo grupo como o possuidor ou controlador dos meios para a satisfação das suas necessidades (Knickerbocker, 1967).

A mudança tende a começar como um embrião numa pequena equipa (de topo, normalmente), determinada em promover novas ambições e desafios. Esta determinação tende a crescer e a ganhar novos adeptos, sendo que à medida que alcança resultados tende mesmo a gerar um efeito de bola de neve. Assim, tende-se então a associar o potencial de mudança de uma organização à sua equipa de topo, da mesma forma que as expectativas quanto ao valor de uma empresa costumam estar associadas à percepção tida sobre a credibilidade e competência dos seus líderes. Assim, o potencial para assumir a mudança como uma vantagem competitiva será tanto maior quanto a capacidade de desenvolver e promover líderes ao longo do tempo e tanto maior quanto a capacidade de liderança da equipa de topo (Siqueira *et al*, 2005).

A liderança 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 a existência de poder não significa necessariamente uma apetência para liderar, como aliás veremos mais à frente.

O poder pode, precisamente, manifestar-se nas empresas de diversas formas. French e Raven (1960), reconhecendo tal, distinguem então diferentes tipos de poder:

Tabela 3 – Os diferentes tipos de poder

Poder Coercivo	Aquele que se baseia no temor e coerção. Há a noção de que o fracasso em corresponder ao que é expectável pode resultar em punições.
Poder de recompensa	Apoia-se na esperança de alguma recompensa, incentivo ou reconhecimento por parte de quem é liderado.
Poder legitimado	É o poder que decorre da posição ocupada por um indivíduo no grupo ou hierarquia organizacional. É a nivelção hierárquica que estabelece os padrões de autoridade dentro da organização.
Poder de competência	Baseia-se na especialidade, no talento, na competência, na experiência ou no conhecimento técnico da pessoa. Neste caso os liderados percebem o líder como alguém que possui competências que excedem os seus próprios conhecimentos.
Poder de referência	É o poder baseado na atuação e no apelo. O líder que é admirado por certos traços de personalidade desejáveis possui poder referencial. Também é popularmente conhecido como carisma. Emana da admiração e do desejo de se parecer com o líder.

Fonte: French e Raven, 1960

Enquanto o poder de coerção, de recompensa e legitimado decorrem da posição ocupada na organização, o poder de competência e o poder de referência decorrem da própria pessoa, não estando dependentes da posição na organização. Podemos então afirmar que a verdadeira liderança decorre do poder de competência ou do poder de referência do líder, baseando-se na pessoa do líder em si e não no poder que a organização confere.

No fundo a diferença aqui presente é a diferença entre liderança e administração. A administração é feita por meio da gestão e relaciona-se com o enfrentamento da complexidade (Kotter, 1990). A liderança, por seu turno, relaciona-se com o enfrentamento da mudança. Implica que se definam direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro e que se cativa as pessoas, transmitindo esse visão e inspirando-as a superar os obstáculos (Chiavenato, 2004). Um gestor administra, mantém, baseia-se no

controle, foca-se no sistema e na estrutura, tem uma visão mais a curto prazo, pergunta como e quando, aceita o *status quo* e faz as coisas de maneira certa. Um líder, por sua vez, distingue-se por inovar, desenvolver, inspirar confiança, focalizar as pessoas, ter uma perspectiva de longo prazo, perguntar o quê e porquê, ser original, desafiar o *status quo* e fazer as coisas certas (Bennis, 1989). A gestão tradicional tem então as suas limitações, parecendo pertencer ao velho mundo dos negócios. Rotina, horários, processos, equipamentos, etc. são tudo coisas que ainda podem ser administradas. No entanto, é muito mais difícil (para não dizer impossível) administrar atitude, dedicação, coragem, criatividade, perseverança, valores, colaboração e paixão. Por isso é que as pessoas precisam ser lideradas e não apenas administradas (Chiavenato, 2002).

Vemos então que a gestão, enquanto processo lato, está mais associado a sistemas como processos e tecnologias; a objetivos, padrões e medidas; ao controle; ao planeamento estratégico; à maneira de fazer; a dirigir as pessoas; a responder e reagir; à melhoria contínua do que existe. A liderança, por sua vez, interessa-nos para o contexto desta dissertação principalmente por estar associada a pessoas, no seu contexto e cultura. Mas também por ter uma visão do futuro, princípios e propósitos; por estar assente no compromisso, oportunismo estratégico; na maneira de ser; por servir pessoas; por iniciar e originar; por ter uma penetração inovadora no que poderia ser (Clemmer, 2001).

Embora não exista nenhum traço universal que possa prever a liderança em qualquer situação e os traços pareçam prever a liderança apenas em determinadas situações seletivas (Schneider, 1974), são vários os autores que começam a desenvolver uma nova interação da ideia de traços com as competências do líder por oposição aos traços ou habilidades. É o caso por exemplo de Marquart (1993), que faz uma listagem das competências necessárias críticas para o sucesso na economia global:

- Flexibilidade cultural: a capacidade de reconhecer e celebrar o valor da diversidade nas suas organizações. Também importante nos negócios internacionais, onde é necessária sensibilidade cultural.
- Habilidades de comunicação: eficácia a comunicar, quer se trata da forma escrita, oral ou não-verbal.
- Habilidades relacionadas com pessoas: sendo as pessoas parte da eficácia da liderança, os líderes devem ter a habilidade necessária para desenvolver um clima de aprendizagem, transmitindo informações e experiências,

criando mudança organizacional, proporcionando aconselhamento de carreira e desenhando e conduzindo programas de treino.

- Criatividade: solucionar problemas, inovação e criatividade proporcionam vantagem competitiva no mercado atual. Deve favorecer a existência de um clima que permita o desenvolvimento da criatividade.
- Autogestão do aprendizado: capacidade de autoaprendizagem é necessária, procurando novos conhecimentos e habilidades e evoluindo continuamente, acompanhando as mudanças externas.

O estudo de Whetten e Cameron (1991), por sua vez, categoriza as habilidades de liderança conforme:

- Relações humanas e participativas, tais como comunicação de apoio e construção de equipas.
- Competitividade e controlo, traduzidas em assertividade, poder e influência.
- Inovação e capacidade empreendedora, como solução criativa de problemas.
- Manutenção da ordem e racionalidade, patente numa tomada de decisão racional e superior gestão do tempo.

No contexto desta dissertação torna-se interessante atentar nas teorias situacionais e contingenciais de mudança (Chiavenato, 2004). Aqui, os traços e comportamento atuam em conjunto com as contingências situacionais para determinar os resultados. Incluem então a liderança no contexto ambiental em que esta ocorre.

Tannenbaum e Schmidt (1958) foram os precursores da teoria situacional da liderança. Consideram que o líder deve escolher os padrões de liderança mais adequados para cada situação em que se encontra. Segundo os autores a liderança é um fenómeno situacional que se baseia em três aspetos:

- Forças no líder, assente nas características pessoais do líder, valores e convicções pessoais;
- Forças nos subordinados, tendo por base as características dos subordinados, como a sua autonomia, o desejo de assumir responsabilidades, tolerância de incerteza... etc.;
- Forças na situação, ou seja, as condições nas quais a liderança é exercida,

como as características da organização, sua estrutura e cultura, o ambiente de trabalho, o clima organizacional, etc. Importa encontrar um padrão de liderança que esteja em sintonia com estas três forças interativas.

O controlo de gestão é algo importante nas organizações ao permitir uma série de controlos que permitem a avaliação e, conseqüentemente, permitem uma melhor definição de objetivos.

Anthony e Govindarajan (2007) referem-se ao controlo de gestão como o processo através do qual os gestores influenciam outros membros da organização a implementar a implementar as estratégias definidas. Os sistemas de controlo da gestão são uma das ferramentas ao dispor nos gestores para a conduzir a organização rumo aos seus objetivos estratégicos e obtenção de vantagem competitiva.

De acordo com Horngren *et al* (2005), os sistemas de controlo de gestão são uma técnica integrada para recolher e usar informação de modo a motivar o comportamento dos recursos humanos e de forma a avaliar a performance. Simons (1995), por seu turno, refere as rotinas formais baseadas em informação, assim como os procedimentos que os gestores usam para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais.

2.4. Rivalidade, Concorrência e Capacidades Dinâmicas

Uma das cinco forças competitivas de que Porter (1996) fala é a que mais nos interessa para o contexto desta dissertação: a rivalidade. Esta pode tomar diversas formas e pode limitar a rentabilidade de uma indústria, dependendo da intensidade com que as empresas competem e a base em que competem. A intensidade da rivalidade tende a ser maior se: os concorrentes forem numerosos ou mais ou menos equivalentes em tamanho e poder; o crescimento da indústria for pequeno (gerando disputas pela quota de mercado); as barreiras à saída forem elevadas; os rivais forem altamente devotos ao negócio e tiverem aspirações pela liderança, particularmente se tiverem metas que vão para além da performance económica; as empresas não conseguirem ler os sinais transmitidos pelas outras devido a falta de familiaridade com estas, uma diferente postura competitiva ou metas diferentes. 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.

Ronald Burt (2000), realça a importância de conhecer o setor no qual está inserida

a empresa. Tal acontece visto que, embora em alguns setores a cultura não tenha qualquer relação com o desempenho, noutros esta poderá representar uma poderosa vantagem face à concorrência. Ainda segundo o autor, conhecer o seu valor contingente poderá ajudar a decidir quando se deve investir na cultura organizacional, quando se deve proteger a cultura de uma organização fundida na sua própria e quando não deve haver lugar a qualquer preocupação. O valor contingente pode então ser um guia para o pensamento estratégico acerca da cultura.

Buckley *et al* (1988) identificaram quatro níveis de análise do conceito de competitividade (nacional, indústria, empresa e produto), tendo declarado que qualquer tentativa para medir competitividade deve medir o nível no qual a medida da performance toma lugar. Também contribuíram para clarificar a distinção entre competitividade e performance ao declarar que a medida da competitividade deve incluir não apenas a performance competitiva da empresa (medida por indicadores quantitativos), mas também o seu potencial (medido também por indicadores quantitativos) e processos gerenciais (medidos por indicadores qualitativos).

Uma das questões fundamentais no campo da gestão estratégica gira em torno de como as empresas conseguem alcançar e manter vantagem competitiva. Torna-se então particularmente importante abordar a temática das capacidades dinâmicas na medida em que estas analisam como é que as empresas conseguem ser bem-sucedidas em ambientes de rápida mudança nos quais as empresas necessitam desenvolver capacidades dinâmicas de modo a serem competitivas.

O conceito de capacidades dinâmicas evoluiu a partir da teoria da empresa baseada nos recursos (Barney, 1986), que advoga que recursos valiosos, raros e inimitáveis podem ser uma fonte de performance superior, ajudando a empresa a conseguir alcançar uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991). As capacidades dinâmicas vieram trazer valor a esta visão ao transformarem o que era essencialmente uma visão estática numa que permite comportar vantagem competitiva num contexto dinâmico. Nesse sentido, capacidades dinâmicas são “a capacidade da empresa em criar, estender ou modificar com propósito a sua base de recursos” (Helfat et al, 2007: 1). Podemos explicar ainda as capacidades dinâmicas de alta ordem que governam a taxa de mudança nas competências, vulgo capacidades ordinárias ou operacionais (Collis, 1994). Como refere Daneels (2002), é essencial que a teoria da empresa baseada nos recursos tenha uma perspetiva dinâmica de forma a entender como

as empresas evoluem ao longo do tempo, através da forma como gerem e adquirem recursos, mas mais importante ainda, porque as empresas devem continuamente renovar-se e configurar-se se querem sobreviver.

As capacidades dinâmicas fornecem então uma base para perceber porque é que, ao longo do tempo, algumas empresas são mais bem-sucedidas do que outras. Como consequência, existe toda uma série de artigos não só sobre capacidades dinâmicas como também qual a influência destas na performance empresarial. Wall *et al* (2010) fazem ainda uma referência a sistemas de controlo da gestão que fornecem mecanismos aos gestores para que estes efetivem as capacidades dinâmicas. Quando falamos em sistemas de controlo de gestão referimo-nos aos sistemas de planeamento, medição, orçamentação e comunicação que os gestores usam na tomada de decisões e na avaliação (Marginson, 2002). Uma visão de complementaridade e controlo contingente, portanto.

Para ilustrar as relações entre controlo de gestão, processos, capacidades e competências de mudança, Simons (1995) fala em níveis de controlo, apresentando quatro tipos de sistemas de controlo. Dois deles responsáveis por promover a exploração e inovação, enquanto os outros dois são responsáveis pelo refinar de competências existentes. No que diz respeito à exploração e inovação temos:

- Sistemas de crenças: para comunicar as metas e os valores centrais, estabelecendo propósito e definindo as atividades a serem realizadas.
- Sistemas interativos: promovendo a procura, a aprendizagem e a organização, tendo em vista a realização de novas atividades.

Os sistemas interativos atuam em sincronismo com os de crenças de modo a promover a comunicação, a aprendizagem e a emergência de novas ideias e estratégias, facilitando a compreensão das incertezas estratégicas com que se pode deparar a empresa (Wall *et al*, 2010).

No que diz respeito ao refinar de competências existentes temos:

- Sistemas de limites: sistemas de diagnóstico para monitorização e medida, através de restrições comportamentais, tendo em vista reforçar as regras do jogo.
- Sistemas de diagnóstico: tendo em vista determinar e identificar alvos de modos a realizar corretamente as atividades certas.

Os sistemas de diagnóstico e de limites convergem para ajudar as empresas a focarem-se nas competências que garantem eficiência e sobrevivência a curto-prazo. Os sistemas de diagnóstico, ao motivarem, medirem e recompensarem o progresso rumo a metas específicas, ajustando os comportamentos organizacionais de acordo com o que é expectável, são importantes instrumentos na execução das estratégias pretendidas (Merchant, 1990).

Juntos estes sistemas fornecem procedimentos e atividades necessários para exercer um controlo adequado nas organizações que exigem flexibilidade, inovação e criatividade (Simons, 1995), como é o caso dos clubes de futebol. Trata-se de níveis complementares que combinam para criar forças que alteram e melhoram as capacidades organizacionais, produzindo o que Winter (2000) descreve como níveis aspiracionais que influenciam até que ponto uma empresa deseja explorar e criar novas competências, ao invés de se limitar a explorar e refinar as competências existentes.

Um dos aspetos importantes neste sentido é a identificação de oportunidades e ameaças futuras (Teece *et al*, 1997). A vantagem competitiva das empresas é então vista como assentando em processos distintivos (coordenar e combinar), sendo moldada pelos respetivos bens proprietários e pelo caminho evolucionário. A vantagem competitiva tende a aumentar quando se criam as condições para o retorno aumentar. Inversamente, tende a erodir de acordo com a estabilidade da procura do mercado, a facilidade de replicabilidade e imitabilidade.

De acordo com Aramand e Valliere (2012) existem duas perspetivas que podem ser encontradas no processo de criação de capacidades dinâmicas: a perspetiva exógena e a perspetiva endógena. Segundo a perspetiva exógena, os autores propõem que as fontes de capacidades dinâmicas são mudanças no ambiente externo. Por outras palavras, as capacidades dinâmicas são feitas para alinhar as competências e recursos da empresa com as mudanças no ambiente. Neste caso, a causa das modificações nas capacidades dinâmicas seriam exógenas às atividades internas da empresa. Por outro lado, na perspetiva endógena as fontes de capacidades dinâmicas são mudanças nas capacidades ordinárias internas da empresa. Segundo esta perspetiva, a causa da criação ou alterações das capacidades dinâmicas seria endógena às atividades da empresa.

As capacidades dinâmicas são então criadas e desenvolvidas ao longo de duas dimensões principais: de acordo com um balanço entre as atividades existentes e futuras da empresa e de acordo também com se este processo é desenvolvido atendendo mais às

atividades de carácter externo ou interno. Madsen (2010) propõe então o binómio prospeção (nossa tradução de *exploration*) e exploração (nossa tradução de *exploitation*), com o primeiro a compreender observação, avaliação e renovação dos recursos, enquanto o último compreende a aquisição e reconfiguração de recursos.

As empresas empreendedoras frequentemente criam, definem, descobrem e exploram oportunidades bem à frente dos seus rivais (Sathe, 2003). O que é proposto é que a diferença reside na capacidade destas empresas desenvolverem e aplicarem as suas capacidades dinâmicas, definidas como as capacidades de reconfigurar os recursos e rotinas de uma empresa da forma considerada mais apropriada pelos principais decisores. De facto, a criação e conseqüente uso de capacidades dinâmicas é diretamente proporcional à capacidade do empreendedor e respetiva equipa em percecionarem oportunidades para mudar produtivamente rotinas existentes ou configurações de recursos, à vontade de levarem a cabo tal mudança e à respetiva habilidade para a implementarem com sucesso (Penrose, 1959).

A emergente discussão na literatura sobre as capacidades dinâmicas de uma empresa está assente na teoria evolucionista da empresa (Nelson e Winter, 1982). A teoria já remonta à década de 50, quando Alchian (1950) e March e Simon (1958) sugeriram que porque os gestores tomam decisões sobre um clima de incerteza e são demasiado racionais, tendem a dar apenas uma resposta satisfatória em vez de otimizar a procura e seleção de soluções para os problemas. E esta otimização só é conseguida se os gestores não tentarem criar soluções ou rotinas *standard* para os seus problemas, antes procurando continuamente reconfigurar ou rever as capacidades desenvolvidas. Até porque é perante um ambiente dinâmico e imprevisível que as empresas são particularmente desafiadas a reverem as suas rotinas (March, 1991).

São vários os teóricos que afirmam que as capacidades dinâmicas são incapazes de criar valor de forma direta, fazendo-o sim, de forma indireta. É o caso de Helfat e Peteraf (2003), que defendem que o valor associado à capacidade de mudar rotinas está diretamente associado ao valor das capacidades substanciais existentes. As capacidades dinâmicas diferem então das substanciais no sentido em que só através das primeiras é que se consegue reconfigurar ou alterar as capacidades substanciais existentes. Por outras palavras, uma empresa pode ter a capacidade substancial de desenvolver novos produtos, mas alterar a forma como desenvolve estes novos produtos já implica a existência de capacidades dinâmicas.

As capacidades dinâmicas têm recebido uma atenção crescente no campo da investigação sobre a gestão estratégica. Ao focarem-se não apenas na vantagem competitiva que é fornecida por uma certa constelação de recursos mas também nas mudanças nos recursos da empresa ao longo do tempo para haver uma adaptação a ambientes de negócios em mudança, são uma perspectiva que demonstra a importância estratégica da inovação.

2.5. *Análise Histórica e Cultural*

A perspectiva histórica e cultural ajuda a uma compreensão tanto das oportunidades como das restrições com que se deparam as empresas. O ambiente empresarial não pode então ser compreendido sem se considerar a sua evolução ao longo do tempo. As capacidades de uma empresa, particularmente as capacidades geradoras de vantagem competitiva, podem ter raízes históricas que foram construídas ao longo do tempo de formas únicas para a empresa, tornando-se parte integrante da cultura organizacional e fazendo com que seja mais difícil de serem mimicadas. É compreendendo as bases históricas e culturais de tais capacidades (e não só) que se percebem os verdadeiros desafios da mudança estratégica (Johnson, 2010).

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.

Também o poder e influência das várias partes interessadas (nossa tradução de *stakeholders*) terão provavelmente raízes históricas importantes de compreender. Compreender as raízes históricas e culturais ao nível empresarial torna-se então muito relevante no contexto da estratégia. Conhecer a história da empresa torna-se então importante por vários motivos, entre os quais perceber melhor a posição estratégica da empresa, assim como na gestão estratégica. Outras razões que ajudam a aprofundar o conhecimento sobre estes dois aspetos prendem-se com a experiência organizacional dos gestores, o evitar de tendenciosidade recente, uma má atribuição da raiz do sucesso, traçar cenários alternativos e detetar e evitar este derrape estratégico (Johnson, 2010).

Ainda de acordo Johnson (2010) importantes são também os conceitos de

dependência histórica (nossa tradução de *path dependency*), que associa eventos e decisões iniciais ao estabelecimento de políticas consistentes (nossa tradução de *policy paths*) com efeitos duradouros sobre eventos e decisões subsequentes. Assim, sendo, a análise histórica mostra-se fulcral e pode ser feita através de uma análise cronológica, de uma revisão das influências cíclicas, dos momentos chave ou de uma narrativa histórica. A história mostra-se então importante na forma como influencia a estratégia presente quer seja para o melhor ou pior.

Igualmente importante é a análise cultural. Há, de resto, toda uma interdependência entre análise histórica e cultural. Antes de mais importa definir algumas características da cultura: é holística e não pode ser reduzida a pessoas individuais, devendo dizer respeito a um grupo grande de indivíduos; está relacionada com a história e é perpetuada através de tradições e costumes; é inerte e difícil de mudar, dado que as pessoas costumam ser avessas a mudar as suas ideias, valores e tradições; é um fenómeno socialmente construído e partilhado entre pessoas pertencentes a grupos, sendo que diferentes grupos criam diferentes culturas; é leve, vaga e difícil de captar, sendo de natureza essencialmente qualitativa; diz mais respeito a formas de pensar, valores e ideias acerca das coisas do que à parte concreta e mais visível de uma organização (Hofstede *et al*, 1990).

Numa análise cultural de uma organização há, assim, assuntos importantes que se torna forçoso ter em mente, tal como saber quais as questões a colocar. Algumas destas questões passam por saber quais são os símbolos associados à organização, que crenças chave revelam as histórias, que rotinas são enfatizadas, como é distribuído o poder pela organização, o que é mais proximamente controlado/monitorizado, etc.

A história e a cultura são então importantes influências na estratégia organizacional. Se os gestores querem criar caminhos no desenvolvimento estratégico necessitam de ser capazes de desafiar, questionar e potencialmente mudar capacidades com raízes profundas na história e cultura. (Johnson, 2010).

2.6. *Cultura Organizacional e Socialização Organizacional*

Uma das distinções mais importantes que Smircich (1983a) faz é entre estudos da cultura enquanto uma metáfora da vida organizacional e estudos da cultura enquanto variável. Estes últimos são normalmente vistos do ponto de vista funcionalista, dando a

ideia de que uma cultura “forte” (geradora de consensos entre os empregados de uma empresa) gerará uma maior produtividade ou rentabilidade. Os estudos funcionalistas trazem um tipo de pesquisa cultural ao *mainstream* do comportamento organizacional, onde as pesquisas que falham no estabelecimento de uma ligação causal com resultados relacionados com performance poucas vezes conseguem alcançar proeminência a longo-termo. Os estudos culturais que optam pelo funcionalismo geralmente adotam uma abordagem simbólica (Alvesson e Berg, 1992; Pondy *et al*, 1983; Schultz e Hatch, 1996), focando-se nos significados simbólicos associados a formas culturais tais como rituais (Schultz, 1995). As abordagens funcionais, por sua vez, tendem a tratar a cultura como uma variável usada para prever resultados, enquanto as abordagens simbólicas tendem a ver a cultura como uma lente para estudar a vida organizacional (Smircich, 1983b).

Schein (1985), ao falar da cultura organizacional faz menção às crenças e assunções básicas que são partilhadas pelos membros de uma organização, que operam (in)conscientemente e que definem numa forma básica e «dada por adquirida» o ponto de vista da organização sobre si mesma e sobre o ambiente que a rodeia. Assim, embora seja tida como adquirida, a cultura contribui para a forma como grupos de pessoas respondem e se comportam face aos problemas com que se deparam. Por conseguinte, tem importantes influências no desenvolvimento e mudança de uma estratégia organizacional. A cultura está então expressa na linguagem, histórias e mitos assim como nos rituais, cerimónias e expressões físicas tais como a arquitetura e ações. Em termos de linguagem podemos até dizer que diferentes vocabulários usados nas organizações expressam e moldam diferentes culturas organizacionais. Até *slogans* podem ser importantes no sentido em que sinalizam aquilo que a empresa defende (Alvesson, 1995).

A cultura manifesta-se também ao nível nacional e regional. Ora estando os três grandes clubes portugueses sediados em cidades que por si apresentam uma grande rivalidade entre elas, assim como aspetos culturais díspares, importará analisar também a questão por este prisma de rivalidade/sociocultural.

A cultura de uma organização é ainda moldada por campos organizacionais, ou seja, uma comunidade de organizações que interagem mais frequentemente umas com as outras do que com aquelas fora da sua esfera e que desenvolveram um sistema de significados partilhados. Quando assim é, muitas vezes acabam por desenvolver uma receita conjunta: uma série de normas, assunções e rotinas em comum dentro do tal

campo organizacional sobre propósitos organizacionais e uma sabedoria partilhada sobre como gerir organizações (Di Maggio; Powell, 1983).

Numa primeira definição de organização adota-se a definição proposta por Edgar Morin (1997: 14) segundo a qual, “a organização é a disposição de relações entre componentes ou indivíduos, que produz uma unidade complexa ou sistema, dotada de qualidades desconhecidas ao nível dos componentes ou indivíduos. A organização liga, de modo inter-relacional, elementos, acontecimentos ou indivíduos diversos que, a partir daí, se tornam os componentes de um todo (...) Portanto a organização: transforma, produz, liga, mantém”. Esta descrição revela-se bastante interessante por se adequar a vários campos de estudo onde se podem observar diferentes sistemas, desde a Gestão à Astronomia.

Cada organização tem a sua própria cultura organizacional. O primeiro passo para se conhecer verdadeiramente uma organização passa por conhecer a sua cultura. O modo como as pessoas interagem numa organização, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros, as atitudes predominantes e as pressuposições subjacentes fazem parte da cultura de uma organização. Tal como um iceberg, há uma componente desta que é mais facilmente observável e outra cuja observação ou perceção é mais difícil. Os aspetos formais e abertos são sem dúvida as componentes organizacionais visíveis e publicamente observáveis. Entre estes incluem-se: a estrutura organizacional; títulos e descrições de cargos; objetivos organizacionais e estratégias; tecnologia e práticas organizacionais; políticas e diretrizes de pessoal; métodos e procedimentos de trabalho; medidas de produtividade e medidas financeiras. Por outro lado, os aspetos informais e ocultos são componentes invisíveis e ocultas, afetivas e emocionais, orientadas para aspetos sociais e psicológicos. Entre estas incluem-se: padrões de influência e de poder; perceções e atitudes das pessoas; sentimentos e normas grupais; valores e expectativas; padrões de interações formais e relações afetivas (Chiavenato, 2004).

Kotter e Heskett (1991) concluíram que a cultura apresenta um forte e crescente impacto no desempenho das organizações, aquando da sua investigação para detetar os fatores que determinam as culturas organizacionais que conduzem uma organização ao sucesso. Verificaram então que as organizações bem-sucedidas adotam culturas não apenas flexíveis, mas sobretudo sensíveis a acomodar as diferenças sociais e culturais dos seus parceiros, principalmente quando atuam em termos globais. Desta forma,

podemos afirmar que o que marca realmente uma organização é a sua própria personalidade, o seu modo de viver e de se comportar, a sua mentalidade, o seu cerne (Tapscott e Caston, 1993).

A cultura organizacional apresenta várias camadas com diferentes níveis de profundidade, tornando-se necessário compreender cada uma destas camadas para melhor desenvolver um conhecimento sobre esta. Como é natural, quanto mais profunda a camada maior a dificuldade em transformar ou mudar essa mesma cultura. Numa primeira camada, mais superficial, encontramos artefactos tais como a tecnologia, prédios e instalações, produtos e serviços. Na camada seguinte, podemos encontrar padrões de comportamento como tarefas, processos de trabalho e normas e regulamentos. Numa terceira camada, já mais profunda, estão os valores e crenças: aquilo que as pessoas dizem ou fazem quotidianamente, bem como as filosofias, estratégias e objetivos. Por fim, na última e mais profunda de todas as camadas encontramos pressuposições básicas tais como crenças inconscientes; perceções e sentimentos; conceção da natureza humana; pressuposições predominantes (Chiavenato, 2004).

A cultura organizacional reflete então a forma como cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente. Estamos perante uma mistura complexa de pressuposições, comportamentos, mitos, crenças, histórias, metáforas e outras ideias que, reunidas, representam a forma particular como uma organização funciona e trabalha. Luthans (2002) identificou as seis características principais presentes na cultura organizacional. São estes os seguintes:

- A existência de regularidades nos comportamentos observados: as interações entre os participantes são caracterizadas por uma linguagem comum, terminologias próprias e rituais relacionados com condutas e deferências.
- As normas: padrões de comportamento que incluem guias sobre a forma como as coisas devem ser feitas.
- Os valores dominantes: os principais valores que a organização defende e espera que os seus participantes partilhem.
- A filosofia: políticas que afirmam as crenças sobre como os empregados ou clientes devem ser tratados.
- As regras: guias estabelecidos e relacionados com o comportamento na

organização. É essencial que os novos membros aprendam essas regras de modo a serem aceites no grupo.

- O clima organizacional: a forma como os participantes interagem, como as pessoas tratam os outros e o próprio sentimento transmitido pelo local físico.

Likert (1971) foi mais longe, ao definir quatro perfis organizacionais tomando por base variáveis como o processo decisório, o sistema de comunicações, o relacionamento interpessoal e o sistema de recompensas e punições. Em cada um dos perfis organizacionais estas variáveis apresentam-se com diferentes características.

O primeiro sistema, é aquele que pode ser denominado de autoritário coercivo. Trata-se de um sistema administrativo autocrático, forte, coercivo e altamente arbitrário, que controla rigidamente tudo que ocorre dentro da organização. É o sistema mais duro e fechado. É mais facilmente encontrado em indústrias que utilizam mão-de-obra intensiva e/ou tecnologia rudimentar. Apresenta um processo decisório totalmente centralizado, um sistema de comunicações precário e vertical, o relacionamento interpessoal é considerado prejudicial ao bom trabalho e enfatiza as punições e medidas disciplinares.

O segundo sistema é denominado autoritário benevolente. Aqui estamos perante um sistema administrativo autoritário mas, contrariamente ao sistema anterior, mais condescendente e, conseqüentemente, menos rígido. É mais comumente encontrado em empresas industriais que utilizam tecnologia mais apurada e mão-de-obra mais especializada. Aqui o processo decisório é também ele centralizado mas já permite uma certa delegação de tarefas; o sistema de comunicações continua a ser algo precário e vertical, embora a cúpula se oriente em comunicações ascendentes vindas da base; o relacionamento interpessoal é tolerado num clima de condescendência relativa; continua a haver ênfase nas punições e medidas disciplinares mas com menor arbitrariedade e contrapondo com certas recompensas materiais e salariais.

Nestes dois primeiros sistemas tende a prevalecer uma cultura tradicional. Estas culturas organizacionais mais tradicionais tendem a ser autocráticas e impositivas, centralizadas, com muitos níveis hierárquicos de comando e uma pequena amplitude de comando, mais formais, com um maior conservantismo e manutenção do *status quo*, mudanças lentas e progressivas, um horizonte de planeamento a longo prazo, um foco no lucro de curto prazo e no controlo de despesas, com recompensas baseadas no tempo de casa. Por conseguinte, estas empresas centram-se mais na atividade, focam-se mais nas

tarefas, são mais resistentes a mudanças, tende a haver uma baixa expectativa por parte das pessoas, os empregados tendem a fazer apenas o que lhes é mandado, há incerteza quanto a metas e orientação, assim como uma tendência para sintomas de *stress* e esgotamento (Chiavenato, 1999).

Outro sistema é o consultivo. Este pende mais para o lado participativo do que para o autocrático e impositivo, representando um certo abrandamento da arbitrariedade organizacional. Aqui, o processo decisório é mais consultivo e participativo; o sistema de comunicações prevê comunicações verticais descendentes e ascendentes, assim como comunicações laterais entre os pares; o relacionamento interpessoal assenta as bases numa elevada confiança depositada nas pessoas, embora não completa ou definitiva; aqui a ênfase já se encontra nas recompensas materiais e simbólicas, embora eventualmente possam ocorrer punições e castigos.

Por fim, o quarto sistema é o participativo. Trata-se de um sistema administrativo democrático e aberto. Aqui o processo decisório é totalmente delegado para a base; as comunicações fluem em todos os sentidos e há um grande investimento em sistemas de informação; o trabalho é realizado em equipas e grupos instantâneos de modo a construir confiança entre as pessoas; há uma forte ênfase nas recompensas, principalmente de cariz simbólico e social, raramente ocorrendo punições, as quais são sempre definidas pelas equipas envolvidas.

Nestes dois últimos sistemas tende a prevalecer uma cultura organizacional participativa. Algumas das características destas culturas são a descentralização, os poucos níveis hierárquicos, a grande amplitude de comando, a informalidade, a criatividade e inovação, as mudanças rápidas e radicais, o horizonte de planeamento a curto prazo, o foco em lucros de longo prazo, o foco na qualidade e atendimento, bem como a existência de recompensas baseadas no desempenho. Consequentemente, estas empresas tendem a centrarem-se mais no cliente, a focarem-se nos resultados por intermédio de pessoas, a serem mais abertas a mudanças, a mostrar mais trabalho de equipa, a ter uma comunicação descendente e ascendente, a apresentar mais confiança e abertura, as pessoas tendem a mostrar mais expectativas, a haver um maior sentido de urgência para decidir, uma maior disposição para inovar e tomar riscos, orgulho de se sentirem vencedoras, uma maior autoiniciativa, uma maior certeza sobre metas e direção e uma tendência para a autoavaliação do desempenho (Chiavenato, 1999).

Likert (1971) preocupou-se ainda em avaliar o comportamento humano na

organização. Determinou então variáveis causais que provocam estímulos e influenciam as pessoas. Falamos, por exemplo, do estilo de administração, das estratégias organizacionais, da estrutura organizacional e da tecnologia utilizada. Estes estímulos atuam ao nível de variáveis intervenientes tais como atitudes, perceções, motivações, comprometimento, comportamento individual e comportamento -grupal, gerando respostas. Estas respostas podem ser denominadas variáveis de resultados. Falamos por exemplo de produtividade, competitividade, lucratividade, sucesso organizacional, satisfação e qualidade. As variáveis intervenientes dependem então em grande parte das variáveis causais e têm forte influência nas variáveis de resultado final.

Para caracterizar culturas bem-sucedidas, Fitz-Enz (1997) assinala oito práticas utilizadas por organizações excecionais:

- A fixação de um valor equilibrado. Organizações de exceção alcançam simultaneamente vários objetivos balanceados.
- Um compromisso com uma estratégia básica e essencial. Essencial desenvolver uma estratégia bem-definida convergindo todos os esforços no sentido de implementá-la adequadamente.
- Intensa ligação da estratégia com o seu sistema cultural. As organizações excecionais apresentam uma cultura corporativa forte e bem-delineada.
- As organizações excecionais têm sistemas de comunicação atuantes e bem-desenvolvidos.
- Necessidade de conseguir tratar os parceiros de maneira coesa e integrada.
- Colaboração funcional. Ter bases assentes em mecanismos de colaboração e cooperação.
- Inovação e risco. É necessário haver um foco na inovação e criatividade.
- Nunca estar satisfeito. Uma procura constante pelo aperfeiçoamento e melhoramento dos resultados já obtidos.

Em termos teóricos, uma cultura corporativa forte pode aumentar o desempenho económico da empresa devido a uma série de fatores: implica menores custos de monitorização; as crenças, mitos e práticas partilhadas funcionam como um mecanismo de controlo informal, com os empregados que se desviem das práticas aceites a serem mais rapidamente detetados até por outros colegas; gera uma maior clareza dos objetivos e práticas, diminui a incerteza e permite agir mais rapidamente; a coordenação dos

antigos empregados com os novos é feita mais eficazmente visto haver menos probabilidade de ouvirem versões conflituosas dos objetivos e práticas da empresa; finalmente, a cultura corporativa é menos imposta aos empregados e mais construída socialmente por estes, o que permite atingir níveis motivacionais mais elevados (Burt, 2000).

À medida que novos membros ingressam numa organização estes precisam de ser integrados nos seus papéis. Tal é feito por via da socialização organizacional, a qual impõe, até certo ponto, a perda da individualidade do novo membro para dar lugar à aprendizagem de novos valores, normas e padrões de comportamento requeridos pela organização. Em geral, falamos da missão, visão, valores e objetivos básicos da organização; dos meios preferidos pelos quais os objetivos são alcançados; das responsabilidades básicas de cada membro no papel que lhes é atribuído na organização (o papel representa o conjunto de atividades e comportamentos solicitados de um indivíduo que ocupa determinada posição numa organização); dos padrões de comportamento requeridos para o desempenho eficaz do papel e do conjunto de regras ou princípios que asseguram a manutenção da identidade e integridade da organização. O grau em que o novo membro deve assimilar estes valores, normas e padrões do comportamento depende do grau de socialização exigido pela socialização. Por vezes, a socialização organizacional requer ainda uma fase destrutiva ou descongeladora dos valores e padrões de comportamento aprendidos previamente em outras organizações. (Schein, 1977).

Luthans (2002) fala sobre 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. É perfeitamente natural que os clubes de futebol recorram a estas práticas para assegurar que o processo de socialização organizacional decorre nas melhores condições. Enumeremos algumas:

- Uma cuidada seleção dos novos entrantes de modo a verificar a sua adequação à cultura organizacional. Vemos então que os três grandes escolhem jogadores de modo a verificar uma adequação à cultura organizacional. De fato e como visto previamente, o F.C.Porto tem 250 olheiros e realiza vários níveis de observações a um jogador, garantindo que cada jogador é observado por várias pessoas, sob várias componentes diferentes.

- Um programa de integração ou de indução, procurando ensinar a importância da cultura. Tal é comum nos três grandes, com os jogadores a visitarem o museu, a comunicarem com os adeptos, a participarem em eventos do clube, etc.
- O treino no cargo, incluindo o ajustamento cultural e enfatizando aspetos da cultura. No caso dos três grande isto inclui todo o processo de socialização organizacional que ocorre durante os treinos em equipa.
- A avaliação do desempenho e recompensas, através de sistemas abrangentes e consistentes que focalizem os aspetos do negócio e valores corporativos que são cruciais para o sucesso da organização: o jogador Rinaudo, do Sporting Clube de Portugal, pese embora ter ainda completado apenas uma época no clube, foi desde já promovido ao grupo de capitães, como recompensa por ter incorporado tão rapidamente os valores corporativos cruciais para o sucesso da organização, como o são a «raça, dedicação, devoção e glória».
- A adesão aos valores organizacionais. Identificar os valores ajuda a conciliar sacrifícios pessoais para manter a sua participação na organização e a aprender a aceitar os valores, confiando que a organização os valoriza e premia. Não raras vezes os jogadores têm que passar por sacrifícios pessoais como aprender a moderar a sua conduta fora de campo.
- Um reforço de histórias e folclore organizacionais, validando e incentivando a cultura organizacional e ajudando a explicar por que é que a organização faz as coisas de uma maneira particular e peculiar. Tal acontece frequentemente nos três grandes portugueses, com os clubes a convidarem ex glórias ou a terem já nas suas equipas técnicas ex-jogadores que são símbolos do clube, cujas funções incluem também o reforço de histórias e folclore organizacional.
- O reconhecimento e promoção de pessoas que fazem bem as suas tarefas e que podem servir de modelo aos iniciantes na organização. Nos clubes isto traduz-se de duas formas: através de renovações e consequentes melhorias contratuais por parte dos dirigentes, no reconhecimento por parte da massa adepta e na possível atribuição do posto de capitão ou sub-

capitão de equipa, por parte da equipa técnica.

A socialização organizacional depende então de fatores individuais, intergrupais e organizacionais, os quais são moldados pelos meios de socialização. A nível de fatores individuais falamos da identificação das pessoas com as características da organização e dos grupos culturais da organização e dos quais fazem parte dentro desta; a nível intergrupais, inicialmente passa a existir um certo grau de similaridade entre os sistemas de normas grupais; posteriormente, passa a existir um certo grau de complementaridade entre os sistemas de normas grupais; finalmente, há um completo conhecimento das diferenças específicas entre os grupos na organização. A nível de fatores organizacionais falamos do grau em que a diversidade cultural é valorizada na organização, assim como o grau em que a cultura organizacional é adequada à estrutura da organização (Cox e Finley-Nickelson, 1991).

2.7. *Recursos Idiossincráticos*

A cultura organizacional, de acordo com Johnson (1992), é então concebida como tendo quatro camadas, sendo que cada uma destas camadas é composta por aquilo que denominamos recursos idiossincráticos da empresa: valores, crenças, comportamentos e paradigmas. Os valores podem ser fáceis de identificar numa organização e muitas vezes estão até escritos nas declarações acerca da missão, objetivos e estratégias. No entanto, também podem ser vagos e requerer investigação mais aprofundada.

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 Sporting Clube de Portugal, onde as palavras “raça, dedicação, devoção e glória” escritas numa das bancadas do estádio são exemplo disto mesmo. Num segundo nível existe a perceção de que os valores são necessários e promove-se o diálogo e a discussão sobre estes. 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. Os valores são então comunicados em todos os níveis da interação humana: interpessoal, organizacional, cultural, psicológica, sociológica, política e económica. Na prática, os valores são comunicados nas organizações por meio de: tudo aquilo que a organização recompensa ou pune; tudo

aquilo que as pessoas dizem quando recusam responsabilidade pelo que foi feito; tudo o que as pessoas não dizem quando permanecem em silêncio sobre problemas sobre os quais preferem não falar; tudo o que as pessoas fazem quando ficam angustiadas com críticas; tudo o que as pessoas não fazem quando não discutem problemas importantes; congruência ou hipocrisia, quando as pessoas fazem diferentemente do que dizem fazer (Cloke e Goldsmith, 2002).

Valores não claros podem estar na base de conflitos, dilemas ou contradições. Um exemplo é a complementaridade entre espírito de equipa e individualidade. Todos os valores envolvem escolhas e cada escolha contém um elemento subjetivo, atribuindo um significado ou sentido a coisas que podem parecer comuns e podendo ser impostos ou aceites voluntariamente (Chiavenato, 2004).

Ainda de acordo com Johnson (1992) e voltando às camadas da cultura organizacional, menção para as crenças, comportamentos e paradigmas, assim como uma referência sobre as subculturas organizacionais. As crenças são mais específicas do que os valores mas normalmente podem ser compreendidas ao ver a forma como as pessoas lidam com os problemas com que a organização se depara; por exemplo, no caso específico da dissertação, de que F.C.Porto e Sport Lisboa e Benfica, enquanto rivais, não devem negociar jogadores entre si. Tanto valores como crenças devem acima de tudo serem vistos de forma coletivista. Os comportamentos são o dia-a-dia no qual uma organização opera e que podem ser vistos por pessoas dentro e fora da organização. Isto inclui rotinas de trabalho, como a organização é estruturada e controlada e comportamentos simbólicos. Finalmente, paradigmas são toda uma série de assunções tidas em comum e dadas por adquiridas pela organização. Para uma organização operar efetivamente deve haver uma série de assunções comumente aceites. Um paradigma pode nortear várias estratégias bem-sucedidas, mas pode ser também um grande problema se for necessária uma mudança estratégia drástica. Menção ainda para as subculturas organizacionais, que dizem respeito diretamente à estrutura da organização. Pegando no exemplo de um clube, falamos por exemplo da subcultura da equipa de futebol e da subcultura organizacional do departamento de marketing.

Ser dada por adquirida é o que torna a cultura tão centralmente importante relativamente à estratégia e à sua gestão. Tal deve-se fundamentalmente à gestão da cultura e à cultura como força motriz de uma estratégia. É difícil observar, identificar e

controlar a partir do interior algo que é dado por garantido, daí ser também difícil gerir. No entanto torna-se essencial fazê-lo. A cultura como força motriz da estratégia mostra que as organizações por vezes podem ficar “cativas” da própria cultura e ter dificuldade em mudar a sua estratégia para fora dos limites da sua cultura. Esta tende então a ser uma força motriz de várias estratégias e muitas vezes só deixa de o ser quando há evidências bastante claras da sua redundância (Johnson, 2010).

Para compreender tanto a cultura existente como os seus efeitos é importante analisar, por exemplo, a rede cultural. A rede cultural mostra as manifestações comportamentais, físicas e simbólicas de uma cultura que informam e são informadas pelos paradigmas de uma organização. É usada então para conhecer a cultura nos padrões acima discutidos mas principalmente usada ao nível organizacional e/ou funcional. Nesta incluímos paradigmas, rotinas, rituais, histórias, símbolos, assim como sistemas de controlo e de recompensas (Johnson, 1992).

Um dos elementos da rede cultural é, então, o paradigma. Segundo Teixeira (1998), um paradigma também é constituído pelos valores fundamentais assumidos pela organização e que representam um papel essencial na interpretação do ambiente. Serve de estímulo às respostas estratégicas da organização face às mudanças desse mesmo ambiente, conjugando um conjunto de valores tidos como a teia cultural da organização. Deste modo, observa-se um enriquecimento na maneira de encarar a cultura das organizações, sobretudo ao nível da gestão estratégica.

Por exemplo, o paradigma de uma instituição de caridade será fazer boas ações para os necessitados. É então importante conhecer o paradigma e como é que este informa acerca da estratégia, sendo um facto que é mais fácil identificar os paradigmas através de uma observação exterior do que interior. Outro elemento que faz parte da rede cultural são as rotinas. No seu melhor estas contribuem muito para o bom funcionamento da organização e fornecem uma competência organizacional distintiva. No entanto, também podem representar uma visão dada por adquirida acerca de como as coisas devem acontecer, o que pode dificultar a mudança. Os rituais da vida organizacional são atividades ou eventos que enfatizam ou reforçam o que é especialmente importante na cultura. Falamos por exemplo de -programas de treino, de recrutamento, de entrevistas, de promoções, etc. Podemos inclusive falar em atividades informais como a forma como os jogadores interagem antes de entrar em campo (as bênçãos antes de entrarem em campo, o formar um círculo em grupo antes de começar os

jogos, a forma como comemoram os golos em equipam, etc.). As histórias contadas pelos membros da organização entre si, aos de fora e aos que chegam de novo, podem também funcionar para relevar o presente na história organizacional assim como para destacar importantes eventos e personalidades. São uma forma de transmitir aos outros o que é importante na organização. Os símbolos, por seu turno, são objetos, eventos, atos ou pessoas que mantêm e criam significado para além do seu propósito funcional. Estes podem materializar-se, no caso dos clubes, em pessoas (jogadores, dirigentes, funcionários), mascotes, o próprio emblema do clube, a linguagem interna usada pelo clube, etc. Por fim, os sistemas de controlo, de medidas e sistemas de recompensas enfatizam o que é importante de monitorizar na organização (Johnson, 2010).

2.8. *Síntese e Conclusão*

O presente capítulo serviu para rever temáticas bastante diversas da estratégia e da cultura. Por um lado, a mudança; a rivalidade, concorrência e capacidades dinâmicas; a liderança e sistemas de controlo. Por outro, a análise histórica e cultural; a cultura organizacional e socialização organizacional; os recursos idiossincráticos;

Assim, discutimos a inevitabilidade da mudança enquanto fenómeno organizacional, a forma como esta se processa ao nível da organização, boas práticas para se lidar com a mudança, fatores que apoiam ou obstroem a mudança, tendo sempre presente que é necessário algum grau de estabilidade de modo a almejar o sucesso a longo prazo numa organização.

Analisamos a temática da liderança e controlo, distinguindo diferentes tipos de poder, debatemos a complexa temática da liderança, identificando-lhe traços gerais enquanto fenómeno situacional e exploramos ainda os conceitos de sistemas de controlo. Com isto, percebemos que as três estão intimamente relacionadas.

Apresentamos o conceito de rivalidade e exploramos de que forma é que a sua intensidade varia, a importância que conhecer o respetivo setor tem na concorrência, revimos o conceito de competitividade e terminamos revendo a literatura existente sobre capacidades dinâmicas para melhor perceber como é que as empresas conseguem ser bem-sucedidas (leia-se, alcançar e manter vantagem competitiva) em ambientes de rápida mudança e concorrência.

Analisamos ainda a importância de uma análise histórica e cultural bem elaborada de modo a conhecer o passado como via para a tomada de decisões estratégicas.

De seguida, revimos a literatura sobre organizações e cultura organizacional, para melhor perceber de que forma é que esta se manifesta nas organizações, as suas componentes mais e menos facilmente observáveis, o seu impacto no desempenho organizacional, as suas camadas, as suas características principais e quais as práticas utilizadas por organizações com culturas bem-sucedidas. Ao nível das organizações identificamos ainda quatro perfis organizacionais. Discutimos ainda a importância da socialização organizacional, revimos como é que esta se processa e analisamos o seu papel na aceitação dos valores fundamentais de uma organização, de modo a assegurar que a cultura se mantém por si própria.

Finalmente, fizemos um levantamento geral dos recursos idiossincráticos como valores, crenças, comportamentos e paradigmas e de elementos da rede cultural como rotinas, rituais, histórias, símbolos, paradigmas, assim como sistemas de controlo e de recompensas temática do poder.

Embora as temáticas aqui abordadas sejam por demais distintas e diversas, a verdade é que este capítulo permitiu concluir que estas temáticas estão, não raras vezes, relacionadas. Vimos por exemplo que a mudança está relacionada com a capacidade de liderança, que as capacidades dinâmicas são exploradas em ambientes de rápida mudança, ou que a socialização organizacional implica algum grau de controlo.

Este capítulo permitiu ainda concluir que a cultura e estratégia se misturam em várias das temáticas exploradas. A mudança é influenciada por fatores de origem idiossincrática; a liderança está associada a pessoas, no seu contexto e cultura; e mesmo as capacidades dinâmicas estão largamente relacionadas com a cultura organizacional.

3. Contexto e Metodologia

3.1. Introdução

Numa investigação, a metodologia a seguir traduz-se numa dificuldade a ultrapassar, na medida em que têm de ser tomadas várias opções e decisões. Dividido em seis secções, o capítulo que se segue concede especial enfoque à explicitação e sustentação da metodologia de investigação utilizada.

Assim, na secção 3.2 será feita uma análise do sector onde estão inseridos os três grandes. O sector em questão é a Primeira Liga Portuguesa e a análise será feita tendo por base o guia de análise de um sector (Eiriz e Barbosa, 2004). Tal é complementado na secção 3.3 onde é proposta uma caracterização dos três grandes. Na secção 3.4, por sua vez, descreveremos qual a metodologia de investigação utilizada nesta dissertação. Complementarmente, a secção 3.5 servirá para descrever qual o método utilizado para a análise da informação; a secção 3.6 irá, posteriormente, caracterizar os participantes dos grupos de foco, com a secção 3.7 a ser responsável por enumerar os objetivos e proposições de pesquisa. Finalmente, a secção 3.8 fará uma síntese e conclusão deste capítulo.

3.2. Análise do Sector

Os três grandes são clubes desportivos similarmente grandes que competem no mesmo setor pelos mesmos objetivos: a conquista de títulos. Embora estes clubes compitam em diversas modalidades, para o propósito desta dissertação importa focarmos apenas na sua modalidade mais representativa: o futebol.

A nível nacional, estes clubes competem na Primeira Liga nacional, competindo ainda pela Taça de Portugal e pela Taça da Liga. Em termos de interesse para os próprios clubes, é esta a ordem a ter em conta, da competição mais até à menos interessante.

Para uma contextualização mais apropriada importa conhecer melhor o setor onde estão inseridos os clubes em análise. Para tal, apoiar-nos-emos na “Análise Estratégica de um Setor” (Eiriz e Barbosa, 2014). Importa fazê-lo, antes de mais porque, sendo verdade que 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” (Eiriz e Barbosa, 2014: 2).

Em Portugal duas das competições são organizadas pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional (Primeira Liga e Taça da Liga), com a Taça de Portugal e a Supertaça a serem organizadas pela Federação Portuguesa de Futebol. Estas competições decorrem integralmente em Portugal e são alvo de transmissão televisiva através de um canal de subscrição da televisão por cabo, havendo ainda, na maioria das vezes, lugar à transmissão de um jogo por jornada em canal aberto, algo que não sucedeu pela primeira vez em vários anos na época de 2013/2014. Sendo a Primeira Liga portuguesa a mais importante competição de clubes a nível nacional é nesta que nos focaremos para a análise do setor.

A Primeira Liga portuguesa é uma competição que data já de 1934 e é o escalão mais alto do sistema de ligas em Portugal. A denominação comercial da Primeira Liga muda regularmente em função dos contratos de patrocínios celebrados pela entidade organizadora da competição e a Liga Portuguesa de Futebol Profissional. Presentemente é disputada por 16 equipas, sendo que os dois últimos classificados são despromovidos para a Liga de Honra, de onde são, por sua vez, promovidos o campeão e vice-campeão.

A idade média dos operadores neste sector gira à volta dos cem anos, com clubes como os três grandes, mas também o Belenenses, Vitória Futebol Clube, Clube Desportivo Nacional, Club Sport Marítimo, Académica a terem idades um pouco superiores a cem anos, enquanto a esmagadora maioria dos restantes clubes irá atingir o seu centenário nas próximas duas décadas.

O campeonato iniciou a 1934-35 e contou com apenas oito equipas na Primeira Divisão. Já em 1939-40 competiram dez equipas para, na temporada seguinte, voltarem a ser apenas oito. A temporada de 1941-42 contaria com doze equipas provisoriamente até à temporada seguinte, altura em que passou novamente a dez equipas. Este número de clubes manter-se-ia até 1945-46, altura em que a prova admitiu doze equipas, passando imediatamente na temporada seguinte a catorze equipas, assim se mantendo durante 25 épocas. Na temporada de 1971-72 passou a dezasseis equipas para, em 1987-88, passar a admitir vinte, assim se mantendo por duas épocas. Em 1989-90 assume o formato das dezoito equipas, com uma exceção na temporada seguinte (20), mantendo-se assim até a época 2005/2006, sendo que na época 2006-07 houve uma redução para 16 equipas, que se mantém até à presente época (Zerozero, 2013).

Nos 78 anos de história da prova, apenas em duas edições o vencedor não foi um dos três clubes grandes portugueses, algo que ajuda a explicar o porquê desta designação quando falamos de F.C.Porto, S.L.Benfica e S.C.Portugal. De resto, Benfica já venceu por 32 vezes a prova, Porto já comemorou o título 27 vezes enquanto o Sporting foi campeão 18 vezes (Zerozero, 2013).

Na Europa, o desempenho de todas as equipas a participar em provas europeias é alvo de avaliação. Essa avaliação tem reflexo num coeficiente que é atribuído a cada liga nacional. Este é utilizado para atribuir uma classificação às ligas nacionais europeias e assim definir o número de clubes de uma liga que irão participar nas competições europeias de clubes (Liga Europa e Liga dos Campeões). O quociente é determinado pelos resultados obtidos pelos clubes nos cinco últimos anos nas provas europeias.

Figura 2: ranking oficial UEFA em 2012, referente às ligas nacionais.

Rankings do país 2012/13								
« 2011/12								
País	Escolha a sua federação	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	Pts	Clubes
1	Espanha	13.312	17.928	18.214	20.857	7.571	77.882	7/7
2	Inglaterra	15.000	17.928	18.357	15.250	6.714	73.249	7/7
3	Alemanha	12.687	18.083	15.666	15.250	6.785	68.471	7/7
4	Itália	11.375	15.428	11.571	11.357	5.583	55.314	6/6
5	França	11.000	15.000	10.750	10.500	5.750	53.000	6/6
6	Portugal	6.785	10.000	18.800	11.833	5.083	52.501	6/6
7	Ucrânia	16.625	5.800	10.083	7.750	6.000	46.258	4/6
8	Holanda	6.333	9.416	11.166	13.600	3.214	43.729	3/7
9	Rússia	9.750	6.166	10.916	9.750	5.083	41.665	4/6
10	Grécia	6.500	7.900	7.600	7.600	3.200	32.800	2/5

(Fonte: UEFA, 2012)

Observando a figura 1 podemos constatar que, fruto do desempenho das equipas que disputaram as competições europeias nas últimas cinco épocas, a liga Portuguesa terminou a época 2012/2013 em sexto lugar, o que lhe permitiu colocar seis equipas nas competições europeias na época seguinte: três na Liga dos Campeões (duas delas com entrada direta e uma nas pré-eliminatórias) e três na Liga Europa (duas com entrada direta e uma nas pré-eliminatórias).

Podemos então constatar que uma liga com equipas fortes, capazes de obter bons resultados a nível europeu, é algo que, pelo menos num plano teórico, deverá ser do interesse de todas as equipas que disputam o campeonato. Isto porque os pontos que cada equipa acumula são divididos pelo número de equipas do país em participação, no início da época, nas provas europeias. Deste modo, a eliminação de cada equipa faz com que os pontos acumulados pelas outras sejam menores. Similarmente, interessa que todas as equipas consigam bons resultados europeus visto que quanto mais elevada for a posição de determinado país no ranking, mais equipas desse campeonato têm a hipótese de disputar as competições europeias – que, de resto, são a maior fonte de receita dos clubes, excluindo as transferências.

Na Primeira Liga Portuguesa, contrariamente ao que se passa em outras ligas como a Inglesa, as receitas televisivas são distribuídas de forma bastante desequilibrada entre os clubes que disputam o campeonato, com grande parte do bolo das receitas a ser distribuído pelos três grandes e o restante a ser distribuído pelos restantes clubes (Batista, 2007). De resto, apenas nos três grandes e no S.C.Braga é que as receitas televisivas não são a maioria do orçamento destas equipas. Esta é, de resto, uma das situações que contribui para que, regra geral, o campeão nacional seja um dos três maiores clubes portugueses. Além do mais, têm sido recorrentes os casos de salários em atraso nos clubes portugueses, algo que é também explicado pelo facto de o bolo da receita televisiva não ser suficiente para todos.

A Liga Portuguesa é, de há vários anos para cá, uma das ligas europeias que conta com um maior número de jogadores estrangeiros. De resto, na temporada de 2012/2013, foi a terceira liga europeia com mais estrangeiros (53,8%), atrás da liga Cipriota e Inglesa (Lusa, 2013). Por conseguinte, podemos considerar que este sector está muito dependente do mercado externo.

Em Portugal os maiores valores de compras de jogadores estão, por norma, associados aos três grandes, sendo igualmente verdade que, desde o virar do milénio que a Primeira Liga Portuguesa dá mais nas vistas enquanto vendedora (onde se bate com as principais ligas europeias), do que compradora, onde os milhões de euros investidos ficam consideravelmente abaixo dos valores nas ligas Inglesa, Espanhola, Italiana, Francesa e Alemã. De resto, a liga Portuguesa foi aquela, por entre todas as ligas Europeias, que mais dinheiro fez com transferências em 2012 (Pereira, 2013). No entanto, também aqui estes

números vivem principalmente das vendas registadas por F.C.Porto, S.L.Benfica (principalmente estes dois) e S.C.Portugal.

No que ao ciclo de vida do sector diz respeito, podemos afirmar que estamos perante um sector em crescimento. Esta é uma afirmação que pode ser suportada pelo facto de, desde a entrada do novo milénio, a Primeira Liga Portuguesa ter sido a que mais milhões movimentou, ocupando ainda presentemente (época 2013/2014) a melhor posição de sempre (5º lugar) do ranking UEFA. De resto, a Primeira Liga conta com dez jogadores na lista das 100 maiores vendas de sempre e Portugal é o quarto melhor vendedor da história, com 372 milhões de euros de vendas (Record, 2013)

O sector conta com algumas restrições que limitam um pouco a sua competitividade, como o são a alta taxa de impostos associada às atividades futebolísticas e fixada nos 42% - em Espanha, por exemplo, o governo espanhol abriu um regime de exceção para jogadores estrangeiros onde estes pagam 24% de impostos durante os seis primeiros anos no País (Diário de Notícias, 2009). Outra das limitações e já analisada previamente, é a desequilibrada distribuição do bolo de receitas televisivas, que limita seriamente as hipóteses de crescimento às outras equipas que não os três grandes.

Em termos de rivalidade, podemos dizer que esta existe no sector em níveis consideráveis. Tradicionalmente há três clubes que lutam pelo título, cerca de seis clubes por época que disputam os lugares europeus, com os restantes clubes a esgrimirem forças no sentido de evitarem a despromoção.

Este é um sector onde são frequentes ações ofensivas por parte dos rivais, com vários casos de clubes que se reforçam com jogadores de clubes da mesma liga em final de contrato ou em litígio com o respetivo clube, mas não só. Casos há também de queixas entre clubes, denunciando situações irregulares ou trocas de palavras mais amargas. Este é também um sector onde, dada até a enorme devoção dos adeptos que acompanham cada uma das equipas, cada ação ofensiva poderá provavelmente esperar um ato retaliatório equivalente. Em termos dos vários tipos de rivalidade existentes, é possível afirmar que neste sector em particular existem casos de conflito, coexistência, cooperação e conluio. Entre F.C.Porto e S.L.Benfica existe conflito há várias décadas, patente em trocas de palavras institucionais ou desvios de jogadores ao clube rival; a coexistência está também presente no sector, com os clubes a participarem em votações conjuntas para decidirem alguns aspetos sobre a liga em que participam; o mesmo se passa com a cooperação,

patente por exemplo nos empréstimos de jogadores entre clubes; por fim, podemos dizer que há indícios de existir conluio neste sector, embora seja difícil provar esta afirmação.

A importância do capital neste sector é determinante. Uma análise histórica mostra que embora nem sempre a equipa com um orçamento superior vence o campeonato, a verdade é que isso acontece na maioria das vezes. Vemos que na presente época, 2013/2014, o orçamento total dos clubes da Primeira Liga Portuguesa foi de 200 milhões de euros. No entanto, quase metade desse valor está associado ao F.C.Porto, o maior favorito à vitória na liga. De seguida surge S.L.Benfica com um orçamento de 40 milhões de euros e, depois, S.C.Portugal, com um orçamento de 20 milhões de euros. Vemos então que 75% do orçamento total de todos os clubes da liga está concentrado nos três grandes, que são também eles os crónicos candidatos ao título (Teixeira, 2013). É também curioso ver que as casas de apostas preveem hipóteses de vitória no campeonato mais ou menos proporcionais às diferenças de investimento entre estes clubes, mas também atendendo a uma análise histórica. Assim, e para a Bwin, o provável vencedor do campeonato em 2013/2014 é o F.C.Porto, com uma *odd* de 1.50. S.L.Benfica surge depois, com uma *odd* de 2.80, seguido de S.C.Portugal (8.00) e S.C.Braga (101.00). Neste último caso, de S.C.Braga, o que está em questão já não é só a diferença de orçamentos mas também uma análise histórica e a constatação de que nunca no passado o clube ganhou a liga portuguesa.

Neste sector os clientes são tanto indivíduos como organizações, sendo difícil distinguir qual destes assume uma função mais importante na vida dos clubes. Por indivíduos, leiam-se adeptos. São estes a força motriz dos clubes e sem estes, os clubes não contariam com toda uma série de receitas: televisivas, de bilheteira, de *merchandising*, etc. As organizações enquanto clientes (outros clubes) são também elas determinantes na vida dos clubes, ao permitirem fazer negócios de compras e vendas que, no fundo, são essenciais aos clubes pois nenhum clube é autossuficiente e todos necessitam do mercado para equilibrar as contas e os plantéis.

3.3. Caracterização dos Três Grandes

Contextualizaremos agora cada um dos três grandes clubes portugueses, começando por F.C.Porto, depois S.L.Benfica e, por fim, S.C.Portugal.

Antes, explicar apenas o porquê da designação “os três grandes”. Esta designação é atribuída aos três clubes que mais vencem no desporto português: Sport Lisboa e Benfica, Futebol Clube do Porto e Sporting Clube de Portugal. Basta recordar, aliás, que além destes três clubes, apenas Belenenses e Boavista conseguiram quebrar a dinâmica vencedora destes três clubes, conquistando o campeonato por uma vez cada. Os três grandes são também os três clubes que mais vezes ocupam as três primeiras posições do Campeonato Nacional, sendo igualmente os clubes com mais adeptos em Portugal. Possuem entre si uma grande rivalidade, que culmina com os clássicos (entre equipas de cidades diferentes) e *derbies* (entre equipas da mesma cidade): S.L.Benfica x F.C.Porto, Sporting x S.L.Benfica e F.C.Porto x Sporting. A rivalidade entre os “Três Grandes” alastra-se pelas várias modalidades praticadas pelos três clubes. De resto, embora os três tenham uma forte presença em diversas modalidades, têm no futebol a sua maior aposta e modalidade com maior representatividade.

Fundado em 1893, o F.C. Porto viria a ser refundado em 1906, após dez anos de inatividade. Naquela que é a principal modalidade, o futebol, o clube venceu 27 Campeonatos Nacionais, 4 Campeonatos de Portugal (a antiga designação do campeonato), 16 Taças de Portugal, e um recorde nacional de 20 Supertaças Cândido de Oliveira. Internacionalmente, venceu 7 títulos, nomeadamente 2 Ligas dos Campeões, 2 Ligas Europa, 1 Supertaça Europeia e 2 Taças Intercontinentais, totalizando assim 74 títulos oficiais na modalidade, sendo assim o clube português com mais títulos oficiais (F.C.Porto, 2013).

O clube traça de azul e branco e tem por mascote um dragão, que também está representado no seu emblema. Convém lembrar que o dragão é um símbolo da cidade do Porto muito antes de ser associado ao Futebol Clube do Porto, cujo emblema reproduz as armas da cidade tal como foram promulgadas em 1837 (Jornal de Notícias. De facto, em termos culturais o clube assume orgulhosamente as suas raízes portuenses, lutando por exemplo contra o centralismo.

O seu principal rival é o Benfica, embora também possua uma grande rivalidade relativamente ao Sporting. Presentemente tem a sua casa no Estádio do Dragão, que tem uma lotação de 52000 pessoas e foi inaugurado em 2003.

Com 1,9 milhões de adeptos por todo o mundo é o segundo clube em Portugal com mais sócios, cerca de 129 mil (Maisfutebol, 2013). No setor informático, o FC Porto tem cerca de 1,1 milhão de *gostos* no Facebook, e cerca de 129 mil seguidores no Twitter.

O F.C. Porto é apontado por vários como um exemplo de gestão e estabilidade. Conta com o mesmo Presidente em funções há 31 anos (Jorge Nuno Pinto da Costa), tendo sido durante esse mesmo período que alcançou a maioria das suas conquistas e se impôs verdadeiramente como um dos três grandes – o que ajuda a explicar, de resto, a longevidade do Presidente. Entre essas conquistas contam-se, por exemplo, a conquista de troféus internacionais como uma Taça dos Clubes Campeões Europeus, uma Liga dos Campeões, uma Taça UEFA, uma Liga Europa, uma Supertaça Europeia e uma Taça Intercontinental.

Recentemente o F.C. Porto foi elogiado pelo diário desportivo espanhol A Marca como o melhor vendedor do mundo (Marca, 2012). O clube mostra uma apetência inata para se reinventar, conseguindo vender os seus melhores jogadores (e por vezes até treinadores) rentabilizando em várias vezes o valor neles investido e reiniciando o ciclo com sucesso, poucas sendo as vezes em que se afasta da dinâmica de vitórias, numa demonstração de que quando a estrutura é sólida, o todo se sobrepõe à soma das partes.

O S.L. Benfica, por seu turno, é outro dos três grandes. Fundado em 1904, o clube natural da região lisboeta de Benfica venceu 32 Campeonatos Nacionais, 3 Campeonatos de Lisboa, 24 Taças de Portugal, 4 Supertaças Cândido de Oliveira, 4 Taças da Liga e 2 Taças dos Clubes Campeões Europeus, contabilizando assim 69 títulos oficiais, sendo o segundo clube português mais titulado (Sport Lisboa e Benfica, 2013).

O clube traça de vermelho e branco, tem como mascote uma águia (que também está representada no seu emblema) e disputa os seus jogos no Estádio da Luz, fundado em 2004 e com uma capacidade para 65.647 pessoas.

. Embora o principal rival do FC Porto seja o S.L. Benfica, o inverso não se pode afirmar com as mesmas certezas e a generalidade das pessoas divide-se na resposta a isto. No fundo, o S.C.Portugal foi desde sempre o eterno rival de S.L. Benfica, sendo que a rivalidade com F.C.Porto atingiu dimensões consideráveis nas últimas três décadas.

Com cerca de 14 milhões de adeptos e 225.000 sócios (Maisfutebol, 2013), este é o clube com mais sócios e adeptos em Portugal e um dos clubes com mais seguidores em todo o mundo, tendo sido eleito pela FIFA o 12º maior clube do mundo no século XX (FIFA, 2011). Conta ainda com 1,3 milhões de gostos no Facebook e 130 mil seguidores no Twitter.

Da mesma forma que F.C.Porto experimentou um crescimento acelerado nos últimos 30 anos, o S.L.Benfica tem vindo a registar um desaceleramento ao nível de

conquistas, tendo conquistado o Campeonato Português apenas por quatro vezes desde 1990. Apesar disso, tem

Finalmente, Sporting Clube de Portugal é o clube que completa o trio dos três grandes. Foi fundado em 1906 por José de Alvalade (que “emprestou” o seu nome aos dois últimos estádios do clube). Conta com 18 Campeonatos Nacionais, 4 Campeonatos de Portugal, 15 Taças de Portugal, 7 Supertaças Cândido de Oliveira, uma Taça das Taças e uma Taça Intertoto, contando com 46 títulos oficiais (Sporting Clube de Portugal, 2013). Embora seja dos três grandes aquele com menos títulos no futebol, é o segundo clube mundial com mais títulos e o terceiro com mais títulos europeus, quando incluídas todas as modalidades desportivas.

O clube traça de verde e branco, tem como mascote um leão (também representado no seu símbolo) e joga no Estádio José Alvalade, inaugurado em 2003. Conta com mais de três milhões de fãs em todos os continentes, dispondo de mais de 300 clubes de adeptos, escritórios e delegações espalhados um pouco por todo o mundo, possuindo ainda nas suas fileiras mais de 100.000 afiliados (Maisfutebol, 2013). No sector informático conta com 645 mil gostos no Facebook e 55 mil seguidores no Twitter.

Presentemente, o Sporting é reconhecido mundialmente principalmente pela sua capacidade de formação de jogadores, tendo visto nas duas últimas décadas dois ex-jogadores seus, formados no clube, a ganhar a Bola de Ouro, troféu que designa o melhor jogador do mundo em cada época. Recentemente foi por exemplo o clube que contou com mais jogadores formados no Europeu 2012 (Record, 2012).

Atualmente o clube regista também uma fase de menor fulgor, tendo conquistado o Campeonato Nacional por apenas três vezes nas últimas três décadas, período durante o qual ganhou também cinco Taças de Portugal e sete Supertaças Cândido de Oliveira.

3.4. *Recolha de Dados*

A investigação teve por base o paradigma realista. O paradigma realista é cada vez mais útil no contexto das ciências sociais. A sua posição filosófica é a de que a realidade existe independentemente da mente do pesquisador, ou seja, há uma realidade que lhe é externa. Esta realidade externa é composta de coisas abstratas que nascem da mente das pessoas, mas que existem independentemente de qualquer pessoa (Bhaksar, 1978; Harre e Madden, 1975).

Os fenómenos sociais são, pela sua natureza, frágeis, pelo que os impactos de causalidade não são fixos, estando antes dependentes do seu ambiente. Deste modo, os contextos em que ocorrem os fenómenos observados são muito importantes. Assim, ao adotar o paradigma realista procurou-se desenvolver uma “família de respostas” que englobasse diversos contextos contingentes e diferentes participantes reflexivos (Pawson e Tilley, 1997).

No contexto deste paradigma, menção ainda para a importância da triangulação, ao fornecer uma «família de respostas» e ao abranger a realidade de diversos contextos contingentes de modo a capturar uma única realidade, externa e complexa. Por vezes estas fontes de triangulação diferentes proporcionam perceções diferentes, mas estas não devem ser consideradas, visto serem vislumbres confusos da mesma realidade. No entanto, devem ser consideradas para a compreensão das razões da complexidade da realidade (Sobh e Perry, 2006).

Outro constructo importante no âmbito deste paradigma é o da replicação, que diz respeito à escolha de casos em que os resultados deverão ser iguais ou diferentes. Por outras palavras, houve um cuidado na escolha dos casos de tal forma que estes fabriquem resultados semelhantes por motivos previsíveis (replicação literal) ou resultados contrários por razões previsíveis, ou seja, a replicação teórica (Yin, 1994).

A metodologia de investigação aqui utilizada foi qualitativa e seguiu duas vias. Por um lado, houve uma análise documental onde se inclui a análise de artigos e entrevistas em sítios, jornais, livros e revistas, bem como a análise de livros sobre a história dos três grandes clubes portugueses. Por outro realizaram-se ainda três grupos de foco presenciais. Cada um destes grupos de foco visou reunir adeptos de apenas um dos três grandes, de modo a estimular o debate de forma construtiva e gerar o máximo de ideias possível sem haver lugar a discussões paralelas.

Estes grupos de foco foram realizados presencialmente, num ambiente controlado e com um moderador (o próprio investigador) que guiou a conversa no sentido de gerar discussão sobre os tópicos relevantes para a dissertação, tendo ainda outro elemento responsável por ir tomando notas sobre os aspetos chave 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 nestas.

As discussões foram então gravadas na sua totalidade. A gravação das mesmas procedeu-se através de: uma câmara de filmar em videocassete e respetivo som

incorporado, um gravador de voz (microfone) e um gravador do telemóvel (para reserva, em caso que algum dos dispositivos não funcionasse), resultando ainda de cada sessão notas e resumos anotados por outro elemento presente em cada um dos grupos de foco e definido pelo investigador. A análise dos respetivos dados foi depois feita o mais rapidamente possível após cada sessão, de modo a ser possível ter presente da melhor forma possível o contexto em que decorreu cada sessão, algo que será descrito na secção seguinte.

Sempre que possível, foram comparados comentários no contexto dos grupos de foco. Comparar comentários é uma técnica analítica altamente produtiva para analisar informação. Tal permitirá verificar se grupos diferentes tendem a enfatizar diferentes tópicos em 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, se houve algum tópico que fosse expectável surgir nas discussões mas que não foi discutido por alguns grupos, e foi importante nas discussões de outros grupos.

Houve ainda uma particular preocupação em manter os comentários dentro do seu contexto, especialmente ao recorrer-se a citações de participantes. Para tal foi necessário uma certificação de que cada citação e opinião foi considerada de acordo ao contexto em que foi discutida.

Os grupos de foco tiveram um carácter explicativo e uma duração de aproximadamente três horas cada. As questões foram lançadas de forma aberta e foram sendo adaptadas conforme o fluir da discussão, sem no entanto fugir em momento algum das questões chave base. Cada um dos grupos de foco foi gravado integralmente.

A apresentação dos resultados é feita identificando os participantes para que haja certeza que as opiniões são emitidas por pessoas diferentes. Similarmente, a apresentação das falas dos participantes, ou de conversas estabelecidas entre estes foi feita intercalando explicações sobre as mesmas que visam uma melhor contextualização, procurando sempre uma articulação com elementos teóricos previamente desenvolvidos. Assim, todo o material áudio e textual gerado na discussão foi aproveitado num resumo dos comentários mais importantes, contando

ainda com as conclusões e recomendações do investigador. 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.

3.5. *Análise de Dados*

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998) os métodos agrupam-se em duas categorias: métodos quantitativos e métodos qualitativos. Os primeiros são extensivos e baseiam-se na frequência do aparecimento de certas características de conteúdo ou de correlação entre elas. Os segundos são intensivos e baseiam-se na presença ou ausência de uma característica ou modo segundo o qual os elementos do “discurso” estão articulados. Esta investigação optou então pelo método qualitativo.

Os mesmos autores apresentam dois métodos possíveis para a análise de informação: a análise de conteúdo e a análise estatística de dados. Nesta investigação o método usado foi a análise por conteúdo. Esta normalmente incide sobre mensagens tão variadas como obras literárias, artigos de jornais, documentos oficiais, programas audiovisuais, declarações políticas, atas de reuniões ou relatórios de entrevistas pouco diretivas. A escolha dos termos utilizados pelo locutor, a sua frequência e o seu modo de disposição, a construção do “discurso” e o seu desenvolvimento são fontes de informação a partir das quais o investigador tenta construir um conhecimento. Este pode incidir sobre o próprio locutor ou sobre as condições sociais em que este discurso é produzido (Quivy e Campenhoudt, 1998).

A análise de conteúdo afigura-se como um bom método pois obriga o investigador a manter uma grande distância em relação a interpretações espontâneas, em particular às suas próprias e permite um controlo posterior. Foi feita uma análise aos objetivos e proposições nesta investigação, a partir dos quais se formularam as questões que nortearam os grupos de foco. A informação obtida nestes grupos de foco foi depois trabalhada de modo a tornar a informação em algo que seja interpretável, que tenha significado para o investigador: as chamadas categorias de análise.

Segundo Guerra (2006:62), “é um pressuposto que a análise de conteúdo é uma técnica e não um método, utilizando o procedimento normal da investigação – a saber, o confronto entre um quadro de referência do investigador e o material empírico recolhido.

Nesse sentido, a análise de conteúdo tem uma ‘dimensão descritiva’ que visa dar conta do que nos foi narrado e uma ‘dimensão interpretativa’ que decorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular regras de inferência. (...) Todo o material recolhido numa pesquisa qualitativa é geralmente sujeito a uma análise de conteúdo, mas esta não constitui, no entanto, um procedimento neutro, decorrendo o seu acionamento e a sua forma de tratamento do material do enquadramento paradigmático de referência”.

O primeiro passo após a recolha de dados consiste em organizar todo o material de modo a facilitar a sua consulta. A etapa seguinte caracteriza-se pela estruturação do material em unidades de dados. As unidades de dados tanto podem ser constituídas por um parágrafo, como uma frase, ou um conjunto de parágrafos. Muitas vezes há uma sobreposição de unidades de dados, uma vez que os dados cabem em mais do que uma categoria. Estas ideias-chaves retiradas permitem então desenvolver a análise do conteúdo necessária. De seguida, na fase da descrição, a descrição será geralmente de outra ordem. Para cada uma das categorias será produzido um texto síntese em que se expresse o conjunto de significados presentes nas diversas unidades de análise incluídas em cada uma das categorias. Geralmente é recomendável que se faça uso intensivo de “citações diretas” dos dados originais.

O momento da descrição é, sem dúvida, de extrema importância na análise de conteúdo. É o momento de expressar os significados captados e intuídos nas mensagens analisadas. Será geralmente através do texto produzido como resultado da análise que se poderá perceber a validade da pesquisa e de seus resultados. Finalmente, haverá lugar à interpretação. Esta liga-se ao movimento de procura de compreensão. Deve haver um esforço de interpretação não só sobre conteúdos manifestados pelos autores. A interpretação será relacionada com uma fundamentação teórica claramente explicitada *a priori*, através de uma exploração dos significados expressos nas categorias da análise numa contrastação com esta fundamentação.

A técnica a que recorreremos para tratar os dados foi então o processo simplificado de análise de conteúdo. Escolhemo-la por permitir não só descrever as situações, mas também interpretar o sentido do que foi dito.

3.6. Caracterização dos Grupos de Foco

Cada grupo de foco foi constituído por oito participantes sendo que os três grupos de foco contaram então com um total de vinte e quatro participantes. Aquando da escolha dos participantes, uma das prioridades foi que os membros de cada um destes grupos de foco fossem o mais diversos possíveis tanto em termos demográficos como socioculturais, mas sem nunca descurar a valência mais importante na escolha dos participantes: o terem algo de relevante a acrescentar nas temáticas em debate. Outro ponto importante a ter em conta foi a identificação de participantes que, no seu todo, fosse perceptível que conseguissem gerar uma boa discussão de grupo. Outra condição obrigatória foi que todos os participantes, em cada um dos três grupos de foco, fosse adepto do respetivo clube em discussão e manifestasse um legítimo interesse sobre este.

Os participantes nos três grupos de foco foram então os seguintes:

Tabela 4 - Participantes do grupo de foco com adeptos do S.C.Portugal

Nome	Idade	Profissão	Ligação ao clube
Diogo Ferreira	20 anos	Estudante de Direito	Sócio e membro da Juve Leo
Fernanda Martins	36 anos	Gerente de loja	Adepta
Hélder Pinto	39 anos	Economista	Sócio
João Carlos Vilaça	29 anos	Hospedeiro de bordo	Adepto e membro da Juve Leo
João Soares	46 anos	Contabilista	Adepto
Rita Dias	24 anos	Dentista	Adepta
Maria Silva	40 anos	Jornalista	Adepta
Rui Sousa	59 anos	Empresário	Sócio

Fonte: Elaboração própria

Tabela 5 – Participantes do grupo de foco com adeptos do F.C.Porto

Nome	Idade	Profissão	Ligação ao clube
Carlos Pereira	37 anos	Barman	Sócio e detentor de lugar anual
Duarte Pereira	19 anos	Estudante de Engenharia	Sócio e membro dos Super Dragões
Ana Silva	24 anos	Estudante de Medicina	Sócia e detentora de lugar anual
João Raimundo	25 anos	Advogado	Sócio e detentor de lugar anual
Filipe Piedade	50 anos	Comerciante	Adepto
João Santos	24 anos	Professor de Inglês	Sócio
Carla Dias	42 anos	Doméstica	Sócia
André Santos	48 anos	Técnico de Informática	Adepto

Fonte: Elaboração própria

Tabela 6 - Participantes do grupo de foco com adeptos do S.L.Benfica

Nome	Idade	Profissão	Ligação ao clube
André Figueiredo	23 anos	Empregado de mesa	Adepto
Paulo Preto	27 anos	Desempregado	Sócio
Sandra Silva	26 anos	Jornalista	Adepta
Vítor Pires	40 anos	Comerciante	Sócio e detentor de lugar anual
Adolfo Marques	53 anos	Empresário	Adepto
Mateus Soares	57 anos	Professor de Química	Sócio e detentor de lugar anual
Diogo Oliveira	33 anos	Técnico de Informática	Sócia
Rute Pereira	36 anos	Antiquária	Adepta

Fonte: Elaboração própria

No grupo de foco destinado a debater assuntos relacionados com o Sporting Clube de Portugal, a escala da idade dos oito participantes situou-se então entre os 20 e os 59

anos de idade. Destes, quatro eram sócios do clube, dois eram detentores de lugares anuais e dois destes eram ainda membros da claque leonina Juve Leo. Por sua vez, no grupo de foco seguinte, onde o clube em questão foi o Futebol Clube do Porto, a escala de idade dos oito participantes situou-se entre os 19 e os 66 anos de idade. Destes, seis eram sócios do clube, quatro eram detentores de lugares anuais e um era membro da claque portista, Super Dragões. Por último, no grupo de foco dedicado ao Sport Lisboa e Benfica, a escala de idade dos oito participantes situou-se entre os 23 e os 57 anos de idade. Destes, cinco eram sócios do clube e dois eram detentores de lugares anuais.

Deste modo, os participantes nos três grupos de foco tiveram todos em comum o facto de serem elementos interessados da vida do seu clube, com grande parte destes participantes a serem mesmo elementos participantes na vida do respetivo clube, ao apoiarem a equipa ao vivo deslocando-se ao estádio ou fazendo parte das respetivas claque do clube. Pode concluir-se então que os grupos de foco organizados foram compostos por participantes com o conhecimento necessário para falar sobre temáticas relacionadas com a cultura organizacional e estratégia nos respetivos clubes, garantindo-se ainda a diversidade e pluralidade úteis numa discussão ao escolher participantes de diferentes sexos e faixas etárias.

3.7. *Objetivos e Proposições de Pesquisa*

Segundo Yin (2005) cada pesquisa empírica possui um projeto, algo que funcionará como um “plano lógico”, numa sequência que ligue os dados empíricos às questões de pesquisa de estudo e às suas conclusões. Parte-se, então, de um conjunto inicial de questões sobre as quais se pretende obter uma resposta.

A pergunta geral de pesquisa a nortear esta investigação será a seguinte:

- A estratégia e a cultura presentes em cada um dos três grandes estão diretamente relacionadas?

Esta questão geral vai desdobrar-se noutras questões, alinhadas com os objetivos específicos da pesquisa e que permitem a construção de um cenário sobre a sua evolução e a avaliação, face aos conceitos teóricos fundamentais descritos na revisão da literatura, ao nível da forma como clubes similarmente grandes, integrados no mesmo sector e a concorrer pelos mesmos objetivos, gerem a sua cultura e estratégia. Apresentam-se então cinco objetivos gerais de pesquisa, que se desdobram em objetivos mais específicos:

Tabela 7 – Objetivos de pesquisa

<p>Perceber de que forma é que os três grandes gerem os respetivos processos de mudança.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - As rotinas e rituais são facilmente alteráveis? - Quais são os principais bloqueios de poder à mudança? - Qual o papel dos líderes no processo de mudança? - Descortinar a influência da cultura no processo de mudança.
<p>Compreender de que modo é que a liderança e os sistemas de controlo estão presentes nestes clubes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Perceber de que modo se processa a liderança nestes clubes de futebol. - Verificar até que ponto é que a capacidade de liderança é influenciada pela cultura e determinante da estratégia. - O que é mais proximamente monitorizado/controlado? - A ênfase é posta nas recompensas ou castigos? - Os controlos estão de algum modo relacionados com a história ou estratégias atuais? - Há muitos ou poucos controlos?
<p>Analisar as manifestações de rivalidade, concorrência e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas em FC Porto, SL Benfica e SC Portugal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Como é que a rivalidade existente entre os três grandes influi nas decisões estratégicas tomadas? - As estruturas encorajam a colaboração ou a competição? - De que modo é que estes clubes procuram desenvolver capacidades dinâmicas?
<p>Verificar quais os efeitos da análise histórica e cultural nestes clubes e os recursos idiossincráticos aqui presentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - As vantagens competitivas dos três grandes Portugueses têm raízes históricas associadas? - Quais os principais símbolos de cada um destes clubes e com que propósito são invocados? - De que forma é que a análise histórica e cultural tem lugar em cada um destes clubes. - Quem são os heróis e os vilões nas histórias? - Que crenças chave refletem as histórias, rotinas e rituais? - Quais são os pressupostos chave e crenças associadas à liderança?
<p>Perceber de que forma é que a cultura e socialização organizacionais são fonte de vantagem competitiva nestes clubes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Qual a importância de elementos aparentemente externos ao processo decisório, como o são os adeptos e as respetivas cidades (Porto e Lisboa) no processo de construção de cultura, identidade e valores destes clubes? - De que modo é que os três grandes gerem os respetivos processos de socialização organizacional? - Como se manifestam a cultura organizacional, identidade, missão e visão no dia-a-dia dos três grandes?

Fonte: Elaboração própria

De resto, os três grupos de foco e a análise documental permitiram dar resposta a vários objetivos alinhados com os principais pontos explorados na revisão de literatura. É

importante frisar que os objetivos gerais, os objetivos específicos e as proposições estão diretamente relacionadas com as temáticas exploradas na revisão de literatura, pela ordem pelas quais estas foram abordadas. As temáticas que norteiam os objetivos e as proposições são, então, as seguintes: a mudança; o poder, a liderança e controlo; a rivalidade, a concorrência e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas; a análise histórica e cultural; a cultura organizacional e a socialização organizacional; finalmente, os recursos idiossincráticos.

Para responder às questões de estudo atrás enumeradas é proposto para investigação uma lista de proposições. Pretende-se que, com a avaliação da evidência das proposições, seja possível inferir as relações de causa e efeito dos determinantes da investigação.

Proporcionalmente aos objetivos de pesquisa são então estruturadas seis proposições, que além de pretenderem refletir sobre a importância das questões teóricas, visam orientar a análise e verificar as evidências relevantes em estudo (Barañana, 2008), tendo em conta a síntese de literatura realizada. São as seguintes:

1ª Proposição: A mudança não pode ser entendida apenas como uma variável exógena às organizações, sendo aliás impossível ignorar as fontes internas de mudança organizacional (Hall, 1991). A maior parte das organizações passa então por mudanças graduais, com períodos de mudança adaptativa a serem pontuados por mudanças mais radicais (Tushman e Romanelli, 1985). Esta ideia permite formular a seguinte proposição:

Proposição 1: As mudanças internas e externas coabitam e interagem continuamente nas organizações e, em particular, nos clubes de futebol.

2ª Proposição: A capacidade de liderança é um dos principais motores da mudança, a montante da conceção estratégica e organizacional, sendo que o potencial para assumir a mudança como uma vantagem competitiva será tanto maior quanto a capacidade de desenvolver e promover líderes ao longo do tempo e tanto maior quanto a capacidade de liderança da equipa de topo (Siqueira *et al*, 2005). De resto, a liderança 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) Os sistemas de controlo da gestão são uma das ferramentas ao dispor nos gestores para a conduzir a organização rumo aos seus objetivos estratégicos e obtenção de vantagem competitiva (Anthony e Govindarajan, 2007). Tendo por base estas ideias podemos formular a seguinte proposição:

Proposição 2: Em organizações tão complexas como o são clubes de futebol profissionais o poder, liderança e controle assumem uma maior relevância.

3ª Proposição: A rivalidade pode tomar diversas formas e pode limitar a rentabilidade de uma indústria, dependendo da intensidade com que as empresas competem e a base em que compete (Porter, 1996). Um claro conhecimento de como esta se estrutura, assim como do setor onde está inserida a empresa permite aos estrategas darem passos tendo em vista a mudança da natureza competitiva numa direção mais positiva (Burt, 2000). Atualmente a rivalidade e a concorrência têm lugar, cada vez mais, em contextos dinâmicos, onde o desenvolvimento de capacidades dinâmicas permite obter mais facilmente vantagem competitiva. O conceito de capacidades dinâmicas evoluiu a partir da teoria da empresa baseada nos recursos (Barney, 1986) que advoga que recursos valiosos, raros e inimitáveis podem ser uma fonte de performance superior, ajudando a empresa a conseguir alcançar uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991). As capacidades dinâmicas vieram trazer valor a esta visão ao transformarem o que era essencialmente uma visão estática numa que permite comportar vantagem competitiva num contexto dinâmico. Nesse sentido, capacidades dinâmicas são “a capacidade da empresa em criar, estender ou modificar com propósito a sua base de recursos” (Helfat et al, 2007: 1). Esta ideia permite formular a seguinte proposição:

Proposição 3: Enquanto clubes de futebol similarmente grandes que lutam pelos mesmos objetivos há entre eles uma rivalidade, sendo o desenvolvimento de capacidades dinâmicas uma das formas mais eficazes de desenvolver vantagem competitiva.

4ª Proposição: A análise histórica e cultural ajuda a melhor compreender as oportunidades e restrições com que se deparam as empresas. O ambiente empresarial não pode então ser compreendido sem se considerar a sua evolução ao longo do tempo. As capacidades de uma empresa, em particular as que são geradoras de vantagem competitiva, podem ter raízes históricas que foram construídas ao longo do tempo de formas únicas para a empresa, tornando-se assim parte integrante da cultura organizacional e fazendo com que seja mais difícil de serem mimicadas. É compreendendo as bases históricas e culturais de tais capacidades (e não só) que se percebem também os verdadeiros desafios da mudança estratégica (Johnson, 2010). A partir daqui pode ser formulada a seguinte proposição:

Proposição 4: O futebol é um desporto onde há uma tendência particular para se reforçar a importância da história e cultura dos clubes.

5ª Proposição: Para compreender tanto a cultura existente como os seus efeitos é importante analisar, por exemplo, a rede cultural. Esta mostra as manifestações comportamentais, físicas e simbólicas de uma cultura que informam e são informadas pelos paradigmas de uma organização. A rede cultural é usada para conhecer a cultura nos padrões acima discutidos mas principalmente usada ao nível organizacional e/ou funcional. Nesta incluímos paradigmas, rotinas, rituais, histórias, símbolos, assim como sistemas de controlo e de recompensas (Johnson, 1992). Partindo desta ideia podemos formular a seguinte proposição:

Proposição 5: Em clubes de futebol, principalmente naqueles que contam com um grande número de adeptos dedicados, há uma forte necessidade de haver uma rede cultural com recursos idiossincráticos fortes e bem-definidos.

6ª Proposição: Schein (1985) refere que as crenças e assunções básicas que são partilhadas pelos membros de uma organização, operam (in)conscientemente e definem, numa forma básica e «dada por adquirida», o ponto de vista da organização sobre si mesma e sobre o ambiente que a rodeia. Embora seja dada como adquirida a cultura contribui para a forma como grupos de pessoas respondem e se comportam face aos problemas com que se deparam. Por conseguinte, tem importantes influências no desenvolvimento e mudança de uma estratégia organizacional. Kotter e Heskett (1991) concluíram que a cultura apresenta um forte e crescente impacto no desempenho das organizações, aquando da sua investigação para detetar os fatores que determinam as culturas organizacionais que conduzem uma organização ao sucesso. Verificaram então que as organizações bem-sucedidas adotam culturas não apenas flexíveis, mas sobretudo sensíveis a acomodar as diferenças sociais e culturais dos seus parceiros, principalmente quando atuam em termos globais. À medida que novos membros ingressam numa organização estes precisam de ser integrados nos seus papéis. Tal é feito por via da socialização organizacional, a qual impõe, até certo ponto, a perda da individualidade do novo membro para dar lugar à aprendizagem de novos valores, normas e padrões de comportamento requeridos pela organização (Schein, 1977). Tal permite criar a seguinte proposição:

Proposição 6: Em clubes de futebol, tanto ou mais do que em outros sectores, a socialização organizacional e consequente apreensão da cultura organizacional ajudam a determinar o sucesso alcançado.

3.8. Síntese e Conclusão

Neste capítulo apresentou-se o problema e determinantes de estudo, ou seja, a matriz entre as questões, objetivos e proposições de investigação. Como tal, procedeu-se ainda a uma análise do sector e a uma caracterização dos três principais clubes portugueses, revendo ainda a metodologia utilizada.

Este capítulo tem particular interesse ao explicitar o processo através do qual se fundamentou o prosseguimento coerente e metódico da pesquisa desenvolvida, mas também ao fazer uma contextualização do objeto de estudo em questão, uma determinação dos objetivos que esta dissertação procura alcançar e, por fim, ao introduzir a pergunta central de pesquisa que norteia esta investigação.

Este trabalho desenvolveu, a partir da revisão da literatura, proposições de investigação, para em seguida as verificar através tanto da análise documental como da realização de três grupos de foco.

4. Estudo Empírico

4.1. Introdução

O presente capítulo recorre à análise documental e à realização de grupos de foco para contextualizar os conceitos e teorias desenvolvidos na revisão de literatura, integrando-os na realidade dos três grandes. Assim, a secção 2.2 tem por objetivo verificar de que modo é que a mudança está presente no futebol e de que forma é que os três grandes gerem os processos. De seguida, a secção 2.3 relewa a importância que a liderança e controlo possuem no atual contexto futebolístico e também em cada um dos clubes em análise. A secção 2.4 irá, por sua vez, analisar de que forma é que a criação de capacidades dinâmicas ocorre nos três grandes, explorando ainda manifestações de rivalidade e concorrência nestes. Na secção 2.5, partindo do pressuposto que as capacidades de um clube, particularmente as capacidades geradoras de vantagem competitiva, têm uma vertente histórica e cultural, analisa-se a importância de uma análise destas duas vertentes nos três maiores clubes portugueses. Sendo a cultura o ADN de um clube, a secção 2.6 explora a cultura organizacional e o processo através do qual esta é apreendida pelos seus intervenientes, a socialização organizacional, nos três grandes. Sucede-se a secção 2.7, onde se analisam os recursos idiossincráticos, de modo a perceber melhor quais são os artefactos de caráter ideológico que podemos encontrar nos três grandes e que importância adquirem estes. Por fim, a secção 2.8 faz a síntese e conclusão deste capítulo.

4.2. A Gestão da Mudança nos Três Grandes

Desde logo, parece claro afirmar que as mudanças internas e externas coabitam e interagem continuamente nas organizações e, em particular, nos clubes de futebol. O mercado de transferências, por exemplo, é um claro elemento externo de mudança, afetando profundamente os plantéis, particularmente o das equipas bem-sucedidas, que se veem obrigadas a vender ativos sempre que um clube paga a cláusula de rescisão de determinado jogador. Também ao nível das mudanças externas são várias as constantes passíveis de serem enumeradas, sendo que o próprio futebol enquanto jogo, bem como as suas respetivas regras têm sido (e continuarão a ser) alvo de mudanças ao longo dos anos (FIFA, 2013).

Enquanto jogo jogado, o futebol sofreu então várias mudanças ao longo dos anos. Longe vão os tempos das bolas de couro, que ficavam (ainda mais) pesadas sempre que chovia. Modernização é a palavra de ordem e, a par de bolas cada vez mais modernas e leves, os próprios equipamentos foram evoluindo. As chuteiras da atualidade pesam não mais que algumas gramas (por contraponto às mais pesadas do passado), sendo que os próprios equipamentos vieram a ser progressivamente alterados de modo a corresponderem às necessidades de um atleta de alta competição, com alguns modelos atuais a possuírem por exemplo tecnologia que faz com que o suor não fique na camisola (Epic Sports, 2014). A própria equipa de arbitragem beneficiou com a evolução tecnológica e passou a poder comunicar entre si recorrendo a auriculares durante os jogos (FIFA, 2003). Mas as mudanças não acabam nos elementos utilizados no jogo. O próprio jogo mudou muito ao longo das décadas, obrigando os clubes a evoluírem juntamente com as mudanças de filosofia de jogo para não hipotecarem as hipóteses de sucesso. Aos próprios jogadores, aquilo que lhes é pedido em campo tem vindo a mudar ao longo dos anos. Hoje em dia é pedido, por exemplo, a um avançado que seja o primeiro elemento da equipa a defender e a um guarda-redes que saiba lançar o ataque, integrando-se na transição ofensiva da equipa. De fato, a posição de guarda-redes sofreu várias mudanças ao longo dos anos. Hoje em dia é pedido aos guarda-redes que joguem muito mais (e melhor) com os pés e funcionem sempre que necessário como (mais) um defesa, abandonando a baliza se necessário for para se anteciparem numa jogada (Keepers Direct, 2014). As próprias tácticas também evoluíram ao longo dos tempos e já não mais uma equipa se apresenta em campo com apenas dois defesas e cinco avançados, como era comum suceder décadas atrás (Football Bible, 2013).

As mudanças no futebol foram e são também uma realidade com a qual os clubes têm que lidar ao nível das regras do desporto. São vários os exemplos passíveis de serem dados: nos últimos anos a regra do fora-de-jogo sofreu alterações; foi introduzida uma regra que impossibilita os guarda-redes de agarrarem uma bola que lhes seja endossada intencionalmente com qualquer parte abaixo do joelho; foi criada uma regra que permite uma jogada continuar mesmo que tenha havido falta, desde que a bola continue na posse da equipa que sofre a falta e o árbitro entenda que deixar prosseguir a jogada é a melhor forma de não beneficiar o infrator, etc. (Football Bible, 2013a).

Uma das regras que veio alterar significativamente o panorama do futebol foi a lei de Bosman, assim intitulada por causa de um jogador com o mesmo nome que em 1990 processou o seu clube, alegando que as regras de transferência da FIFA impediram a sua transferência para outro clube. O jogador viu-lhe ser dada razão e, fruto do precedente que se abriu, todos os jogadores passaram a poder comprometer-se com outro clube em qualquer altura durante os seus últimos seis meses de contrato (Fordyce, 2005).

Para além disso, a própria globalização fez com que hoje em dia seja cada vez mais comum ver plantéis multiculturais, sendo que são também cada vez mais comuns as naturalizações de jogadores para representar a Seleção de determinado país (Kelso, 2013); durante os compromissos das Seleções Nacionais estas retiram jogadores às equipas durante semanas a fio, com a FIFA a parecer estar inclusivamente determinada em, pela primeira vez na sua história, realizar um Campeonato do Mundo de futebol, a ter lugar no Catar, durante os prazos habitualmente definidos para a realização de competições de clubes (Zerozero, 2013b); as próprias competições de clubes estão em constante evolução: recentemente a Taça UEFA mudou por exemplo de nome e formato, passando a chamar-se Liga Europa (Guardian, 2009); há ainda discussões constantes sobre a introdução de mais árbitros em campo (Costa, 2012), sobre o funcionamento do mercado de transferências (Marcotti, 2013), o sistema de empréstimos (Lloyd, 2012), sobre o número de jogadores formados localmente que cada clube deve ter no seu plantel (Record, 2006), etc. Nenhum dos elementos previamente referidos é estanque e todos são passíveis de mudança. A nível interno a mudança apresenta-se ainda de várias formas, tais como a reestruturação de plantéis, de equipas técnicas, de dirigentes, etc.

Parece haver no futebol uma certa predisposição para a mudança, até mesmo quando os resultados obtidos por determinada equipa são francamente positivos. Disto mesmo dá por exemplo conta António Simões, ex-jogador que marcou uma era na Seleção Nacional e no Benfica, quando questionado sobre se se justifica a continuidade do treinador Jorge Jesus no Benfica, depois de este ter falhado na época anterior várias conquistas na reta final e de ter conquistado poucos títulos em cinco anos no clube: “Logicamente que a margem de Jesus vai diminuindo, o que tem também muito a ver com a nossa cultura. Muitas vezes trocamos o melhor pelo pior apenas porque é diferente” (A Bola, 2013c).

Desde logo, os clubes portugueses quando atingem o sucesso são

particularmente vulneráveis a investidas de clubes mais poderosos financeira e desportivamente que tendem a levar os melhores jogadores. Isto explica-se por duas vias: por um lado, a via dos jogadores. Atualmente o campeonato português é o quinto melhor da Europa, havendo portanto quatro campeonatos que oferecem aos jogadores níveis desportivos mais elevados, sendo que se tivermos em conta o número de campeonatos financeiramente mais poderosos do que o português este número aumenta. Por outro, os grandes clubes portugueses desde há muito tempo que partem do pressuposto de que são desequilibrados financeiramente e portanto, precisam de recorrer a vendas regulares para suprir essa diferença, tornando o risco da gestão maior e mais dependente do mercado, o que por um lado permite aumentar de forma "artificial" a sua massa salarial e em tese atrair melhores jogadores, mas por outro obriga a conviver com a mudança de forma mais presente (Notícias do Futebol, 2013).

Esta certa predisposição para a mudança parece ser particularmente evidente no caso dos treinadores (os quais na sua maioria nem sequer têm cláusula de rescisão e, portanto, geralmente apenas abandonam o clube se este assim o entender). Casos paradigmáticos são os de Tomislav Ivic e Augusto Inácio. O primeiro, na época de 1987/1988, ganhou Campeonato, Taça de Portugal, Supertaça europeia e Taça Intercontinental ao serviço do F.C. Porto mas foi despedido no final da época, aparentemente por os adeptos não gostarem do seu estilo de jogo e se ter referido a Fernando Gomes, então figura maior do clube, como "*finito*" (Primeira Liga, 2008). Já Augusto Inácio, campeão em 1999/2000 pelo Sporting Clube de Portugal, pondo fim a um longo jejum de quase duas décadas no que dizia respeito a campeonatos conquistados, viu a época seguinte começar com uma caricata conferência de imprensa onde seria despedido (o objetivo seria trazer José Mourinho), tendo acabado por ser readmitido apenas para ser despedido semanas mais tarde (CM TV, 2013).

De facto, se contarmos o número de treinadores que já passaram pelos três grandes clubes Portugueses vemos que em 107 anos de história o F.C. Porto teve 64 treinadores, numa média de um treinador novo a cada 19 meses (Zerozero, 2014), o Sporting teve 82 treinadores diferentes em 107 anos de história, numa média de um treinador novo a cada 15 meses (Zerozero, 2014a) e o Benfica teve 46 treinadores em 109 anos de história, numa média de um treinador novo a cada 26 meses (Zerozero, 2014b). Alguns destes treinadores treinaram os clubes por mais do que uma vez em diferentes épocas, o que quer dizer que cada um dos três grandes já teve ainda mais

mudanças no comando técnico. No que concerne a Presidentes, F.C.Porto já contou com 33 presidentes, com a particularidade de o atual presidente, Pinto da Costa já se encontrar em funções há 31 anos desde a sua fundação (Wikipedia, 2014), Sporting com 42 (Roseiro, 2013) e Benfica com 34 (DN Desporto, 2012). É fácil perceber então que, histórica e factualmente, o Sporting é então o clube onde a mudança está mais presente, patente nas várias mudanças registadas ao nível de equipas técnicas e até diretivas. Inversamente, o Porto parece ser o clube que mais avesso à mudança, o que de resto parece ser justificável com o facto de ser o clube que mais conquistas obteve nos últimos 30 anos.

Quando falamos em mudança interna no futebol, aquilo que salta mais aos olhos é a mudança ao nível de plantéis e equipas técnicas, talvez por serem estas que representam o clube semanalmente, com honras de transmissão televisiva – muito embora quem acompanha os clubes de perto saiba da importância que tem também a mudança ao nível das direções dos clubes. No entanto, de todos estes, aquele que é talvez alvo de maior mediatização é a mudança ao nível de equipas técnicas, que não raras vezes surgem como o rosto mais visível de resultados negativos, sendo os primeiros a cair. Neste departamento, é importante referir que o F.C.Porto é um caso especial. Num clube habituado a conquistas regulares nos últimos trinta anos, aos treinadores que por lá passam o requisito mínimo para que mantenham o lugar parece ser que consigam alcançar conquistas, nomeadamente o campeonato. Este é um nível de exigência diferente daquele que existe atualmente em Benfica e Sporting, onde, presentemente, o treinador do Benfica se mantém em funções há quatro anos apesar de apenas ter conseguido conquistar um campeonato durante esse período de tempo e ao treinador do Sporting foi apenas definido como meta que se apurasse para as Liga dos Campeões, visto tratar-se de (mais) um ano zero no clube (Público, 2013).

O caso mais declarado de mudança organizacional no futebol português talvez esteja associado ao F.C.Porto. Antes de 1977 o clube havia vencido a Primeira Liga por apenas cinco vezes e não estava de todo habituado a conquistas regulares. Rodolfo Reis, ex-jogador/treinador e figura do clube descreve os primeiros anos da década de setenta que passou ao serviço do clube: “Os jogadores da equipa principal conformavam-se em ficar em terceiro ou quarto lugar. E para eles vencer um ou outro jogo ao Benfica e ao Sporting era como se fossem campeões. As nossas equipas desse tempo não tinham a qualidade do F.C.Porto atual” (Correia, 2014). No entanto, a partir

de 1977 o clube venceria 22 Primeiras Ligas, 13 Taças de Portugal, 20 Supertaças e cinco troféus europeus. Responsáveis máximos pela mudança? Duas figuras. Uma delas é Pinto da Costa, que entrou no clube como dirigente em 1976 e chegou à presidência em 1982. É factual que este refundou o clube à custa de sucessivas vitórias, traçando a terceira linha de hegemonia no futebol português - sucedendo à dos Cinco Violinos do Sporting, entre as décadas de 30 e 50, bem como à do Benfica de Eusébio e dos triunfos europeus, nas décadas de 60 e 70 -, construindo uma imagem de carisma e poder sem sucessor à vista. Fora dos relvados, a estratégia de domínio e afirmação do clube passou a estar assente em métodos que levaram os rivais a constantes críticas e acusações, em discursos inflamados contra o centralismo lisboeta e pela defesa do Norte/Porto, gerando inúmeros episódios de controvérsia e conseguindo dotar a equipa de um espírito «contra tudo e todos», imbuídos de um espírito «à Porto», que passou a ser associado a jogar sempre no limite, com garra e suportados por uma cultura de vitórias. Ao longo do tempo estabeleceu ainda uma política de aproximação e distanciamento face a Benfica e Sporting de acordo com a máxima "dividir para reinar" (Pereira, 2011).

A outra grande figura responsável pela grande mudança que se registou no F.C.Porto foi uma que, embora não tenha feito o percurso todo da mudança tal como Pinto da Costa, criou as bases necessárias para que essa mudança ocorresse e perdurasse no tempo. Falamos de José Maria Pedroto, que marcou uma era no F.C.Porto enquanto jogador, primeiro, e treinador, depois – mas especialmente enquanto treinador. É esta a opinião de dois símbolos portistas: António Sousa, ex-jogador do clube, e Rodolfo Reis, ex-jogador e treinador adjunto do clube, ambos treinados por Pedroto. Sobre Pedroto, António Sousa diz o seguinte, quando questionado se a revolução cultural e de mentalidades que se registou no clube teria um rosto associado: "...Tem. Ninguém de boa-fé poderá negar que a obra que ainda hoje se vive e as páginas de glória que entretanto foram escritas tiveram Pedroto como artífice. E aqui é que reside a força dessa mudança: ainda hoje, a mística lançada por Pedroto se respira naquele balneário. Ele soube incutir em todos o espírito ganhador e deixou grandes discípulos para continuar a sua obra. Não retiro mérito aos que souberam continuar essa obra, mas não posso esquecer quem teve o talento e a arte de a gerar" (Record, 2000). Similarmente, quando questionado acerca de se José Maria Pedroto foi o maior responsável pela explosão do F.C.Porto, Rodolfo Reis responde o seguinte: "Mudou, sobretudo, a mentalidade. Quem

não estivesse identificado com esse espírito ia embora. Havia grande amizade e união dentro do balneário, todos remávamos para o mesmo lado, respeitávamos o adversário mas, mais importante, passámos a não temê-los” (Correia, 2014). Estas declarações são demonstradoras de como, no futebol, por vezes a via para conduzir um clube ao sucesso passa, mais do que por uma revolução de plantéis ou de infra-estruturas, por uma mudança ao nível cultural.

Outro exemplo disto mesmo pode ser visto fazendo o comparativo do Sporting nas épocas 2012/2013 e nas épocas 2013/2014. Vindo de uma época onde conseguiu a pior classificação da sua história no campeonato (7º lugar) e o seu maior prejuízo financeiro de sempre, em que muitos dos seus jogadores nem sabiam a classificação da equipa nem tinham qualquer interesse em ajudar o clube (Melo, 2014), em que vendeu vários jogadores desvalorizados, alguns dos quais apenas tendo em vista o pagamento de salários em atraso (Jornal de Negócios, 2013) e onde fez investimentos desadequados à realidade financeira do clube, vários eram os comentadores desportivos que discutiam a hipótese de extinção do clube, especialmente quando se soube que o clube discutia com os bancos a possibilidade de recorrer a um PER, plano especial de revitalização (Expresso, 2013), onde, por acordo com os credores, o Sporting passaria a ser gerido por administrador nomeado pelo tribunal. No entanto, ainda no final da época 2012/2013 o Sporting viria a mudar de órgãos sociais, apostando em corpos diretivos com um longo passado de Sportinguismo. Decidiu não fazer uma revolução na equipa ou proceder a investimentos consideráveis, antes reduzindo até o orçamento da época anterior para menos de metade do da época anterior, que então era consideravelmente inferior ao dos rivais (Baioneta, 2014). Pelo contrário, optou então por manter a base do ano anterior e optar apenas por reforços cirúrgicos, o clube decidiu promover sim, uma revolução de valores, recuperando a cultura há muito perdida pelo clube e instituindo neste uma mentalidade condizente com a sua história. Fruto disto, as ações do clube valorizaram em mais de 400% (Portugalnews, 2014), o clube voltou a conseguir fazer vendas milionárias mantendo a competitividade (TSF, 2013), conseguiu passar a controlar aquilo que saía na comunicação social dando tranquilidade aos jogadores para trabalhar e, em termos de resultados e conseguiu à 28ª jornada atingir uma pontuação superior à conseguida em igual período nas duas últimas vezes em que o clube tinha vencido o campeonato, desta feita apenas suficiente para garantir o segundo lugar e assegurar o regresso do clube à Liga dos Campeões, o que permitirá realizar um encaixe de (pelo

menos) 8.6 milhões de euros e assim continuar a equilibrar as contas do clube (Baioneta, 2014). Este parece ser o exemplo mais óbvio de que muitas vezes não se precisa de se proceder a grandes investimentos para se conseguir implementar uma mudança brusca e geradora de resultados. Neste caso, uma mudança ao nível da liderança, da cultura e da organização, assim como um melhor aproveitamento da maior capacidade dinâmica do clube (a sua formação), foi quanto bastasse. De facto, meses após a sua eleição o Presidente Bruno de Carvalho congratulou-se pela mudança de paradigma no universo "leonino", que num passado recente revelava apatia e resignação: “A certa altura assustou-me o que se passava no Sporting. Neste momento, sinto que as pessoas não querem voltar ao que passou. É um orgulho que levarei para sempre, o facto de termos pegado na pior situação desportiva e financeira do Sporting, que estava todo partido e aos cacos, e termos conseguido renovar tudo isso” (Lusa, 2013b). Tudo isto teve importantes reflexos na crescente mobilização dos adeptos, que Bruno de Carvalho considera serem o ativo mais importante de que o Sporting dispõe (O Jogo, 2013a). Depreende-se então quão importante foi para o clube, durante uma época (2013/2014) onde levou a cabo mudanças profundas na sua organização, conseguir contar com um enorme apoio por parte dos seus adeptos, atingindo a melhor média de assistências desde a inauguração do seu estádio e mobilizando ainda um número significativo de adeptos em cada uma das suas deslocações a vários estádios portugueses (Marques, 2014).

Sporting e F.C.Porto viveram mudanças inversamente proporcionais durante a época 2013/2014. Se o primeiro recuperou, entre outras coisas, a mística que havia perdido há vários anos, o segundo perdeu, entre outras coisas, a mística que sempre havia sido um dos seus elementos mais distintivos. Tal acaba por contribuir para explicar o facto de, na época de 2013/2014 e pela primeira vez desde a época 2001/2002, o Sporting ter terminado o campeonato à frente do F.C.Porto. Vítor Baía, um dos maiores símbolos vivos do F.C.Porto, reafirma a importância da mística ao apontá-la como o que esteve em falta no clube durante a época 2013/2014, definindo ainda a falta de mística como um dos principais elementos responsáveis pela obtenção de maus resultados durante a temporada em questão, comparativamente a épocas anteriores:

“Esta época é para lembrar e não cometer os mesmos erros, voltar ao rumo normal. Como disse, é importantíssima a formação pela questão cultural, porque infelizmente neste momento não conseguimos falar em mística, porque ela não existe. A

mística não se faz com um ou outro jogador português, faz-se com vários e só assim poderemos reeditar equipas como as que tivemos que ganharam tudo, com o espírito de quem gosta verdadeiramente do clube e não está de passagem. A mim custa-me ver o F.C.Porto ser uma escolha para determinados jogadores quase como um entreposto para outros clubes. Isso dói-me, porque o F.C.Porto é grande demais para isso” (Sousa, 2014).

Esta é, de resto, uma opinião corroborada por Miguel Lopes, ex-jogador do F.C.Porto, ao lembrar que “...antigamente havia jogadores no F.C.Porto à Norte. Entrávamos em campo com vontade de morder os calcanhares aos adversários. Quem jogava contra o F.C.Porto tinha medo e respeito. Este F.C.Porto perdeu a chama. Tem apenas três jogadores com a mística do clube. Faltam mais jogadores à F.C.Porto” (Melo, 2014a).

Ainda sobre a capacidade de adaptação à mudança do F.C.Porto, Ramalho Eanes diz de Pinto da Costa que este, desde a sua entrada desenvolveu uma gradualização lúcida e pedagógica na transformação do clube, reestruturando-o e flexibilizando a nova organização, demonstrando perfeita consciência de que num futebol globalmente competitivo a estrutura deve estar apta a mudar, sem cessar, de modo a ser eficaz e a conseguir desenvolver-se, dando uma resposta eficaz a novos desafios. Ainda segundo Eanes, tal é alcançável através de uma gestão lúcida na análise da situação e gestão dos meios; capacidade de julgamento dos problemas presentes e capacidade de decisão para lhes dar resposta; demonstrando uma preocupação em responder, energicamente, às questões de urgência a curto termo, preocupando-se ainda assim que estas não contrariem ou prejudiquem seriamente a estratégia, enquanto grande via de realização do principal propósito do clube: ser competitivo a nível nacional e internacional; desenhar uma estratégia global para o clube e acertá-la com explicação, pedagogia e convicção; mobilizar meios humanos e fomento empresarial da organização de modo a gerar meios financeiros, ambos indispensáveis à concretização estratégica desenhada. (Costa, 2013).

O atual caso do Benfica é também, de resto, um interessante estudo de caso. O técnico Jorge Jesus está no clube há cinco épocas, incluindo a atual. Em todas as épocas foi-lhe dado um orçamento de vários milhões de euros e acesso a várias contratações, por si escolhidas, na ordem das dezenas de milhões de euros. No entanto, em quatro campeonatos o técnico apenas conseguiu conquistar um, precisamente no

seu ano de estreia. Nas três épocas seguintes o clube conquistou apenas três taças da liga, sendo que no final da época 2012/2013, viria mesmo a perder, no espaço de duas semanas, o campeonato (ao ser derrotado no estádio do Dragão), a final da Liga Europa (ao ser derrotado frente a Chelsea) e a final da Taça de Portugal (frente a Vitória de Guimarães). Várias foram as vozes que se levantaram a pedir a queda do treinador lisboeta. No entanto, o Presidente do Benfica optou por renovar com o treinador por mais dois anos (Sousa, 2013).

Este é um caso incomum desde logo porque é incomum em Portugal um técnico ficar cinco épocas à frente de um clube, especialmente quando não cumpre com os objetivos desportivos definidos (a conquista do campeonato), mas também porque historicamente os grandes clubes portugueses não costumam ser tão pacientes na ausência de títulos, muito menos renovar contratos nessas circunstâncias. É também um exemplo de um caso onde a liderança foi importante para resistir à mudança, dado que várias foram as vozes de figuras ligadas ao Benfica que pediam a demissão do treinador. Neste caso, a continuidade e a resistência à mudança pode ser vista num plano da gestão do clube enquanto empresa. A verdade é que, por um lado, o treinador benfiquista, pese a ausência de conquistas de relevo (algumas delas perdidas inclusivamente na recta final) conseguiu potenciar os recursos que teve, gerando vendas que multiplicaram em várias vezes o valor investido nos jogadores; e por outro, a resistência à saída pode ser explicada com o fenómeno da rivalidade entre os três grandes clubes portugueses, pois houve algum receio de perder o técnico para o F.C.Porto, devido a algumas notícias que começaram então a surgir e que davam o técnico como tendo reunido com o Presidente do F.C.Porto e chegado a acordo com o clube rival (Sapo Desporto, 2013b).

De resto, a resistência à mudança neste aspeto em particular é algo considerado louvável por António Simões, um dos principais símbolos do clube: “Muitas vezes trocamos o melhor pelo pior apenas porque é diferente. Importante é saber gerir e o Presidente tem feito um esforço. Não é fácil aguentar um treinador que perde tudo numa semana” (A Bola, 2013c). Parece ser verdade que isto é algo que acontece frequentemente no futebol português apesar de mudanças em excesso em clubes de futebol costumarem ter efeitos nocivos, como lembra Onyewu ao descrever a sua passagem pelo Sporting: “Em 2011/12, na temporada em que joguei, o principal problema foi haver tantos jogadores novos (...) Não se ganha nada em estar sempre a

mudar. Tem de se construir, não se ganha nada em estar sempre a mexer. Quando se tem uma boa base, como agora têm, não se muda, acrescenta-se, reforça-se. Só assim podem ter sucesso” (Duarte, 2014).

No F.C.Porto o caso é então, como foi dito, diferente. Embora os adeptos esperem sempre o topo da equipa (em termos de conquistas e qualidade exibicional) e pressionem a estrutura para demitir os treinadores sempre que os treinadores não correspondem no binómio resultados – qualidade exibicional, é nestes casos que vem ao de cima a liderança da estrutura portista, imune a qualquer tipo de pressões. Disto mesmo dá conta o ex-treinador portista, Vítor Pereira, que passou por uma situação semelhante à do treinador que lhe sucedeu: embora os resultados fossem superiores aos dos rivais, os adeptos pediam a sua demissão e também ele foi protegido por uma estrutura portista que, regra geral, se mostra avessa à mudança, especialmente à mudança durante o decorrer dos campeonatos: “É impensável deixar cair o treinador, o presidente percebe muito disto, quando confia em alguém não desiste à primeira contrariedade. Quando escolhe um treinador, escolhe uma ideia e apoia-a até ao fim. Os adeptos bem podem contestar que o FC Porto não é clube de ir em ondas. Conheço aquela massa associativa, que é extremamente exigente e diferente de todas as outras, porque não convive com a falta de resultado. Nestes momentos, quem manda faz saber de que lado está. Às vezes nem é preciso dizer nada. Mas uma coisa é a confiança que vem de cima, outra é a reação de uma massa adepta que só quer ganhar e ganhar com qualidade. Eu cheguei a ganhar 5-0 ao Nacional e a ser assobiado” (O Jogo, 2013c). De facto, vemos que nas três décadas de presidência de Pinto da Costa por apenas uma vez o clube mudou de treinador durante a época. Fê-lo em 2004/2005, época na qual teve três treinadores diferentes e acabou o campeonato sem conquistar qualquer troféu.

Há, no entanto, um elemento factual nas mudanças de treinador durante o decorrer de uma época. Desde 1934/1935, por apenas cinco vezes uma equipa conseguiu fazê-lo e, ainda assim, conquistar o campeonato. Foi o caso do F.C.Porto em 1958/59 com Bumbel e Guttman, do Benfica, na época de 1967/1968, treinado por Riera, Cabrita e Otto Glória e foi também o caso do Sporting, por três vezes: nas épocas 1961/1962, 1979/1980 e, finalmente, em 1999/2000 com o treinador Augusto Inácio a render Giuseppe Materazzi e a pôr fim a um jejum de dezoito anos sem conquistar o campeonato (Diário de Notícias, 2010).

Conclui-se então que, historicamente, não é comum as equipas que trocam de

treinador durante a época serem campeões. Percebe-se também que é sempre algo difícil prever que a mudança a meio de uma competição vá conduzir ou não a melhores resultados, muito embora se possa falar no poder do simbolismo da mudança, algo corroborado pela investigação de jornalistas Dinamarqueses do jornal *Tipsbladet*, citados na investigação desenvolvida por Bridgewater (2009) e que dá conta do chamado «efeito de choque» onde um novo treinador tende a ganhar crédito extra imediatamente após chegar ao clube. Hope (2003), embora referindo-se ao caso inglês, fala até naquilo a que chama um período de «lua-de-mel» durante o qual é improvável que o novo treinador seja despedido. Da parte dos jogadores, há várias razões plausíveis para tal. Os jogadores podem não saber se fazem ou não parte das escolhas do novo treinador e todos o tentam impressionar enquanto outros, podem sentir-se culpados pelo despedimento do anterior treinador e querer dar a resposta apropriada (Bridgewater, 2009).

De resto, a investigação desenvolvida por Bridgewater (2009) cita o treinador Alan Neilson, que fez toda a sua carreira de jogador em Inglaterra, relevando o que este disse sobre o assunto: “O que acontece no futebol é que quando um treinador é despedido é comum a equipa vencer o jogo seguinte porque é essa a resposta que os jogadores dão.” Em alternativa, um novo e carismático líder pode mudar a forma como a equipa joga e conduzir ao chamado período de lua-de-mel pela nova cultura que institui, o que pode conduzir ao melhoramento dos resultados durante um determinado período de tempo (Bridgewater, 2009). No entanto, tudo que é acima mencionado refere-se à mudança a curto-prazo, cuja importância no futebol também não pode nem deve ser descurada, visto que as épocas das equipas duram cerca de nove meses. Em Portugal um exemplo paradigmático e também recente da influência da mudança de treinador a curto-prazo pode ser vista no Sporting, clube onde, entre as épocas de 2009/2010 e 2012/2013 os treinadores foram sempre substituídos a meio da época. Na época 2009/2010 Carlos Carvalhal substituiu Paulo Bento e estreou-se com uma vitória gorda na taça frente aos Pescadores da Caparica. Na época 2010/2011 José Couceiro substituiu e Paulo Sérgio e perdeu o jogo de estreia no estádio da Luz, num jogo que se manteve empatado até ao minuto 92 e em que a generalidade da crítica considerou que qualquer das partes poderia ter vencido (Nunes, 2011). Já em 2011/2012, Ricardo Sá Pinto substituiu Domingos Paciência como treinador dos leões e também ele venceu o primeiro jogo frente a Paços de Ferreira em Alvalade (TSF, 2012). Finalmente, em 2012/2013 Jesualdo Ferreira substituiu Franck Vercauteren e também ele venceu o primeiro jogo, frente a Paços de

Ferreira em Alvalade (Mendes, 2013). O que importa relevar em todos estes casos é que em todos eles, o treinador que chegou de novo conseguiu de facto apresentar melhorias na equipa, mas dado tratarem-se de melhorias apenas a curto prazo, nenhum deles viria a continuar ligado ao clube para além do término da época, à excepção de Ricardo Sá Pinto, que ainda assim seria despedido apenas três meses após começar a época seguinte (Futebolista, 2012).

De facto, o estudo conduzido por Bridgewater (2009), embora tenha incidido sobre a realidade inglesa ao fazer um estudo de caso do Tottenham entre 1992 e 2008, adequa-se ao que foi previamente descrito como sendo também a realidade portuguesa e, em traços gerais, a realidade futebolística um pouco por todo o mundo. Segundo o estudo foi possível concluir que os treinadores demitidos estavam, de facto, numa curva descendente de resultados e que essa curva foi sempre melhorada após a introdução de um novo técnico, com o auge na melhoria de resultados a ter lugar entre os 7 a 12 jogos após a substituição. No entanto, após esse período, os resultados voltaram invariavelmente a ser estatisticamente semelhantes, senão até inferiores em média, aos tidos pelo treinador anterior. Atentar nas declarações do treinador Leonardo Jardim, que em Março de 2014 defrontou o Sporting de Braga numa fase em que estes haviam acabado de mudar de treinador, menos de uma semana antes: «Não podemos relacionar a mudança de treinador com mais facilidades. Pelo contrário. Sempre que existe uma mudança a motivação dos atletas é maior. Isso acontecerá de certeza no Sp. Braga» (Pereira, 2014). Estas declarações validam, de resto, a ideia previamente veiculada. Um estudo publicado pelo jornal O Jogo a Março de 2014 (Rodrigues, 2014) mostra isto mesmo, ao demonstrar matematicamente que, em média, os clubes que trocaram de treinador durante a época de 2013/2014 beneficiaram de um aumento pontual de 22,5%.

Como referido previamente, torna-se especialmente importante que, do lado do poder, haja uma liderança capaz de mobilizar a organização em conformidade, desenvolvendo rapidamente alternativas estratégicas, num contexto onde os ciclos estratégicos são cada vez mais curtos. Exemplo paradigmático foi a chegada de José Mourinho ao comando técnico do F.C. Porto, a meio da temporada 2001/2002, tarde demais para chegar ao 1º lugar, tendo terminado em 3º. No entanto, no final dessa época Mourinho demonstrou uma invulgar capacidade de liderança, prometendo desde logo o título na época seguinte. Rapidamente identificou os jogadores-chave dessa temporada, aos quais juntou outros jogadores estrategicamente identificados dentro do campeonato

nacional e liderou a equipa na conquista de dois campeonatos nacionais e duas competições europeias nas duas épocas seguintes. No entanto, na ressaca da vitória na Liga dos Campeões, Mourinho abandonou o clube, assim como a maioria dos jogadores-chave da equipa (RTP, 2009). Como resultado, na época seguinte o F.C. Porto viria a passar por uma época na qual teria três treinadores diferentes e onde uma verdadeira onda de contestação se levantaria ao longo de toda a temporada.

Recentemente, Mourinho referiu-se a essa parte da sua carreira, ressaltando a importância que a mudança (neste caso a resistência a esta) teve no desfecho naquele que foi um dos períodos mais brilhantes da sua carreira: “Espero que os clubes portugueses tenham a capacidade económica e o desejo de manter os melhores jogadores. Recordo sempre o meu F.C.Porto pós Taça UEFA. Nessa altura o Presidente Pinto da Costa teve a força, o desejo e a segurança de não permitir que ninguém saísse. Só assim foi possível que no ano seguinte tivéssemos condições para lutar pela Liga dos Campeões” (Casaca, 2014).

A mudança no futebol pode e deve ter sido também em conta no que diz respeito a microciclos. Ora estes microciclos, especialmente entre equipas de forças similares e que costumam (historicamente falando) terminar o campeonato com curtas distâncias pontuais entre si, assumem também especial relevância. O campeonato de 2012/2013, por exemplo, foi o último a ser decidido através do confronto direto entre as duas equipas que lutaram pelo título até ao final: F.C.Porto e S.L.Benfica, que partiram para a penúltima jornada do campeonato separados por dois pontos, com Benfica na frente. O F.C.Porto viria a vencer esse jogo com um golo marcado já no final, algo que o colocaria na frente do campeonato com apenas uma jornada por disputar (e viria a sagrar-se campeão). O que importa retirar daqui é uma análise estratégica às opções tomadas pelo treinador Jorge Jesus nos quatro anos em que defrontou o F.C.Porto ao serviço do Benfica. Vítor Pereira, que treinou o F.C.Porto durante duas épocas, entre 2011 e 2013 e teve então hipótese de analisar de perto o Benfica, é da opinião que é de extrema importância resistir à tentação de proceder a mudanças estruturais profundas numa equipa antes de um jogo com um grande rival (sejam estas ideológicas, táticas ou ao nível de troca de jogadores): “A partir do momento em que se muda, em jogos de tal importância, está a transmitir-se um sinal de insegurança aos jogadores e aí começa a decidir-se o jogo” (Vasconcelos, 2014). O treinador natural de Espinho aprofunda ainda a sua teoria dando o exemplo de um jogo entre Porto e Benfica no anterior a este ter

chegado ao clube e de como, no seu entender, o facto de o Benfica ter decidido nesse jogo trocar os jogadores da sua linha defensiva mostrando uma preocupação específica com um dos jogadores dos adversários em particular (Hulk) fez com que os jogadores do Benfica entrassem fragilizados no jogo, transmitindo receio e permitindo que o F.C.Porto conquistasse confiança (Viana, 2014).

Embora resistir à mudança por si só não seja garantia de que uma equipa vença jogos com um elevado grau de dificuldade, é certamente algo que contribui para que um grupo de trabalho crie uma identidade melhor definida, desenvolvendo também uma maior autoconfiança. Na época 2013/2014 o Sporting, treinado por Leonardo Jardim, deslocou-se ao Estádio do Dragão para um jogo a contar para a liga. Nesse jogo frente ao F.C.Porto o técnico leonino disse, na conferência de antevisão, que o Sporting nada iria mudar por jogar no Dragão, fazendo questão de realçar que a equipa iria manter a sua identidade (A Bola, 2013f). Importa realçar que a questão relativamente a se o Sporting mudaria a sua estratégia por se deslocar ao terreno do tricampeão nacional fazia então todo o sentido, visto o adversário tratar-se de uma equipa cuja última derrota em casa, para o Campeonato Nacional tinha sido há cinco anos atrás (aquando do confronto entre ambas as equipas). Além do mais, a imprensa estava habituada a ver o S.L.Benfica, a equipa que mais disputou o título com o F.C.Porto durante esses cinco anos, a mudar a identidade e a estratégia da equipa quase sempre que havia um confronto entre ambas. No fim do jogo o Sporting perderia o jogo (3-1) mas o técnico leonino faria questão de realçar no fim, orgulhoso, que a equipa tinha mantido a sua identidade (O Jogo, 2013f). Será possível encontrar motivos de agrado numa derrota? A resposta neste caso particular é afirmativa. A generalidade da crítica louvou o treinador sportinguista por ter resistido à mudança. O editorial do jornal O Jogo, após elogiar o F.C.Porto pela vitória conquistada e realçar os vários méritos da equipa portista na vitória (que não interessa analisar na temática em questão, mas realça a imparcialidade da análise), concluiu o seguinte sobre a equipa comandada por Leonardo Jardim: “O outro ganhador da noite foi Leonardo Jardim, ao apresentar uma equipa com identidade, treinada e instruída para discutir o jogo em todas as cambiantes e, melhor do que isso, sendo capaz de o fazer durante alguma parte do tempo. Jardim resistiu à tentação de mudar e, ao fazê-lo, com toda a certeza ganhou a confiança da equipa” (O Jogo, 2013g). Similarmente, Luís Freitas Lobo, reputado comentador desportivo, também realçou a importância de manter a identidade, ao fazer uma análise à postura do S.L.Benfica nos jogos com os outros dois

grandes durante a época 2013/2014: "O Benfica venceu, de forma clara, os dois clássicos, em casa, contra FC Porto e Sporting. Cada jogo, cada adversário, tem a sua «história», mas a maior vitória «encarnada» foi ganhar sempre sem colocar em causa a sua identidade (Freitas Lobo, 2014).

Importa também analisar como é que os jogadores lidam com a mudança na sua perspetiva pessoal, do desempenho das suas funções. Há que entender que as necessidades dos jogadores podem ser, a todo o momento, bastante diferentes. Aqueles que não jogam, por exemplo, procuram uma mudança na carreira, especialmente em anos de mundial de futebol como o é 2014. Este é o caso por exemplo de Defour, jogador do Futebol Clube do Porto, insatisfeito no seu clube por não se encontrar a jogar e por pretender uma solução que lhe permita figurar entre os convocados da sua Seleção Nacional aquando do Mundial no Catar: "Quero voltar a ser um jogador importante num clube. Não quero ter o receio de ir parar ao banco de suplentes durante três semanas depois de um jogo a titular, como tem acontecido no FC Porto nos últimos três anos" (Zerozero, 2013c). Por outro lado, os jogadores que se encontram satisfeitos nos respetivos clubes enfatizam a importância da estabilidade. É o caso de Fredy Montero, Colombiano que chegou em 2013 ao Sporting e à Liga Portuguesa, aos 25 anos: "A estabilidade é algo muito bom para o rendimento, porque a tua mente está tranquila, não pensas em mais nada além de treinar bem e render o máximo em cada jogo. Portanto, se ficar os cinco anos (que tem de contrato), ficarei com toda a felicidade do mundo" (QuatroQuatroDois, 2014). Nesse sentido, faz todo o sentido atentar no seguinte excerto do artigo de Francisco Marques (2009) publicado no Diário de Notícias:

"Mais do que a lenda de tudo funcionar em circuito fechado, ou de um sem número de segredos mais ou menos bem guardados, o FC Porto é hoje uma organização direccionada unicamente para a vitória, em que a equipa profissional de futebol é cliente de uma estrutura encarregada de fornecer todos os produtos necessários à vitória, sejam eles a transferência de um jogador que reforce a equipa, a aquisição de uma nova máquina para o departamento médico, a contratação de uma ama que cuide de um filho de um jogador durante a noite para que o descanso do atleta não seja perturbado, ou até a existência de um director de cena para que nos jogos em casa tudo o que não tem a ver com o que se passa dentro das quatro linhas decorra como seguindo o guião de uma peça de teatro".

Este excerto poderia servir igualmente para relevar outra capacidade dinâmica desenvolvida pelo clube portista, conferindo-lhe vantagem competitiva. Mas nesta secção dedicada à mudança, serve para falar sobre a importância que o F.C.Porto atribui à estabilidade dos seus jogadores, especialmente aos que chegam de novo (e que têm de lidar mais com a mudança), mas não só. O clube tenta ao máximo que a mudança ocorra sempre de forma suave e controlada, não só dentro do clube como fora, na vida pessoal dos jogadores. Talvez isto ajude a explicar muitos dos triunfos conseguidos pelo clube.

Nos grupos de foco realizados partiu-se de três grandes questões transversais a cada um dos grupos, para com isso promover o debate sobre liderança e controlo em cada um dos três grandes. As três questões foram as seguintes:

- **No seu entender, como é que o seu clube lida com a mudança?**
- **Qual o papel dos líderes na forma como o seu clube gere o processo de mudança?**
- **Conhecendo a cultura do seu clube, até que ponto acha que esta é determinante na forma como o seu clube lida com a mudança?**

Deste modo, no grupo de foco realizado com adeptos do S.L.Benfica todos concordaram que o clube tende a lidar bem com a mudança. Foi dito que a mentalidade do clube passa por partir do princípio de que ninguém é insubstituível. O clube em si é a entidade superior e todos os outros intervenientes (presidente, diretores, equipa técnica, jogadores, etc.) são passageiros, com o clube a sobrepor-se a qualquer individualidade. Neste sentido, concluiu-se que a mudança é, habitualmente encarada com naturalidade e necessidade, estando o clube perfeitamente preparado para lidar com a mesma. A venda de ativos como forma de obter receitas e a consequente reestruturação de plantéis foram dadas como exemplos. Lembrou-se ainda que o clube por vezes vende jogadores importantes mesmo com a época a decorrer, mas que esta e outras mudanças fazem parte da génese do clube até certo ponto estão pré-programadas. No entanto, reconheceu-se que no duelo *mudança vs estabilidade* seria mais benéfico se o clube apostasse numa estratégia de continuidade e maior solidez e escolhesse melhor os *timings* para implementar a mudança. A partir daqui chegou-se à ideia de que o mercado de transferências é bastante determinante na vida dos clubes. Mais importante ainda, este pode ser especialmente determinante quando ocorre a meio da época, numa altura em que as contratações estão, por norma, inflacionadas ou quando as mudanças ocorrem perto do final do mercado de

transferência, visto que retira substancialmente hipóteses a uma equipa para se reequilibrar das mudanças ocorridas. Lembrou-se então como, por exemplo, na época 2012/2013 o Benfica decidiu vender no último dia do mercado de Verão e já com o campeonato a decorrer, dois jogadores que eram unidades fulcrais do seu meio-campo, o que enfraqueceu o clube. De resto, todos concordaram que o Benfica tende, nos últimos anos, a nem sempre planear da melhor forma a mudança e que mesmo quando a mudança acabou por correr bem tal deveu-se em grande parte à capacidade do treinador em extrair o máximo da equipa que restou, dado que já não teve hipótese de reforçar o plantel e muito menos de preparar atempadamente os jogadores para tal. Todos foram da opinião que mudanças significativas, a meio da época e numa equipa que tem vários objetivos por disputar, não é de todo a melhor forma de lidar com a mudança. No entanto parece ser aquela com a qual o Benfica tem optado nos últimos anos, pondo o interesse financeiro à frente do desportivo, adiantou um dos membros do grupo de foco – opinião com a qual a maior parte concordou. Menção ainda para o clube manter o mesmo Presidente há onze anos e o mesmo treinador há cinco, concluindo-se que gera uma linha coerente na hora de lidar a mudança, legitimando as opções tomadas devido à sólida liderança existente.

Todos os participantes concordaram que no Benfica o papel dos líderes na mudança é decisivo. Foi dito que, por norma, os líderes assumem no clube o papel de tranquilizadores durante o processo de mudança. Quando o treinador muda, o presidente afirma que será encontrado um substituto ainda melhor; quando um jogador é transferido, o treinador afirma que tem soluções no plantel; quando o presidente muda, a direção afirma que a política seguida pelo seu sucessor honrará a história do clube. Os líderes tendem a passar a ideia de que a mudança, quando existe, será positiva para o clube, mostrando algum conformismo. Foram lembradas as declarações de Jorge Jesus aquando da perda de um dos esteios da equipa (Matic), onde este disse não ficar surpreendido com a saída de nenhum grande jogador e não ser fácil jogar sempre para ganhar enquanto a SAD vender alguns jogadores, mas que o papel do treinador é arranjar soluções e se não jogar um, jogará outro qualquer. Declarações que foram lembradas para ilustrar essa desdramatização da mudança que os líderes do clube pretendem transmitir. Apontando mais uma vez à atualidade, foi lembrado que no Benfica a mudança parece partir do Presidente Luís Filipe Vieira, em funções no clube desde 2003, e que à equipa técnica compete-lhe lidar com a mudança que é imposta. Para tal foi dado o exemplo de que ainda recentemente o atual treinador do Benfica disse que, dentro do clube era muitas vezes o

último a saber das transferências que o clube faz. Ainda assim, rapidamente outro membro do grupo lembrou que, como havia sido dito previamente, o treinador do clube tem, inúmeras vezes que assumir também um papel de destaque face à mudança que lhe é imposta, sendo imperioso que da sua capacidade de adaptação resulte (ou não) o sucesso de uma época. Outro membro do grupo de foco lembrou-se das declarações do atual Presidente do Benfica, lembrando que tinha sido um erro despedir em 2007 um treinador logo à primeira jornada, erro esse que não quereria ver repetido - n.d.r: "Na altura do Fernando Santos, quando o despedi na primeira jornada, tive a pior época da minha presidência. Foi um dos erros que cometi, não posso reagir por impulso" (Expresso, 2013a), avançando que esse despedimento foi ilustrador de como a liderança (mas também aspetos culturais) condicionam a forma como a mudança é abordada no clube. Dito isto, todos concordaram que o Benfica tem, desde há muitos anos, um modelo presidencialista em que a mudança parte sempre do Presidente, com todos os benefícios e malefícios que daí advêm, lembraram dois membros do grupo de foco, visto que deste modo o sucesso de uma época advém não só do conhecimento de gestão daquele que seja o Presidente, como também dos seus conhecimentos futebolísticos, qualidade essa que vários reconheceram não ter estado sempre presente em Presidentes, no passado – com implicações óbvias nos desfechos que o clube conseguiu alcançar.

Já no que diz respeito à cultura do clube enquanto influenciadora (ou não) da forma como se aborda a mudança no clube, todos os membros do grupo de foco concordaram que esta tem, sem dúvida alguma, bastante influência. Foi lembrado que embora diferentes líderes apliquem diferentes políticas, normalmente há um fio condutor em todas as lideranças de forma a respeitar a cultura, tradição e história do clube. Disse-se ainda haver determinados comportamentos que fazem parte da cultura do clube e que, por isso, possibilitam que as mudanças sejam geridas de forma pacífica, de tão “normais” que são. Na opinião dos participantes, o Benfica provou ser, ao longo dos anos, um clube vendedor e que necessita das receitas conseguidas através da transferência dos seus ativos. Considerou-se que o Benfica é um clube exigente a nível de resultados e que, como tal, na sua história recorreu várias vezes a chicotadas psicológicas ao nível da equipa técnica para inverter um ciclo negativo. Sendo o clube considerado o maior (quantitativamente) clube de Portugal, considerou-se que esse estatuto deu ao clube condições para ser ambicioso e pioneiro em vários projetos. Por isso, quando um jogador importante é vendido, um treinador é despedido ou o clube lança o seu próprio canal de televisão (Benfica TV em

2013) – todas situações de mudança -, os líderes sabem lidar com estas alterações, pois regra geral estas enquadram-se na cultura do clube. A criação de um canal de televisão oficial do clube foi lembrada como um importante momento de mudança trazida também por questões culturais, já que se tratou não só de uma tentativa de aumentar as receitas como de estabelecer ainda uma nova comunicação com os benfiquistas, apostando numa programação que incide bastante sobre a cultura do clube. Um dos membros do grupo de foco levantou ainda a ideia que os adeptos benfiquistas eram aqueles mais recetivos à mudança, sempre desejosos de ver caras novas no clube e que esse aspeto cultural fazia também um pouco parte do clube que, dos três grandes, é o que tem de longe mais jogadores profissionais sob contrato com o clube. Um dos membros do grupo de foco lembrou por exemplo que nos últimos anos o clube contratou diversos jogadores que emprestaria menos de um mês após a contratação. No entanto, esta foi uma das questões que mais levantou discórdia pois houve quem lembrasse que, historicamente, o Benfica sempre foi um clube com cultura de manter equipas dirigentes e, principalmente equipas técnicas, durante muitos anos, sendo por exemplo dos três grandes o clube que menos treinadores teve durante a sua história, lembrou outro dos membros do grupo de foco.

No grupo de foco realizado tendo por base adeptos do Futebol Clube do Porto, todos os participantes foram da opinião de que, sendo verdade que tanto as mudanças internas como externas são absolutamente normais e regulares num clube de futebol, devem ser criados sistemas que permitam saber quando impor a mudança e como reagir quando a mudança é imposta. Todos concordaram que o clube sabe adaptar-se bem à mudança. Particularizou-se dizendo que quando há uma equipa técnica nova (porque de corpos diretivos o clube praticamente já não muda há trinta anos) pode ser mais problemático, podendo demorar mais a aparecerem os resultados desejados. No entanto lembrou-se que aqui joga a cultura de proteção ao treinador, fazendo tudo para que seja criado o ambiente propício a que as mudanças decorram da melhor forma. Lembrou-se ainda que declarações como as atribuídas à direção do Benfica, em que na sequência de uma desavença entre o treinador e um jogador o Presidente disse que a sair alguém do clube sairia o treinador, são inconcebíveis no clube, onde quem crie anticorpos ao processo de mudança do clube é afastado dado existir uma hierarquia que tem sempre que ser religiosamente respeitada, o que facilita imenso o processo de mudança. Um dos participantes particularizou dizendo que a estrutura directiva do clube parece conseguir encontrar formas de equilíbrio do plantel (em casos de transferências de jogadores

importantes dentro da equipa) e colmatar possíveis perdas de qualidade que possam ter um impacto significativo na qualidade de jogo da equipa. Outro participante contribuiu para esta ideia dizendo que esta capacidade de adaptação verifica-se ainda quanto à escolha de novas equipas técnicas. No entanto, estando prestes a fechar-se um ciclo no clube com a reforma do atual Presidente nos próximos anos, outro participante puxou ainda da palavra para dizer que fica a incógnita no que diz respeito à capacidade de mudança na estrutura directiva do clube. Concluiu-se dizendo que a maior prova de que o clube lida bem com a mudança são os vários sucessos alcançados pelo clube ao longo das últimas décadas. Os participantes acharam por bem fazer, no entanto, a distinção entre a forma como o clube gere o processo de mudança interna, lidando bem com esta, por contraponto à forma como o clube rejeita, sempre que possível, a mudança externa. Tal foi explicado com o facto de o clube ter há já várias décadas estendido os seus sistemas de controlo ao exterior do clube, sabendo tirar o melhor partido possível do “status quo”, sendo factual que em trinta anos de mandato do atual Presidente, nunca o clube se envolveu em nada de substancial que permitisse a evolução da indústria em Portugal.

Quando a questão passou qual o papel dos líderes do clube na forma como este gere o processo de mudança, todos os participantes concordaram que, no F.C.Porto, há uma grande correlação entre a liderança e a forma como é gerido o processo de mudança. Disse-se que o clube criou uma estrutura altamente profissionalizada, onde as mudanças são estudadas e ponderadas tendo sempre em conta o melhor para o clube e não para as pessoas que constituem o clube, como foi dito ter acontecido anos a fio no rival Sporting. Existem objetivos, filosofias e as mudanças são estudadas de forma a ajudarem à sua concretização. Relevou-se ainda que a longevidade do Presidente à frente do clube (mais de 30 anos), bem como a confiança que este goza junto dos seus pares e dos adeptos devido aos sucessos alcançados, permite-lhe uma grande dose de imunidade a pressões exteriores o que ajuda a implementar a mudança tranquilamente. Lembrou-se então que o clube tem um modelo essencialmente presidencialista há três décadas mas que tal resultou melhor do que nos rivais porque a gestão levada a cabo pelo Presidente foi superior.

Finalmente, quando a questão passou a incidir sobre a importância da cultura organizacional na forma como o clube lida com a mudança, todos concordaram que esta é absolutamente determinante. Todos foram da opinião de que o F.C.Porto é talvez o clube nacional com uma maior cultura de vitória e que com o sucesso continuado a massa associativa tornou-se exigente e ao mínimo sinal de que as coisas estão a correr menos

bem surgem logo demonstrações de descontentamento, muitas vezes pouco louváveis. No entanto ressaltou-se que estas situações obrigam a uma redobrada atenção e mantêm os níveis de concentração elevados, pelo que existe uma pressão enorme de vitória que obriga a ponderar muito bem o alcance das mudanças. Uma das opiniões dadas ressaltou que se trata de um clube no qual se verifica uma espécie de “culto ao chefe” em volta do seu Presidente e que o clube sempre procurou adquirir vantagem competitiva agindo antes dos concorrentes. Disse-se ainda que partindo de uma cultura bairrista os órgãos directivos do clube souberam fazer das fraquezas forças para potenciar a afirmação do clube pelo mundo. Concluiu-se que o Presidente é visto como o garante de estabilidade em momentos de mudança e que, fruto de estar no poder há mais de trinta anos, a cultura do clube e a cultura do Presidente acabaram por se influenciar mutuamente. Foi dito ainda que o facto de ocupar a presidência há mais de três décadas faz com que haja um historial de decisões e conquistas que garantem o respeito e a admiração dos adeptos e dos jogadores, algo fundamental em momentos de mudança. Concluiu-se ainda ser fundamental que da cultura do clube façam sempre parte os chamados "líderes de balneário" pois são estes os responsáveis pela transmissão da mística clubística aos colegas mais novos. Todos concordaram que isto é algo que o clube tem conseguido salvaguardar ano após ano, acautelando também aí alguma vantagem competitiva pois o mesmo nem sempre aconteceu nos rivais. Disse-se que o facto de a cultura do clube assentar em valores de trabalho, ambição, vontade, garra e capacidade de superação é também decisivo na forma como o clube tem vindo a lidar com a mudança. Apontou-se ainda um momento definidor na história do clube para revelar que a cultura do clube, em certos momentos da sua história limitou também a capacidade de este implementar da melhor forma a mudança: para tal, deu-se o exemplo de quando, em 2004, o clube ganhou a Liga dos Campeões e teve então a oportunidade de procurar impor-se como um clube com uma dimensão definitivamente mundial. No entanto, fruto da sua cultura mais regionalista, não aproveitou aquela que seria uma oportunidade única para se impor como um dos principais clubes mundiais. E em vez de procurar parcerias que lhe permitissem manter os melhores ativos, deixou-os partir.

No grupo de foco realizado com adeptos do Sporting C.P. os participantes foram da opinião que já há várias décadas que o clube não lida bem com a mudança. Foi lembrado que sempre houve uma tendência para mudar frequentemente de treinador, com sucesso duvidoso, não dando tempo para os resultados aparecerem, com o mesmo a

passar-se com jogadores, havendo muitas entradas e saídas, dificuldade em valorizar jogadores e uma tendência a realização de maus negócios. Foi também lembrado que um clube que contou com 8 presidentes nos últimos 20 anos, sendo que nos últimos 5 anos teve 3 Presidentes, não se pode dizer que tenha vindo a lidar bem com a mudança. Foi lembrado ainda que, nos últimos tempos, sempre que era eleito um novo presidente e uma nova direção, tal mudança directiva implicou, quase sempre, também mudanças profundas a nível de equipas técnicas, plantéis, vendas/compras de jogadores, etc., com esta situação a repetir-se várias vezes nos últimos anos, demasiadas até, tendo em conta que, por exemplo, o presidente do Porto é o mesmo há 30 anos e o do Benfica há mais de 10. Concluiu-se esta ideia dizendo que quando os resultados desportivos não aparecem no Sporting existe um desejo súbito por parte da massa adepta em que haja mudanças, seja a nível directivo, técnico ou jogadores. E assim andou o Sporting nos últimos anos, uma organização à deriva, em constante mudança e sempre com poucos resultados positivos. Outro participante do grupo de foco complementou então a ideia avançando que tudo depende de como quem gere responde perante a necessidade ou a oportunidade de mudança, sugerindo o Sporting como um caso paradigmático: em anteriores gestões, as direcções não souberam responder ao clima de mudança económico gastando de forma descriteriosa, não souberam acompanhar os novos *mass media* (redes sociais) e não souberam adaptar-se às constantes mudanças na envolvente externa do clube. Esta ideia foi corroborada por todos os membros do grupo de foco, com outro membro a pegar na ideia para concluir que o Sporting lidou mal com a mudança e por conseguinte perdeu um lugar de direito no topo do futebol português e dos seus corredores de decisão. Ainda assim, foi opinião generalizada por parte de todos os membros do grupo de foco que presentemente o clube está a conseguir criar impor uma (muito necessária) mudança aos mais variados níveis: de mentalidades e cultura organizacional, (re)aproximando-se das suas raízes, ignoradas em várias direcções anteriores, fazendo vigorar uma nova liderança, apostando um projeto desportivo sério e realista e demonstrando vontade de ser novamente uma voz ativa dentro do desporto nacional. Foi então recordado que o clube ainda durante o mês de Janeiro de 2014 reuniu com a FPF para apresentar um documento na qual propôs várias mudanças a introduzir no futebol em particular, como por exemplo uma descida do iva para 13% no futebol, entre várias outras. O clube viria em seguida a reunir com 22 dos 33 clubes que compõem o futebol profissional e a acolher a aceitação destes face às mudanças propostas. Este exemplo foi dado para mostrar que presentemente

o clube parece ter conseguido implementar de forma positiva uma tão necessária mudança, parecendo estar ainda disposto a alargar essa mudança à forma como o futebol é gerido a nível nacional. Relevou-se ainda, por fim, a tendência que o clube tem para gerir melhor os processos de mudança quando estes são introduzidos (seja por treinadores ou dirigentes) por elementos que transportem em si “sportinguismo” e estejam, portanto, perfeitamente em sintonia com a cultura e forma de estar do clube.

Quando a discussão passou a ser sobre qual o papel dos líderes na forma como o Sporting gere o seu processo de mudança todos os participantes partilharam da opinião de que o papel dos líderes é de facto fundamental na mudança no clube. Foi dito que, com raras excepções, o papel dos líderes no clube foi durante décadas o papel que qualquer líder de um bando de guerrilheiros faria numa qualquer guerra urbana, isto é, sobreviver no meio do caos. Esta ideia foi complementada por outro participante que revelou que a maior parte dos líderes que passaram nos últimos tempos no Sporting não tinham uma estratégia, tinham apenas táticas. Táticas financeiras, na sua grande maioria, de modo a poder alimentar o futebol nas suas necessidades mais prementes. Outro participante comentou ainda que exceptuando o período da presidência Filipe Soares Franco, onde era notório que havia uma estratégia – conjugar a formação com a prospeção de jogadores internacionais experientes e baratos e, com esse grupo, alcançar os lugares de acesso à Champions -, tudo o resto foram táticas de sobrevivência, com decisões tomadas em cima do joelho, de modo a acalmar a urbe que protestava pelos maus resultados. Foi dito ainda que um dos principais motivos que levou o Sporting a apresentar relativo insucesso nas últimas décadas, foi a falta de liderança, visto que trabalhar com instabilidade causa sérios reflexos na capacidade produtiva de um grupo de trabalho, foi lembrado. Levantou-se ainda a ideia de que os líderes do clube implementaram durante anos a fio mudanças bruscas demonstrando em simultâneo pouca solidariedade institucional e pouca paciência para os resultados aparecerem, concluindo-se que ter este perfil de dirigentes a liderar processos de mudança teve papel importante nos vários insucessos do clube. De resto, um dos elementos do grupo de foco lembrou que as direcções anteriores regerem-se demasiado pelo poder instalado, muitas vezes colocando os seus interesses à frente dos do clube enquanto outro lembrou que durante décadas as sucessões no poder surgiram sempre de um pequeno e restrito grupo de pessoas dentro do mesmo meio, o que fez com que o clube tivesse sempre uma visão muito restrita quanto à mudança. Concluiu-se que todas essas táticas de sobrevivência tomadas pelos últimos presidentes do Sporting culminaram

na horrível prestação da época 2012/2013 em que o clube atingiu a pior classificação de sempre da história e um dos piores resultados financeiros de sempre. Mais uma vez, foi opinião geral de que finalmente o clube tem, na pessoa de Bruno de Carvalho, um Presidente capaz de impor a liderança necessária para uma mudança bem-sucedida.

Perante a questão de até que ponto é que a cultura existente no Sporting é influenciadora da mudança, todos os participantes foram da opinião de que há sem dúvida uma grande correlação entre a cultura vigente no clube e a forma como se lida com a mudança. Houve quem lembrasse por exemplo que o Sporting sempre teve uma cultura de clube formador e vendedor dos produtos da sua formação o que fez com que, desde sempre, quando surgia nos quadros do clube um jovem jogador com potencial, se especulasse sempre sobre a sua venda, alimentando a mudança. Concluiu-se ainda que as raízes do Sporting e da massa adepta são tradicionalmente mais conservadoras, o que faz do Sporting um clube onde as mudanças acabam sempre por ser vistas com muita desconfiança, até pelo peso que os sócios têm na vida do clube (com quase todas as propostas de mudanças a terem que ser votadas e aprovadas em assembleia geral). Exemplificou-se esta situação relembrando o que se verificou nas eleições à Presidência de 2011, onde o medo da mudança de paradigma foi superior ao medo de continuar numa má gestão (algo, de resto, confessado por vários sócios aquando das votações). De igual modo, um clube com uma massa adepta mais envelhecida e onde o voto dos sócios mais antigos conta mais do que o dos sócios mais recentes, como é o caso do Sporting, e que tem também alguma dificuldade em captar jovens fruto do insucesso desportivo dos últimos anos, será tendencialmente um clube mais resistente à mudança, apontou outro participante. Como referido previamente, durante duas décadas o Sporting foi liderado por homens dentro de um círculo restrito em que uns sucediam aos outros e eram muitas vezes nomeados por pessoas ligadas à banca e que tal nunca permitiu implementar a tão necessária mudança. Foi ainda lembrado que ser presidente ou dirigente do Sporting dá prestígio socialmente e que num clube com resultados negativos ano após ano, o “apetite” para ser candidato a um dos lugares directivos do clube manteve-se sempre alto, pois fazer pior do que o antecessor seria difícil, na opinião de quem se candidatava. Lembrou-se que esse “apetite” sempre gerou muitos contendores aos lugares e, contrariamente ao que se passa nos outros dois grandes, estes candidatos nunca se coibiram de, a cada momento negativo do clube, aparecerem em público para contestar cada decisão efectuada pela direcção, com o propósito de poder beneficiar disso nas próximas decisões eleitorais,

ou de arquitectar nos bastidores a queda da direcção, promovendo instabilidade no seio do clube. Concluiu-se então que a cultura do Sporting é propícia a haver mudanças regularmente, seja a nível directivo ou técnico e que tal só terminará quando surgirem resultados desportivos positivos. Até lá, o espectro de novas eleições pairará sempre por cima de Alvalade. Houve ainda de novo a crença de que com a eleição de Bruno de Carvalho finalmente esse ciclo possa ser quebrado, abrindo toda uma esperança para que finalmente haja uma mudança de paradigma no seio do clube e este comece a fazer uma gestão da mudança mais coerente e consistente. De resto, o facto de o novo Presidente ter feito uma assembleia geral a Junho de 2013 onde a reestruturação financeira proposta foi aprovada por 97% dos sócios será mais uma evidência de que o clube caminha no sentido de se mostrar, gradualmente, culturalmente mais recetivo à mudança, concluiu outro participante. Concluiu-se então destacando-se a importância que tem, contrariamente a outros anos, o Sporting conseguir finalmente conjugar talento ao nível da gestão com sportinguismo nos órgãos sociais, combinação que muito ajuda a que as mudanças introduzidas estejam em consonância com a cultura do clube, como foram exemplos a aposta na formação, a orientação mais para o adepto e menos para o cliente através de bilhetes a preços anticrise e familiares, iniciativas para aproximar jogadores e adeptos, etc.

Esta secção analisou a gestão da mudança no futebol em geral e nos três grandes em particular, destacando a necessidade de resistir à tendência natural que existe no futebol para a mudança pela mudança e a premência de estabelecer mudanças incrementais. Ainda assim, lembramos que não deve ser descurado o poder que certas mudanças significativas (como a mudança de treinador) tendem a apresentar a curto prazo. Foi realçado ainda os benefícios de manter sempre a mesma identidade. Concluímos que, historicamente, o F.C.Porto é a organização que faz uma melhor gestão da mudança, que a gestão da mudança por parte do S.L.Benfica é bem realizada mas ainda assim não iguala a do F.C.Porto e que o S.C.Portugal é, dos três grandes aquele que pior gere a mudança. Percebemos ainda de que modo é que a mudança está relacionada com a cultura organizacional e a liderança, sendo por isso apenas natural que estes dois elementos sejam analisados em seguida. Começamos pela liderança.

4.3. Liderança e Controlo nos Três Grandes

José Mourinho descreve a liderança no futebol da seguinte forma: "A execução da autoridade vai-se esbatendo com o tempo e com a empatia que se cria. Uma pessoa chega e mostra quem é e o que pode fazer, afirma-se e estabelece regras. A liderança toda a gente deve senti-la e ninguém a ver" (Mourinho, 2010). Importa então perceber, recorrendo a alguns exemplos do universo dos três grandes portugueses, de que forma se manifesta nestes a liderança e os sistemas de controlo.

Os sistemas de controlo estão particularmente presentes no futebol enquanto negócio. De resto, numa modalidade onde os investimentos em jogadores andam frequentemente na casa dos milhões de euros, é natural que os clubes queiram preservar os seus ativos e compreender quais as variáveis que condicionam o seu rendimento, mensurando-o ainda regularmente, visto que os jogadores se treinam diariamente sobre o olhar atento do treinador. A propósito desta temática, é interessante atentar nas declarações de Marc Janko, futebolista austríaco que teve uma breve passagem pelo F.C. Porto: "Se os jogadores forem beber um café na cidade ele (o Presidente) sabe de imediato onde estiveram e a quantidade de açúcar que puseram no café..." (Zerozero, 2013d).

Outro exemplo pode ser visto ao analisar as palavras de Bruno de Carvalho em entrevista dada ao programa Resultado Final da Sporttv, no dia 16 de Setembro de 2013, acerca do porquê de este se sentar no banco de suplentes, quando tal não é uma atitude comum entre presidentes desportivos:

“Não fui para o banco por causa do cheiro do relvado (...) Em tudo o que me meto na vida tenho de perceber o grau de envolvimento das pessoas. Muitas vezes não se percebe porque o jogo correu mal. Significa que houve alguma peça da engrenagem que falhou e isso tem a ver com o grau de comprometimento das pessoas. Assim consigo entender uma série de coisas que as outras pessoas envolvidas não conseguem. Num resultado negativo ou num positivo consigo ver o que se está a passar termos de balneário e isso para mim é determinante. É preciso ver esses níveis de comprometimento e estar presente. Num clube onde as equipas técnicas não estavam protegidas e os jogadores não se sentiam apoiados, conseguimos estas duas coisas: o

grupo sente que o líder está ali ao pé deles e sei sempre o que se passa” (Record, 2013g).

O Sporting tem, tal como os restantes dois grandes (e, de resto, a maior parte dos outros grandes clubes) os seus sistemas de controlo. Na época 2013/2014 o plantel do Sporting é maioritariamente composto por jogadores com idades até aos 25 anos (Sporting, 2014), apoiando-se ainda bastante no plantel da equipa B, onde a maioria dos jogadores apresenta uma média de 20 anos (Sporting, 2014a). Nesse sentido, e também visto tratarem-se de jovens, o clube sente a necessidade de assumir controlos especiais com estes, especialmente com aqueles que promove à equipa principal, aos quais exige responsabilidade máxima no sentido de estes funcionarem como modelo para os restantes jovens. Por exemplo, em Novembro de 2013 o jovem central Ruben Semedo, promovido no início da época à equipa principal do Sporting, foi apanhado pela polícia a conduzir sem carta, às 02.30h da manhã. No âmbito desportivo, aquele que diz respeito ao Sporting, o central cometeu duas infrações: conduziu sem carta de condução, cometendo uma infracção que não comunicou ao clube no dia seguinte e fê-lo a horas impróprias, horas essas que o regulamento desportivo do clube indica como de descanso obrigatório. Logo por aqui se vê a diferença que há ao nível de sistemas de controlo em clubes de grande dimensão, por contraponto àqueles passíveis de encontrar noutras empresas. De resto, as palavras de Leonardo Jardim, treinador do Sporting, validam o que foi previamente dito: “O Ruben Semedo teve um comportamento incorreto e vai ser punido dentro do regulamento interno do clube (...) No sentido desportivo, que é o que me diz respeito, vai passar para a equipa B de forma a sentir a importância que tem na equipa A: é um jogador que deve ser um exemplo para toda a Academia, foi uma aposta pessoal minha e da própria estrutura, por isso tem de ser um exemplo para todos os outros jovens. Nas próximas três semanas vai trabalhar com a equipa B” (Pereira, 2013a).

Raras são as vezes em que ouvimos declarações relacionando os sistemas de controlo com os sucessos alcançados. Ainda assim, Vítor Baía, guarda-redes que fez grande parte da carreira ao serviço do F.C.Porto e que é considerado um símbolo do clube não hesitou em apontar os sistemas de controlo como determinantes no sucesso do clube, quando questionado se o clube tem regras muito restritivas e se há muitos controlos: “Tem. É uma filosofia, uma cultura. Se não a principal, é uma das chaves do

êxito. Somos mesmo controlados. Temos responsabilidades, a partir do momento em que assinamos... Sabemos as regras, bem explícitas e bem explicadas. E o prevaricador sabe as consequências. A partir daí, cada um decide: ou aposta na carreira ou vai à vida” (Martins, 2013).

Tal como os sistemas de controlo, também a liderança é uma variável desde sempre presente no futebol. O treinador Vítor Pereira, bicampeão pelo F.C.Porto, foi sempre alguém contestado pela maioria dos adeptos portistas, ainda que tenha conquistado duas vezes o campeonato nacional durante os dois anos em que passou pelo clube. Depois de abandonar o clube e numa entrevista ao jornal Record este ajudou a explicar o motivo por trás de tal, quando questionado sobre se sentia que os adeptos já lhe reconheciam competência, após a conquista de dois títulos: “Provavelmente falta-me carisma. É com isso que se ganham adeptos. Com competência ganham-se títulos. Nunca vendi a minha imagem e até deixei que se abusasse dela. Fui eu quem quis sair do meu país e a maior prova do trabalho realizado foi a vontade do clube em querer a renovação” (Nunes, 2013). Estas declarações demonstram a importância do chamado poder de referência no F.C.Porto, o qual, de acordo com as declarações do ex-treinador portista, não é difícil concluir que não existia no balneário portista. Como explicar então os vários sucessos do clube durante a sua passagem? Bem, por um lado, e como previamente visto, há efetivamente uma diferença válida entre gestores e líderes, sendo possível (e até o mais comum) encontrar gestores (treinadores, no caso) capazes de apresentar bons resultados, mesmo sem apresentarem características de liderança. Além do mais, o caso F.C.Porto é de fato um caso particular. Jesualdo Ferreira, ex-treinador do clube chegou a afirmar que ganhar no F.C.Porto “é como escovar os dentes” (Freches, 2007). Deste modo, conclui-se que não basta ser apenas competente para passar no exigente tribunal que são os adeptos do clube, visto que às vitórias já estes estão mais do que habituados.

Podemos então concluir que, embora em Vítor Pereira não houvesse um poder de referência, havia não só um poder legitimado (conferido pelo cargo que ocupava), como um poder de competência, como o demonstraram os resultados. No entanto, há que ter em conta que o F.C.Porto será um dos poucos clubes no mundo onde os treinadores para ter sucesso basta-lhes serem competentes porque a liderança parece existir a grande escala no seio do clube há trinta anos na figura do seu Presidente, Jorge Nuno Pinto da Costa. Assim o acha Rolando, ex-jogador do F.C.Porto: “Com um presidente como

Pinto da Costa, não que seja fácil ser campeão, mas o FC Porto está sempre um passo à frente dos adversários” (Sapo Desporto, 2013c). A visão de que Pinto da Costa é o líder máximo dentro do clube portuense é, de resto, a visão de vários elementos ligados à cúpula portista e até de rivais, como é o caso de Carlos Barbosa, ex-diretor de marketing do Sporting Clube de Portugal: “Insisto: não há nenhum sentido ofensivo quando se diz que uma pessoa não é líder (...) O Pinto da Costa é o líder nato. É o querido líder. E a única pessoa com quem ele não faz farinha é com o Luís Filipe Vieira (presidente do Benfica), que também é um líder. Diferente, mais discreto, menos espampanante, mas também um líder»”, classificou, opinando que Godinho Lopes (à altura presidente do Sporting) “seria mais útil noutras funções” (Ruela, 2012). Declarações que vão no sentido do já anteriormente referido, quanto à existência de vários tipos de líderes e que o poder nem sempre se traduz em liderança, ou vice-versa.

Ainda sobre Godinho Lopes, Daniel Sampaio, ex-presidente da mesa de Assembleia Geral do Sporting durante o mandato de Godinho Lopes, dá, a 5 de Abril de 2013, uma entrevista na qual afirma que o ex-presidente leonino fez tudo para se perpetuar no poder e dá luzes sobre o processo através do qual eram escolhidos os presidentes no Sporting (por intermédio de um elemento da banca com ligações ao clube), ajudando a perceber porque é que os traços de liderança estiveram tanto tempo ausentes do clube: “Um pequeno grupo é que designava o presidente ideal. Quando se diz que é o candidato da banca devo dizer que é o candidato de um banqueiro” (Pires, 2013).

Luís Duque, ex-administrador do Sporting para o futebol profissional durante a gestão de Godinho Lopes não hesita em partilhar a opinião de Carlos Barbosa sobre o ex-presidente leonino: “Godinho Lopes foi muito influenciado por fora. (...) Ouviu quem não devia ter ouvido, dentro e fora da Direção e até nos adversários. Os investidores e alguns dos seus filhos, aconselharam o presidente muitas vezes mais do que eu próprio”. Luís Duque dá a entender que no Sporting, aquando do mandato de Godinho Lopes, várias pessoas, desde investidores (“... quem tem dinheiro manda...”) a familiares do presidente, pareciam exercer poder dentro do clube, algo que não se coaduna de todo com a postura que se espera por parte de um líder (Notícias ao Minuto, 2013). Aliás, se virmos as características identificadas por Bennis (1993) como expectáveis num líder, vemos que Godinho Lopes falhou em toda a linha em quase todas elas, o que pode contribuir para explicar o porquê de o Sporting, durante a presidência

de Godinho, ter feito a sua pior época de sempre, falhado as competições europeias pela primeira vez na sua história e aumentado o passivo em mais de 40 milhões de euros. É esta, de resto, a opinião de Bruno de Carvalho, atual presidente do Sporting e à época ex-candidato à presidência do clube, que não hesitou relativamente a apontar o verdadeiro problema do Sporting de então: "Uma (crise) deriva da outra nas mesmas proporções. Não existe sucesso desportivo sem um bom plano de gestão e financeiro e as condições financeiras podem ser agravadas com um mau desempenho desportivo". Ainda na mesma entrevista, Bruno de Carvalho não hesita em apontar uma solução: "No dia em que o Sporting e conseqüentemente a SAD tiverem uma liderança forte, uma equipa competente, um plano de gestão e desportivos bem definidos e com tudo isso for feita uma renegociação final que seja cumprida, a vontade dos bancos será claramente a de serem parceiros do clube e não de intromissão forçada na sua gestão" disse, rematando optando por frisar novamente a importância da liderança (ou falta dela, neste caso) na crise que o clube vivia na altura: "Sem dúvida alguma a falta de liderança e a falta de um projeto desportivo. Tudo o resto não são causas, são conseqüências" (Notícias do Futebol, 2013)

Bruno de Carvalho, no seu papel de (então) candidato à presidência do Sporting optou por referir a relação direta entre liderança e a estabilidade (ou falta dela), focando-se nesta ao nível organizacional, de corpos diretivos – no fundo, a realidade que melhor conhecia. No entanto, a liderança tem uma importância igualmente relevante no contexto de uma equipa de futebol que treina em conjunto. Na época 2013/2014 o F.C.Porto passou também por uma pequena crise ao nível de resultados desportivos. Jorge Costa, enquanto ex-jogador (atual treinador) que fez grande parte da carreira ao serviço do clube e é um dos símbolos do clube, não teve qualquer problema em apontar a liderança como o principal caminho para a saída de quase todas as crises de equipas de futebol, depois de frisar que na sua opinião o clube apenas contava com um ou dois líderes no seu plantel, algo que considera ser manifestamente pouco: "...A questão que me foi colocada muitas vezes durante a minha carreira, é que um capitão é curto. São precisos outros que sirvam de locomotiva, tal como eu tive o Baía, o Emanuel e outros... Tem de haver um líder, mas acima de tudo tem de haver um grupo que conheça os seus meandros, que possa transportar a tal mística e, acima de tudo, que possa suportar uma resposta coletiva" (Monteiro, 2013). De resto, esta ideia apresentada por Jorge Costa é complementada numa reportagem de Feiteirona (2013: 21) quando este refere: "Sempre,

ou quase sempre que uma grande equipa joga pior sem explicação imediata a culpa é do treinador, mas há também quem fale em falta de liderança em campo: cenário que muitos traçam para o momento menos fulgurante do F.C.Porto, onde a liderança dentro e fora do relvado, historicamente é incontestável e aparentemente inabalável”. Ou, como destaca o jornalista Vítor Pinto (2014), que ao fazer o balanço da época 2013/2014 do F.C.Porto também releva a ausência de liderança no clube como um dos principais motivos para os insucessos alcançados, constantando que “a construção de uma equipa de sucesso dificilmente pode dispensar uma liderança firme no balneário” e que “...O F.C.Porto não voltará a ser melhor do que Benfica ou Sporting pelo recurso ao livro de cheques” dado que “...até o técnico mais competente precisa de pilares de balneário para que as mensagens surtam efeito e a equipa não perca identidade quando a bola queima. Caso contrário, até o melhor projeto pode ruir pela base” Há aqui uma convergência de ideias quanto à premência, no futebol atual, de uma liderança forte e bem-definida tanto nos relvados como fora deles de modo a viabilizar os sucessos, evitar crises ou, em última instância, combatê-las mais facilmente.

Regressando a Pinto da Costa, Vítor Baía dá a conhecer mais sobre a verdadeira importância da liderança deste: “Não me canso de afirmar que Pinto da Costa é a figura mais importante de toda a história do FC Porto e foi com ele que o clube deu o grande salto qualitativo nacional e internacional, tornando-se a grande referência futebolística nacional e começou a ombrear com os melhores em todo o Mundo (...) Tudo começa no seu líder e o nosso líder é Jorge Nuno Pinto da Costa!” (Zerozero, 2013e). Esta declaração ajuda a perceber a importância de uma liderança forte no processo de evolução e mudança organizacional, previamente analisado, dando também uma perspectiva sobre a visão cultural inerente à liderança, patente quando Vítor Baía se refere a Pinto da Costa como a figura (símbolo) mais importante de toda a história do clube. Ainda sobre Pinto da Costa, Ramalho Eanes diz tratar-se do motor mais eficaz para mobilizar os outros elementos da organização a atuarem por motivos transcendentais, sendo por isso um exemplo claro de uma liderança forte. Para tal, suporta esta crença com base em vários exemplos, tais como a decisão de que, na final da taça Intercontinental, a equipa faria o jogo naquela data e não passado semanas, apesar do nevão que se registava; ou a decisão de deixar partir Artur Jorge e André-Villas Boas depois de ambos terem conquistado uma competição europeia, por terem oportunidades inigualáveis no estrangeiro, salvaguardando os interesses destes e ainda assim

conseguindo, em ambos os casos, manter a equipa unida na senda dos sucessos (Costa, 2013a).

Como visto previamente, no futebol a liderança também desempenha um papel importante dentro das quatro linhas. Por este motivo, todos os clubes possuem no seu plantel um capitão e pelo menos um sub-capitão. Estes jogadores destacam-se não só na sua capacidade de liderança dentro e fora de campo mas também no processo de socialização organizacional e no próprio plano estratégico, funcionando muitas vezes como uma extensão do treinador dentro do campo ou como o elemento em campo que tem mais “estatuto” para se aproximar da equipa de arbitragem e argumentar sem que com isso seja advertido. O capitão deve conquistar o respeito de todos e ainda assim estar perto o suficiente, ter intimidade suficiente com os companheiros para poder ter sempre uma visão geral dos acontecimentos diferente de todos os outros no clube. O estatuto de capitão é, de resto, algo que está já previsto nos regulamentos do jogo desde 1960: além de ser quem vai a meio-campo escolher campo ou bola, e também quem levanta o troféu em primeiro lugar, o capitão da equipa tem o direito de dar indicações aos companheiros, solicitar esclarecimentos ao árbitro, de forma respeitosa; deve respeitar e fazer cumprir as determinações dos árbitros, deve observar e fazer observar as normas de lealdade e correção para com os adversários, sanando divergências ou conflitos provocados pelos companheiros com os adversários, árbitros ou público (Feiteirona, 2013a). Mário Wilson, antigo jogador e capitão da Académica de Coimbra, resume bem o que se espera de um capitão: “Não pode ser qualquer um. Muitas vezes tem de tomar decisões rápidas, antecipar-se até ao próprio treinador” (Feiteirona, 2013a). Jorge Costa realça ainda a importância do capitão ter sempre o apoio de uma estrutura forte por trás: “Se um capitão deve ter um perfil que é fácil de traçar, ele deve também contar sempre com uma estrutura forte que o apoie, e isso já muda de clube para clube. Eu cometi vários erros, mas, posso dizer, senti sempre esse apoio no F.C.Porto” (Feiteirona, 2013a). De resto, nos tempos modernos os plantéis tendem a mudar com maior frequência, as nacionalidades são muitas e a identificação com o clube torna-se não raras vezes uma matéria profissional, sem a emoção na dose que seria desejável. Mais uma vez, a escolha do capitão surge então como um aspeto determinante na construção de um bom grupo, de acordo com Nuno Gomes, histórico capitão do Benfica: “Por vezes fica mais difícil eger um capitão porque já não é fácil encontrar jogadores que permaneçam o tempo importante, como é o caso do Luisão no Benfica. Um capitão

de defender o grupo, ser o primeiro a falar, dar o corpo às balas” (Feiteirona, 2013a).

Analisando um pouco a liderança do ponto de vista da mudança, vemos que com o passar dos anos, embora a evolução do futebol não tenha mudado propriamente o estatuto, direitos ou deveres associados à figura do capitão, conferiu-lhe sem dúvida uma maior importância. De tal modo que hoje em dia, contrariamente ao que acontecia no passado, já não é escolhido apenas por ser o mais velho na equipa, aquele com mais anos de clube, que joga melhor, ou aquele de quem o treinador e direcção mais gostam. Disto mesmo dá conta João de Deus, treinador do Gil Vicente: “No passado, e não muito longínquo, o capitão era a pessoa mais antiga, a nacionalidade tinha o seu peso, e esqueciam-se outras competências mais importantes. Hoje, o que faz mais sentido é que seja a estrutura técnica, bem identificada com todos os elementos do plantel, a escolher quem deve usar a braçadeira de capitão. Mas, no final, um bom capitão é aquele que tem sucesso na sua função” (Feiteirona, 2013a). Nuno Gomes completa ainda esta ideia: “Está mais especializado, num grupo menos homogéneo, com várias culturas e religiões. Tem de ser mais dominante” (Feiteirona, 2013a).

A título de exemplo, analisemos duas situações. A 19 de Novembro de 2013 o treinador do Benfica foi suspenso durante 30 dias, situação que o impediu de orientar a equipa durante um mês (Record, 2013c). Uma das primeiras pessoas a comentar esta situação foi o jogador Luís Filipe, que já havia representado o Benfica, dizendo que “...um treinador com um cariz de liderança tão vincado como Jorge Jesus faz sempre falta num jogo, até pela forma como interage com a equipa, sempre a gritar para corrigir posicionamentos” (O Jogo, 2013c). Alguns dias depois, foi a vez de um jogador do plantel do Benfica comentar a situação, preferindo destacar a liderança de um colega de equipa (o central brasileiro Luisão, no clube desde 2003), na ausência de Jorge Jesus: “É verdade que o treinador não poderá estar no banco, mas temos jogadores com muita experiência, caso do Luisão, que é o comandante da equipa e que, sobretudo nesta fase, é uma espécie de treinador no campo (...) Sem Jorge Jesus, precisamos ainda mais de um treinador dentro de campo, é muito importante, e Luisão tem cumprido muito bem esse papel” (A Bola, 2013). O outro exemplo que pode ser dado sobre a importância da liderança dentro de um plantel de um clube pode ser constatado na análise à notícia publicada pelo jornal O Jogo (2013d) na qual se dá conta de que o treinador do Sporting, Leonardo Jardim, não pretendia de modo algum dispensar o médio sportinguista Fito Rinaudo na reabertura de mercado, pese embora a sua muito reduzida utilização durante

a época em questão. Revela então o jornal que, apesar de pouco utilizado pelo técnico, este tem uma grande consideração pela atitude profissional do argentino, acreditando que desempenha um importante papel de liderança no balneário, sendo uma boa influência para os mais jovens. Isto pode parecer algo um pouco difícil de compreender visto que na maioria das empresas aqueles que não são chamados a dar o seu contributo são considerados dispensáveis. No entanto, serve apenas para realçar a importância que a liderança possui no contexto futebolístico, bem como a importância de possuir líderes em plantéis jovens, como acontece no caso da equipa do Sporting em questão. De resto, semanas após a publicação desta notícia, o treinador do Sporting decidiu fazer aquilo que é invulgar fazer: individualizar o discurso acerca de um jogador específico, especialmente quando se trata de um suplente: “(apesar do estatuto de suplente)...o Rinaudo continua a ser um excelente profissional, um excelente capitão de equipa e um homem indiscutível dentro do grupo” (Pereira, 2013b).

Por fim, uma referência à forma como foi abordada a crise que o F.C.Porto viveu no mês de Novembro de 2013 (quatro empates, uma vitória e uma derrota que valeram a perda do primeiro lugar) e que destacou a importância de líderes bem-definidos por toda a estrutura, especialmente em contextos de crise. A 25 de Novembro o Presidente do clube desceu ao relvado de treinos da equipa para falar com a equipa na véspera de um importante desafio para a liga dos campeões e apenas quatro dias após deixar o hospital após internamento durante vários dias para tratar problemas de coração (RTP, 2013), algo que viria a repetir-se no treino seguinte a uma derrota em Coimbra (Morais, 2013). Desta vez porém a conversa deu-se no balneário (longe dos olhares de observadores) e contou ainda com a presença do diretor da SAD, o que indicia que estes terão intervindo junto do grupo. Entre estes dois eventos houve ainda uma reunião noturna para discutir a crise, desta vez envolvendo o treinador, o diretor da SAD, quatro representantes das claques (algo demonstrador da importância dos adeptos em geral e das claques em particular na vida de um clube) e os dois capitães do clube, com o treino seguinte a esta reunião a contar com uma palestra onde se debateram problemas e se apontaram soluções e na qual falou não só o treinador mas também os dois capitães, que assumiram as responsabilidades e realçaram a obrigatoriedade de o grupo passar a dar mais. (O Jogo, 2013g).

Nos grupos de foco realizados partiu-se de perguntas transversais a cada um dos grupos, com isso gerando discussão sobre a liderança e controlo em cada um dos três

grandes. As cinco grandes questões foram então as seguintes:

- **Acha que o seu clube tem tido uma liderança forte?**
- **Qual a importância dos líderes nos sucessos alcançados?**
- **Acha que a cultura do seu clube influencia a liderança e os sistemas de controlo?**
- **Na sua opinião, o seu clube é um clube com muitos ou poucos sistemas de controlo?**
- **O que é mais proximamente controlado no seu clube?**

No grupo de foco realizado com adeptos do Sporting, quando questionados acerca de se o clube tem tido uma liderança forte e qual a importância dos líderes nos sucessos alcançados, foi opinião unânime que, presentemente, é notório que o clube tem uma liderança forte, tanto “fora de campo” como dentro deste. A influência que essa liderança (mais visível nas figuras de presidente e treinador) alcança atualmente ainda se restringe ao que se passa no relvado e nos arredores imediatos de Alvalade e foi da opinião dos participantes que o próximo passo passará por conseguir que essa liderança e respetivos sistemas de controlo alcancem os poderes de decisão do futebol português, locais de onde o Sporting se encontra arredado desde há décadas também por falta uma liderança forte e onde, destacou-se, no futebol português, devido à cultura lusitana e mediterrânica de compadrio e nepotismo e, pior, ao estado de pré-falência em que se encontram os clubes, muito do que se desenrola dentro do relvado é condicionado pelo que ocorre nos bastidores dos ditos “poderes de decisão”, isto é, Liga de Clubes, Conselhos de Disciplina, Arbitragem, etc. Como tal, concluiu-se ser de extrema importância ter um verdadeiro líder a gerir os interesses do clube tanto dentro como fora do relvado. Um dos participantes particularizou ainda dizendo que, especialmente no futebol, um líder terá sempre uma importância grande nos sucessos, porque não trilha o caminho mas é responsável por traçá-lo da forma correcta. Outro participante complementou a ideia dizendo que tal como quarenta bons corredores podem não terminar uma corrida se o caminho escolhido for o errado, também uma equipa de excelentes jogadores pode não conquistar nada se não for bem liderada e não tiver uma estrutura forte por trás a comandá-la.

No que diz respeito à influência da cultura do clube na liderança e sistemas de controlo, esta foi uma questão que dividiu um pouco os participantes, mas foi opinião da maioria que a cultura desempenha aqui um papel muito importante. Foi lembrado que é

reconhecido por todos os agentes do futebol – media, dirigentes, jogadores, árbitros, adeptos – que o Sporting Clube de Portugal sempre pareceu ter algum pejo em lidar com as personagens que jogam nos tais bastidores do futebol, sendo um clube que foi sempre conhecido por ter na sua Direção pessoas que, na sua maioria, provêm de um círculo restrito da sociedade: a dita a “classe alta”. Os dirigentes do Sporting foram, na sua maioria, profissionais do ramo da advocacia, banqueiros, políticos, etc. e pouco dispostos a dispensar muito tempo da sua vida ao clube. Foi ainda lembrado que, infelizmente, o jogo de futebol em Portugal não se resume ao que se passa em campo, sendo necessário muitos conhecimentos, contactos, reuniões ou negócios com os restantes agentes, sejam estes presidentes de clubes contrários, dirigentes da Liga, detentores dos direitos televisivos, governantes com influência na área do desporto, etc. Concluiu-se então que a existência de uma fraca liderança e reduzidos sistemas de controlo foram também reflexo de uma cultura organizacional pobre que existiu durante anos a fio no Sporting Clube de Portugal. Lembrou-se ainda a dificuldade que durante vários anos o clube teve em implementar sistemas de controlo internos, com os seus jogadores a terem protagonizado inúmeros actos de mau profissionalismo que, não raras vezes, passavam impunes, e que quando tentava implementar esses mesmos sistemas não o fazia corretamente, recorrendo por exemplo a detetives e a escutas de modo a controlar (ilegalmente) os seus jogadores. Concluiu-se ainda que fruto de não ter havido uma tentativa de tentar chegar aos poderes de decisão, o Sporting Clube de Portugal foi, nos últimos anos, vítima desse laxismo dos seus dirigentes e foi sendo prejudicado constantemente pelos tomadores de decisões, dando-se para tal o exemplo da greve dos árbitros de há três épocas, que se recursaram a arbitrar jogos do Sporting.

Relativamente à questão sobre o que é mais proximamente monitorizado concluiu-se que presentemente a situação financeira é um dos aspetos mais controlados no clube, fruto do grave buraco financeiro no qual este entrou. Também foram mencionados os jogadores, justificando a escolha com o facto de o Sporting ser o maior clube formador em Portugal e um dos maiores da Europa e portanto ter que monitorizar constantemente os jovens jogadores que forma para que estes possam atingir os níveis desejados e saber quando os deve lançar, emprestar ou vender. Concluiu-se ainda que durante muitos anos, fora da órbita do clube em si - Estádio, Academia, jogadores e técnicos -, basicamente, nada era monitorizado. Na opinião dos participantes isto conduziu a que, por exemplo, o Sporting tenha “hipotecado” o seu estádio, a estrutura Alvaláxia, os direitos de

transmissão televisiva (tendo já recebido receitas futuras das próximas épocas) ou, o exemplo mais evidente, a forma como a banca, devido à dívida do clube, conseguiu durante anos a fio quase que definir a estratégia do clube, o que, neste caso, se resume a um maior controlo de despesa e conseqüente desinvestimento na equipa.

No grupo de foco com adeptos do F.C.Porto, quando questionados acerca da existência ou não de uma liderança forte no clube e da influência dessa liderança nos sucessos alcançados, todos os participantes concordaram que o seu clube tem não só uma liderança forte como terá a liderança mais forte em clubes desportivos em Portugal, por ser também uma liderança que se manteve consistente, sofrendo poucas mutações ao longo dos anos. Todos foram da opinião de que essa liderança desempenha um papel muito importante nos sucessos alcançados. Disse-se ser indesmentível a importância do presidente na forma de estar do clube, na ambição que transmite, nas mensagens que manda para fora e para dentro, na filosofia que impõe, no grau de exigência imposto, impondo ainda um respeito que obriga as equipas a deixar tudo em campo. Disse-se ainda que no clube só a vitória interessa e esse é o carimbo de Pinto da Costa e da direção do clube. Concluiu-se tratar-se então de uma liderança fortemente personalizada que se subordina em grande parte à figura do seu Presidente, mas não se restringe a este. Foi lembrado, por exemplo, que o F.C.Porto tem sempre muito cuidado na escolha dos seus capitães. Nunca escolhe um jogador apenas por estar há muito tempo no clube ou apenas porque tem que haver um capitão. O clube considera fundamental que estes sejam verdadeiros líderes, que amem o clube e sobretudo que sejam exemplos para todos os jogadores das várias equipas do clube, sendo ainda muito importante a capacidade dos adeptos se reverem no capitão e de este incorporar a cultura do clube. Nesse sentido, lembrou-se a importância que antigos capitães como Jorge Costa, João Pinto, Vítor Baía, Aloísio, Gomes ou Rodolfo tiveram nos sucessos conquistados. Lembrou-se finalmente que a liderança forte é o ponto de partida essencial para o clube alcançar os seus objetivos e o sucesso a que se propõe.

Quanto à questão de se a cultura do clube influencia a liderança e os sistemas de controlo partiu-se do ponto assente de que a cultura do clube deve muito ao atual Presidente do clube, no ativo há mais de trinta anos. Assim sendo, esses sistemas de controlo estão, neste caso, bastante limitados pela estruturação interna e cultura adotadas pelo clube. Um dos participantes deu inclusive o exemplo de que a cultura de vitória e de exigência máxima se enquadram bem nos exigentes sistemas de controlo do clube, que

procura sempre assegurar-se que os jogadores cumprem as normas do clube, correspondendo ao expectável.

Relativamente à questão sobre se se trata de um clube com muitos ou poucos sistemas de controlo, todos concordaram que o clube tem sistemas de controlo rigorosos (como acompanhar a conduta dos jogadores fora dos relvados ou registar regularmente a sua evolução) e todos foram da opinião que é precisamente esse um dos motivos que fazem do clube um dos mais bem-sucedidos a nível nacional. No mais, todos consideraram ser normal que, sendo o Futebol Clube do Porto um clube dito “grande”, habituado a participar nas competições europeias e a criar jogadores de grande nível que depois vende aos mais poderosos clubes europeus, é apenas normal que tenha estipulado alguns sistemas de controlo de forma a preservar os seus investimentos. Lembrou-se ainda que o clube alarga os seus sistemas de controlo ao que se passa no seu exterior, monitorizando por exemplo o que é publicado na imprensa e fazendo com que muitas vezes não se saiba de descatos internos quando estes acontecem, o que causa menos perturbação no trabalho.

Quando a questão foi sobre o que é mais proximamente controlado pelo clube, as opiniões já foram mais díspares, mas foi ponto assente que os sistemas de controlo do clube são internos e externos. Houve quem fosse da opinião que o clube tem claro interesse em controlar os órgãos de comunicação social no sentido de fazer com que haja o mínimo de interferências externas ao percurso da equipa. Outros disseram ser os jogadores: a conduta extrafutebol, a atitude nos treinos, entre outros fatores – tudo isto é monitorizado pelo clube. Mencionou-se ainda inclusivamente que também a arbitragem ou a tomada de decisões ao nível do futuro do campeonato português eram alvo dos sistemas de controlo do clube. Um dos participantes relevou ainda que o que é mais proximamente controlado é a existência de uma comunicação a uma só voz.

No grupo de foco com adeptos do Benfica, quando questionados acerca da existência ou não de uma liderança forte no clube e da influência dessa liderança nos sucessos alcançados, os participantes foram consensualmente da opinião de que apesar de haver uma liderança clara por parte do presidente, esta não é tão forte como deveria, embora seja bem mais robusta do que no início do século e apresente sinais de melhoria progressiva. Foi dado o exemplo do recente caso de indisciplina de Cardozo na final da Taça de Portugal em 2012/2013 e a forma como o assunto foi tratado para se concluir que o Benfica não tem uma liderança tão forte e assertiva como deveria. Foi dito que a liderança do Benfica está muito centralizada no seu presidente, Luís Filipe Vieira, e este

não se pronuncia publicamente tão regularmente como necessário. Além disso, advogou-se que a liderança tem de se fazer sentir internamente, fazendo falta um braço-direito ao presidente para transmitir aos jogadores e equipa técnica a disciplina necessária. Disse-se ainda que uma liderança forte assume um papel fulcral no sucesso alcançado pelos clubes, pois a liderança pressupõe automaticamente obediência. Concluiu-se ser essencial haver disciplina, exigência e motivação nas várias estruturas dos clubes, sendo estes sentimentos fomentados por uma liderança forte, pois os líderes são responsáveis por transmitir a estratégia do clube, regras (e respetivas sanções), atitudes, comportamentos aceites, objetivos, hierarquias, etc. Como foi lembrado, sem uma liderança forte, qualquer jogador poderia achar-se no direito de contestar de forma violenta as decisões do seu treinador, como aconteceu com Cardozo, o que só prejudica o rendimento da equipa e a imagem do clube. Como foi dito, uma liderança forte eleva a exigência, reforça o espírito de missão, aumenta a motivação e, conseqüentemente, gera resultados positivos. Concluiu-se então que por enquanto a liderança do Benfica ainda não é forte o suficiente, pois há alguma contestação a Luís Filipe Vieira, em parte devido à falta de títulos conquistados, o que fragiliza e enfraquece o clube.

Questionados sobre se a cultura do clube influencia a liderança e os sistemas de controlo, todos foram da opinião que, de facto, influencia. Foi dado então o exemplo de que como culturalmente o Benfica é um clube vendedor, é recorrente este controlar a valorização dos seus ativos. Também por isto, é tão importante para os clubes assegurarem um lugar nas competições europeias, consideradas verdadeiras montras de ativos. Neste processo há vários sistemas de controlo e intervenientes, como os próprios clubes, os agentes dos jogadores, jornalistas que ajudam a valorizar ou desvalorizar determinado jogador, etc. Os meios de comunicação social assumem um papel importante nesta componente “negócio” do futebol, pois o facto de noticiarem um simples interesse de um clube num jogador valoriza o passe do mesmo de forma exponencial, havendo uma constante troca de favores entre agentes e jornalistas nos mercados de transferências. Nesse sentido, todos apontaram estes elementos como alvo de controlo pelo clube. Além deste sistema de controlo a nível da valorização de ativos e venda de jogadores, considerou-se que há outros processos que também estão enraizados na cultura do clube e são tratados com atenção pelos líderes dos clubes: fomentar a ida dos adeptos ao estádio; angariar sócios; reforçar o Benfica enquanto marca (merchandising, Benfica TV, Museu

do Benfica, jornal “O Benfica”); acompanhar a evolução da SAD; investir em infraestruturas; apostar na formação, etc.

Relativamente à questão sobre se se trata de um clube com muitos ou poucos sistemas de controlo, todos concordaram que são muitos os sistemas de controlo no clube, no sentido em que há uma crescente profissionalização dos recursos humanos e melhoria de infraestruturas nos diversos setores de atividade. Atualmente, há gabinetes especializados em diferentes componentes, levando a que haja um controlo acentuado de tudo. Chegou-se então à conclusão de que, sendo o futebol de hoje um negócio, há no clube vários departamentos responsáveis por elevar a eficácia deste a vários níveis.

Quando questionados acerca do que é mais proximamente monitorizado no clube, os participantes foram unânimes ao apontar que o que é mais proximamente monitorizado é o rendimento da equipa e os consequentes resultados alcançados, já que estes irão influenciar o clube em toda a sua dimensão. Foi dado o exemplo de que se uma equipa somar vários resultados negativos e ocupar uma posição pouco satisfatória na tabela classificativa, o valor dos seus ativos vai descer; dificilmente se irá classificar para as competições europeias na próxima época e com isso continuará a desvalorização; menos pessoas irão ao estádio, pois a motivação é menor; menos adeptos se tornarão sócios; menos adeptos assinarão a Benfica TV e, por isso, as receitas publicitárias cairão, etc.

Embora seja fácil concordar com Weinberg e Gould (2003: 213) quando estes dizem que “determinar o que torna efetiva a liderança desportiva não é um processo simples”, o fato é que a liderança, no caso particular do futebol, parece assumir um papel especialmente relevante, ao ponto de em cada equipa existir um capitão de equipa, o qual nem sequer é necessariamente o melhor jogador da equipa, mas sim aquele que demonstra maior capacidade de liderança. A liderança no futebol está fortemente presente tanto ao nível sociológico como no conceito tradicional de estratégia, sendo de importância máxima num desporto onde a mudança está tão presente.

4.4. *Manifestações de Rivalidade e Capacidades Dinâmicas nos Três Grandes*

É indiscutível que Porto, Benfica e Sporting possuem entre si uma enorme rivalidade. De facto, as rivalidades entre Benfica e Sporting, Porto e Benfica estão inclusivamente entre as maiores ao nível do desporto à escala mundial. Para além dos

fatores idiossincráticos por trás destas rivalidades, parte dos fatores determinantes na rivalidade existente têm também a ver com o que Porter (1996) refere acerca da rivalidade. Senão vejamos: A intensidade da rivalidade tende a ser maior se os concorrentes forem equivalentes em tamanho e poder, algo que se verifica, historicamente, entre os três grandes; se o crescimento da indústria for pequeno (gerando disputas pela quota de mercado), algo que se verifica na liga portuguesa, incomparável a ligas como a inglesa ou a espanhola (geradoras de um bolo de receitas muito maior, mais equitativamente distribuído e com um potencial de crescimento incomparavelmente superior); se as barreiras à saída forem elevadas, o que claramente acontece. No futebol, as barreiras à saída são essencialmente ideológicas. Os clubes têm uma dimensão que os transcende o que, por si só, eleva bastante as barreiras de saída; finalmente, se os rivais forem altamente devotos ao negócio e tiverem aspirações pela liderança, particularmente se tiverem metas que vão para além da performance económica. Tal acontece com os três grandes, onde o principal objetivo, mais do que a maximização dos lucros, é a maximização das vitórias e dos títulos, havendo aspirações similares pela liderança assim como grandezas comparáveis.

Em Portugal a rivalidade parece manifestar-se de forma bastante intensa, sendo que naquilo que diz respeito aos três grandes, cada um destes clubes tende a visar os rivais das mais variadíssimas formas, mesmo quando não seria expectável que o fizessem. Mas vejamos alguns exemplos. Pegando por exemplo no caso das claques afetas aos três maiores clubes portugueses, vemos que todas elas têm cânticos que visam unicamente um dos outros dois grandes. E o mais curioso é que estes cânticos costumam ter lugar, frequentemente, em jogos de Porto, Sporting ou Benfica contra adversários que não outro dos três grandes, onde, obviamente, não estão sequer presentes os adeptos visados por esses mesmos cânticos. No entanto, este tipo de mentalidade não se esgota de todo nos adeptos, sendo possível observar em jogadores, treinadores e dirigentes destes clubes várias declarações que visaram atingir outro dos rivais, mesmo em circunstâncias nas quais não seria expectável que tal acontecesse, como apresentações de jogadores recém-chegados ao clube, declarações pré e pós jogo frente a outro adversário que não um dos outros dois grandes, jantares comemorativos, etc. A título de exemplo, na recente apresentação do jogador portista, Josué, adquirido ao Paços de Ferreira na época 2012/2013 depois de já ter feito parte da sua formação de dragão ao peito, este teve as seguintes declarações: “Tinha duas certezas, uma que iria regressar e que nunca ia jogar

no Benfica, por isso é que hoje estou aqui. Sou do FC Porto, de coração, e toda a gente que é do clube ninguém gosta do Benfica e eu não fujo à regra” (Sapo Desporto, 2013). Este tipo de declarações parecem algo descabidas numa apresentação de um jogador que nem sequer havia sido disputado por Sport Lisboa e Benfica e servem apenas para alimentar aquilo que se denomina comumente, entre os conhecedores do futebol português, de sentimento «anti». De resto, uma pesquisa na rede social Facebook mostra que existem páginas dedicadas ao sentimento «anti» relativamente a cada um destes clubes. Mais importante ainda, vemos que estas páginas gozam de grande popularidade: a página anti-F.C.Porto conta com 18 mil gostos (Facebook, 2014), a página anti-S.L.Benfica conta com 47 mil gostos (Facebook, 2014a) enquanto a mais popular das páginas anti-Sporting atinge os 117 mil gostos (Facebook, 2014b).

Os rivais parecem nunca ser esquecidos. Mesmo em altura de conquistas coletivas, raras são as vezes em que, entre os três grandes, o discurso é direccionado apenas e somente para o interior. Exemplo disto mesmo são as declarações de Pinto da Costa acerca do rival lisboeta, Sport Lisboa e Benfica, aquando da primeira entrevista que concedeu após ter conquistado o tricampeonato: “Para nós (o rival) está melhor. Conseguimos vencer em onze anos, nove campeonatos. Temos conseguido trazer grandes jogadores que eles negociam e, em alguns casos, até os descobrem como o Falcao, o James e, agora, o Carlos Eduardo. Para mim, está melhor. E para eles também deve estar, porque se o reelegem (o Presidente rival) é porque acham que está melhor” (Lopes, 2013).

Entre os três grandes a rivalidade existente parece fazer com que, frequentemente, o prazer de poder deixar ficar mal os rivais não ande muito longe do prazer associado a conquistas colectivas. Nesse sentido, é interessante destacar as declarações de Fernando Mendes (ex-avançado de F.C.Porto e Sporting), aquando de uma discussão promovida pelo Jornal Record entre vários símbolos dos três grandes, tendo em vista dar a conhecer mais sobre a rivalidade vivida nos clássicos do futebol português:

“Não tem nada a ver (a rivalidade Sporting - Benfica e Benfica - Porto). Apesar de haver uma rivalidade muito grande entre os dois clubes lisboetas, entre o Benfica e o F.C.Porto existe acima de tudo ódio. É incrível. Nunca tinha passado por essa experiência e só depois de ter representado o F.C.Porto é que tive real noção das coisas. A própria preparação de um jogo entre F.C.Porto - Benfica e Sporting - Benfica é

diferente. Até o ambiente que antecede os dois jogos é diferente. O ódio é muito forte. Ouvi, há uns dias na televisão, e concordo totalmente: no F.C.Porto às vezes não chega só ganhar. É preciso humilhar o adversário. Existe muito essa cultura no F.C.Porto e, por isso, é muito diferente de um Sporting-Benfica” (Record, 2013a).

Nesse mesmo debate, Álvaro Magalhães, ex-jogador do Benfica e um dos símbolos do clube que representou durante nova épocas, não tem quaisquer dúvidas em afirmar que “a rivalidade é mais evidente no Sporting. Para eles, ganhar ao Benfica é como conquistar um título” (Record, 2013a). Esta é uma ideia partilhada por Manuel Fernandes, ex-jogador e treinador do Sporting e um dos símbolos do clube, que afirma: “Para além de ser campeão, aquilo que o Sporting mais gosta é de ganhar ao Benfica, e do lado contrário acontece exatamente a mesma coisa. O F.C.Porto aqui nem conta muito...” (Record, 2013a). Ainda no mesmo debate, Toni, ex-jogador e treinador do Benfica e também ele um símbolo do clube, faz questão de realçar quão definitiva é a rivalidade entre os dois grandes de Lisboa, ao afirmar que “É um jogo que prende o Portugal desportivo. Benfica e Sporting têm uma rivalidade de ontem, de hoje e será de sempre. Às vezes mais doentia, outras vezes mais sadia. Mas ela existe e existirá sempre” (Record, 2013a). Esta ideia é complementada por Manuel Fernandes, que ainda nesse debate lembra: “...para lá da Taça de Portugal, da Taça de Honra e do campeonato, participei em jogos particulares (entre Benfica e Sporting) disputados em Paris, em Ponta Delgada, em vários sítios. Recordo isto para sublinhar que o entusiasmo é sempre o mesmo. Seja oficial ou de preparação” (Record, 2013a).

Outro exemplo do que acabou de ser descrito são as declarações do ex-jogador do F.C.Porto, Marc Janko, que falou sobre a forma como a rivalidade adquire uma dimensão que ultrapassa a vertente clubística: “Na Áustria nunca vivi nada assim, porque as emoções não são tão extremas. Ódio talvez seja uma palavra demasiado forte, mas as relações entre os rivais são difíceis. Isso tem a ver com a história de Portugal. No Norte, onde fica o Porto, estão os trabalhadores. No Centro estão os estudantes e no Sul, isto é em Lisboa, gasta-se o dinheiro” (Público, 2012).

Principalmente ao nível do mercado de transferências de jogadores, são vários os casos de jogadores desviados entre os três grandes, de jogadores que foram resgatados aos rivais em casos de litígio por questões estratégicas ou como mera retaliação a alguma atitude do rival, de casos em que um clube entrou no leilão de licitações por um jogador

apenas com o intuito de aumentar o preço a ser pago pelo clube rival ou até de casos em que um clube exerceu pressão e influência sobre um terceiro clube no sentido de não vender determinado ativo para um dos outros grandes. Em Portugal e historicamente, aquele clube que mais vezes está presente nestas situações é o F.C.Porto, sendo que qualquer um dos casos acima descritos pode ser transposto para um exemplo que envolva a equipa portuense.

Os dragões já se reforçaram com jogadores em litígio com Sporting ou Benfica. E, muito embora algumas jogadas nesse sentido resultaram melhor do que outras para os dragões, a direção portista parece ter noção de que, mesmo que o rendimento dos jogadores não seja exatamente o esperado, o ato estratégico traduz-se num golpe na moral do rival, enfraquecendo-o psicologicamente. Nos últimos tempos, F.C.Porto já desviou vários jogadores (Diego, Álvaro Pereira, Falcao, Alex Sandro, James Rodríguez) que haviam sido dados como certos no seu rival da Luz dias antes. O caso mais recente data da presente temporada em curso (2013/2014), com os dragões a terem ido buscar dois jogadores à reputada formação leonina (um deles apontado como o maior talento da academia sportinguista), aparentemente como medida retaliatória ao corte de relações institucionais promovido pelo Sporting Clube de Portugal, semanas antes (ESPBR, 2013).

Bruno de Carvalho demonstra consciência da existência de toda uma teoria do jogo que muitas vezes encontra na imprensa o veículo ideal para gerar contrainformação, lançando notícias de alegados interesses em jogadores que carecem de veracidade: “(contrariamente ao que apareceu na imprensa) 99% dos jogadores que apareceram nos clubes rivais nós não tínhamos interesse nenhum. Depois tiveram de fazer alguns empréstimos que devem ter dado algum trabalho. Estivemos de fato interessados no Pizzi e o jogador também” (Simões, 2013). Com esta última afirmação o presidente leonino refere-se ao jogador Pizzi, que foi dado como praticamente certo no Sporting mas que viria a reforçar o rival Benfica, que no entanto o emprestaria a outro clube uma semana mais tarde, o que suporta demonstra que o Benfica tomou uma posição estratégica baseada na leitura que fez do entendimento que, mesmo não tendo lugar imediato para o jogador no seu plantel, seria importante desviá-lo do seu rival.

Parece claro que os temas aqui tratados encontram equivalência na realidade desportiva e empresarial dos três grandes Portugueses. No entanto, o caminho mais rápido para a obtenção de vantagem competitiva passa pelo desenvolvimento de capacidades dinâmicas, como veremos a seguir.

Como é que se traduzirão então as capacidades dinâmicas no contexto dos clubes de futebol? A nível da gestão de clubes, é possível propor que estas encontram o seu significado no desenvolvimento de uma clara compreensão do ambiente em torno do clube, recorrendo a medidas de desenvolvimento contínuo, com especial importância para as capacidades de integração de recursos; na capacidade de evolução da gestão organizacional e, finalmente, na competência funcional (Li et al, 2011).

Quando falamos de capacidades dinâmicas o exemplo mais imediato que salta à vista no futebol nacional é o caso do F.C.Porto. É-o não apenas porque é de longe o clube mais vitorioso nas três últimas décadas, mas principalmente pela forma como o consegue fazer, demonstrando uma superior capacidade de performance ao explicar, no domínio da gestão futebolística, as capacidades dinâmicas enumeradas no parágrafo anterior. De resto, é o que se depreende das palavras de Antero Henriques, diretor geral da SAD do F.C.Porto, quando este aborda a política de recrutamento, desenvolvimento e rendimento do clube:

“O sucesso do F.C. Porto assenta em três pressupostos: recrutamento, desenvolvimento e rendimento. O recrutamento articula-se com o scouting, o desenvolvimento tem a ver com a formação e o rendimento com a produtividade do jogador na equipa principal” (Nunes, 2012). Um dos grandes méritos que se reconhece ao clube do norte é a sua capacidade para, após conquistas várias, vender os seus ativos mais importantes (aqueles que todos julgam serem insubstituíveis) e reconstruir a sua equipa, partindo para um novo ciclo de vitórias. Disso mesmo dá conta Derlei, ex-jogador do clube: “O FC Porto está bem na frente, principalmente na organização. Pelos bons resultados conquistados dentro do campo, consegue vender jogadores por preços elevados. Porém, não vende antes de ter um substituto à altura. Por isso, vem ganhando muitos campeonatos.” (O Jogo, 2012).

Parece de facto haver por parte do F.C.Porto uma clara compreensão do ambiente que o rodeia, recorrendo a medidas de desenvolvimento contínuo, com especial importância para as capacidades de integração de recursos. Isto fica patente na forma como sabe “ler” o mercado, tanto na perspetiva vendedora como compradora. Na perspetiva vendedora, o clube tende a vender jogadores importantes mas apenas quando a oferta atinge valores muito próximos da cláusula de rescisão e quando sente já ter

acautelado o seu substituto de modo a que o desempenho da equipa (embora esta seja uma variável subjetiva) possa continuar elevado. De resto, um estudo recente do Observatório do Futebol mostrou que o F.C.Porto foi a terceira equipa europeia que mais receitas gerou com transferências de futebolistas desde a época 2008/09, num total de 282,7 milhões de euros, sendo o único clube no top 10 da lista que não pertence às atuais cinco maiores ligas europeias, como são a inglesa, espanhola, italiana, francesa e alemã (O Jogo, 2014a). Na perspetiva compradora, o clube tem uma série de olheiros espalhados por todo o mundo, tendo sempre vários jogadores identificados noutros clubes e prontos a serem negociados em caso de necessidade, havendo ainda uma clara aposta em jogadores jovens (até aos 23 anos, em média) que custem uma pequena fração dos dinheiro embolsado pelas vendas e que permitem perpetuar o ciclo de compras e vendas. Disto mesmo dá conta Antero Henriques:

“Trabalhamos com 250 olheiros espalhados pelo Mundo. Temos olheiros internos e externos, que se subdividem em vários níveis de observação, o que permite que um jogador seja visto por várias pessoas. Esses olheiros, por sua vez, trabalham com as equipas-sombra, que são um conjunto de jogadores que referenciamos em vários campeonatos (de acordo com as posições que ocupam em campo e a sua premência para o plantel do clube portuense) e que podem vir a ser contratados (...) Temos uma estrutura que funciona de tal forma que nos permite ter rapidamente acesso a informações. Só assim conseguimos chegar primeiro do que os outros” (Rádio Renascença, 2012).

Esta estrutura a que Antero se refere é vital para o sucesso que o Porto consegue também apresentar além-fronteiras (três competições europeias ganhas de 1987 para cá). Sendo uma realidade que a esmagadora maioria dos grandes clubes europeus (e até clubes médios europeus) tem orçamentos superiores ao dos portistas, a única hipótese parece ser jogar na antecipação, identificando alvos criteriosamente e recrutando-os antes dos outros. Tal é tão evidente que é até perceptível ao técnico Arsène Wenger, um francês que comanda o Arsenal, da Primeira Liga Inglesa, há vários anos: “...Têm uma política de transferências extraordinária na América do Sul, o que lhes dá uma vantagem significativa em relação a outras equipas (...) com a busca do futebolista de amanhã a estender-se por todo o lado, permite ao FC Porto obter recompensas pelo seu extenso

scouting e continuar competitivo ao mais alto nível” (Teixeira, 2012).

Importantes são também as capacidades de integração de recursos. Capacidades essas, que de acordo com Antero Henriques, não são descuradas no F.C.Porto, onde fruto da superior organização e planeamento prévio se consegue, regra geral, dar tempo aos seus recursos humanos (jogadores) para que estes se integrem atempadamente, sendo raro o jogador que entra logo na equipa principal após ter sido contratado, por muito elevada que seja a sua qualidade. Tal torna-se ainda mais evidente sempre que o clube contrata jogadores de outras nacionalidades, como dá a entender Antero Henriques ao referir-se a Alex Sandro, defesa esquerdo brasileiro que chegou ao clube com 20 anos e só se imporia na equipa principal um ano depois da sua chegada, apesar de ser um jogador internacional pela sua seleção e de talento reconhecido por todos: "Geralmente temos o cuidado de dar tempo aos jovens para que se adaptem sem pressão (...) O Alex Sandro, por exemplo, só este ano se tornou titular. Antes disso pôde compreender o que é o F.C. Porto, qual é a nossa identidade, a nossa cultura e os nossos métodos de trabalho” (Maisfutebol, 2012). Esta é também uma declaração bastante evidente de como funciona a socialização organizacional no clube. Outro exemplo do conhecimento exímio sobre o ambiente que rodeia o clube pode ser percebida quando Antero Henriques afirma que "se abordássemos um jogador alemão não teríamos nada de especial para lhe oferecer. Mas se falarmos com um brasileiro, ele sabe que vai dar um passo de gigante e melhorar as suas condições de vida" (Maisfutebol, 2012).

Nos grupos de foco realizados partiu-se de perguntas transversais a cada um dos grupos, com isso gerando discussão sobre a liderança e controlo em cada um dos três grandes. As três grandes questões foram as seguintes:

- **Acha que a rivalidade existente entre o seu clube e os outros dois grandes tem influência nas decisões estratégicas tomadas?**
- **Na sua opinião, quais são as capacidades dinâmicas desenvolvidas pelo seu clube?**
- **No seu entendimento, a rivalidade existente entre os três grandes é de cariz mais cultural ou estratégico?**

No grupo de foco do F.C.Porto, quando questionados sobre qual a importância que a rivalidade assume nas decisões estratégicas tomadas, todos concordaram que de facto essa rivalidade influencia as decisões tomadas pelos órgãos directivos. Inicialmente foi

ponto assente de que, nas grandes questões, o clube não deixa que a rivalidade influencie a sua tomada de decisões, influenciando mais do que é influenciado. No entanto, disse-se que por vezes isso acontece em questões menores como a transferência de jogadores. Foi, no entanto, lançada a ideia de que a rivalidade está sempre largamente presente na mente dos dirigentes, treinadores e jogadores aquando da definição das estratégias para a época. Não só em termos táticos mas também estratégicos, como por exemplo em termos de transferências de jogadores, tendo sido dado o caso do “desvio” de jogadores que supostamente iriam para um dos rivais mas o clube contratou-os primeiro. Foram lembradas ainda as declarações do Presidente Pinto da Costa, agradecendo ao rival por este “descoberto” o jogador Falcao que viria a ser desviado para o F.C.Porto, tendo sido dos melhores avançados a passar pelo clube. A partir daqui as opiniões divergiriam pois se houve quem achasse que deixar a rivalidade condicionar as opções estratégicas é impulsor das aspirações do clube na sua “missão” de ultrapassar os sucessos alcançados pelos seus rivais e muitas vezes o “desviar” de jogadores aos rivais, para além de os desmotivar, tenha resultado em ótimas aquisições de recursos humanos como, por exemplo, Paulo Futre... Também houve quem fosse da opinião que o clube deveria tomar algumas das suas opções estratégicas sem ter tanto em conta a componente “rivalidade” como por vezes tem – o que já custou alguns negócios mal feitos ao clube.

Relativamente à questão sobre as capacidade dinâmicas desenvolvidas pelo clube, todos concordaram que a maior capacidade dinâmica desenvolvida pelo Porto passa pela identificação e aquisição de jogadores de talento superior antes que clubes de maior poderio financeiro os detectem, algo que é aliado a um plano que identifica alternativas de valia similar para qualquer elemento do clube, de modo a que as saídas sejam quase sempre rapidamente colmatadas por elementos de igual ou superior valia que muitas vezes até já faziam parte no clube, numa manobra de antecipação ao futuro. Acrescentou-se ainda que a capacidade de valorizar imenso a maior parte dos reforços que o clube adquire permite gerar inúmeras mais-valias o que faz com que o clube disponha de orçamentos superiores aos dos rivais, o que confere, conseqüentemente, uma vantagem competitiva sobre os seus adversários. Sobre a capacidade de evolução da gestão organizacional e competência funcional lembrou-se ainda que desde 2004 o clube portuense já duplicou em vendas o valor gasto em compras durante o mesmo período. E que ainda assim, durante este período de tempo, o clube conseguiu ainda vencer 17 títulos nacionais e um europeu. Concluiu-se então que atendendo a que, das 15 maiores

vendas do F.C.Porto da história do clube, 14 delas terem sido feitas no século XXI demonstra que as capacidades dinâmicas do clube ainda estão em evolução. A capacidade de identificação, recrutamento e conseqüentemente valorização de ativos faz sem dúvida parte das capacidades dinâmicas de F.C.Porto. Lembrou-se ainda que se trata de um dos poucos clubes mundiais que conseguiu a proeza de vender dois treinadores (é muito raro um treinador ser envolvido numa transferência) por valores na ordem dos vários milhões de euros: José Mourinho e André Vilas Boas. A cultura de vitórias do clube, comprovada pelos sucessos desportivos dos anos mais recentes, foi também apontada por alguns como uma capacidade dinâmica visto tratar-se de algo que os rivais não conseguem replicar.

Sobre o cariz da rivalidade existente entre os três grandes, considerou-se que esta é fundamentalmente cultural mas tem também o seu quê de estratégico. A favor do elemento cultural lembrou-se o regionalismo do clube e a sua luta contra o centralismo, logo, também contra os clubes de Lisboa. A favor do elemento cultural apontou-se ainda o facto de ser uma rivalidade com vários anos e que se estende muito para além do futebol, visto que até as cidades de Porto e Lisboa apresentam uma grande rivalidade há vários anos. Quem lembrou o elemento estratégico dessa rivalidade fê-lo lembrando que desde há muitos anos que o clube adopta uma postura de guerra apenas com um rival de cada vez, de modo a poder ter “paz” com o outro. Ou ainda, como várias vezes a rivalidade é por vezes utilizada estrategicamente como catalisador para público ou jogadores, gerando um apoio redobrado à equipa ou procurando aumentar o próprio rendimento da mesma.

No grupo de foco com adeptos do Benfica, todos concordaram que a rivalidade não assume um papel relevante nas decisões estratégicas tomadas pelo clube. Foi dito que, no clube, as decisões estratégicas são tomadas no sentido de promover melhorias, independentemente da rivalidade com os outros clubes. Reconheceu-se que, obviamente, essa rivalidade impulsiona a vontade e até necessidade do Benfica em melhorar constantemente, mas que as decisões estratégicas são tomadas olhando apenas para o clube internamente.

Quando questionados acerca de quais as capacidades dinâmicas do clube, as opiniões divergiram um pouco entre os participantes. Houve quem achasse que a principal capacidade dinâmica do clube passasse pela sua capacidade de gerar receitas ao nível dos principais clubes europeus mesmo quando não consegue títulos, relembrando o estudo conduzido pela Deloitte e que em Janeiro de 2014 apontou o Benfica como o 26º clube no

mundo que mais receitas gerou, mantendo-se há quatro anos no top trinta, do qual não constam os seus dois rivais (n.d.r: Araújo, 2014). Outros houve como capacidade dinâmica o facto de ter de longe a maior base de adeptos em Portugal e a forma como consegue rentabilizar tal a seu favor de uma forma que talvez não esteja ao alcance dos rivais, cancelando por exemplo o contrato de transmissões televisivas que mantinha com a Olivedesportos e optando por começar a transmitir os jogos do clube no canal de televisão oficial do clube. No mais, foi lembrado que o clube tem demonstrado, nos últimos anos, capacidade de, fruto da sua vasta e eficaz rede de prospecção por todo o mundo, comprar em mercados relativamente económicos, valorizando em seguida os seus jogadores e vendendo-os aos melhores mercados do mundo com grande margem de lucro, promovendo estabilidade financeira e proporcionando maior poder de compra para compor plantéis cada vez mais competitivos. Foi relevada ainda a capacidade do clube em, fruto da sua grandeza, estabelecer várias parcerias um pouco por todo o Mundo, como a recente parceria realizada no Dubai.

No que concerne o cariz da rivalidade existente entre os três grandes, os participantes concordaram que esta é sobretudo cultural, no sentido em que se trata de uma rivalidade mais emocional do que racional. Considerou-se que se trata de uma rivalidade praticamente visceral e transmitida geracionalmente. Disse-se ainda que, independentemente da estratégia, classificação e comportamento dos rivais, a rivalidade existe sempre, por estar assim definido culturalmente, dando-se o exemplo de o Boavista estar há cerca de 5 anos em escalões inferiores, e a competir com equipas desses mesmos escalões, mas vários adeptos continuam a ver no FC Porto o seu grande rival.

No grupo de foco com adeptos do Sporting, todos começaram por concordar que a rivalidade é determinante nas decisões estratégicas tomadas. Foi então lembrado que o Sporting lidou mal com a ascensão ao poder de Pinto da Costa no Futebol Clube do Porto. Se até então a grande rivalidade futebolística se resumia aos grandes de Lisboa, desde então o Futebol Clube do Porto conseguiu tomar o lugar do Sporting e tornar-se no grande rival do Benfica. A forma errática e inconsistente com que o clube tentou tornear esta dicotomia fez com que o clube se afastasse cada vez mais conseguir competir contra Benfica e Porto. Lembrou-se que um dos factores preponderantes é o número de presidentes que o Sporting já teve desde que Pinto da Costa se tornou presidente, cada um deles com a sua própria personalidade e visão estratégica para o clube. Se houve uns que tentaram uma subtil “aproximação” ao Porto para tentar afastar o Benfica e assim colocar

o Sporting nos lugares cimeiros que davam acesso à Liga dos Campeões, outros houve que assumiram uma posição “neutral”, na tentativa de conseguir passar incólume por entre os destroços deixadas na “guerra” Porto-Benfica. No entanto, todas essas estratégias, como se sabe, resultaram em relativo insucesso. Lembrou-se ainda que se, outrora, essa “aproximação” ao Porto era como que tolerada pela larga maioria dos adeptos devido, precisamente, à rivalidade histórica entre Sporting e Benfica, hoje em dia tal já não é possível, pois a relação entre ambos os clubes deteriorou-se bastante desde que João Moutinho deixou o Sporting rumo ao Porto, com ambos os clubes a estarem hoje de relações cortadas. Em resumo, concluiu-se que a rivalidade histórica do Sporting com o Benfica levou o clube, em certos períodos específicos da sua história, a assinar um pacto com o “Diabo”, o Porto, e tal como nos filmes, acabou sempre por se “queimar”.

Relativamente às capacidades dinâmicas desenvolvidas pelo clube lembrou-se que tratando-se de um clube destroçado a nível financeiro e imobiliário, tais capacidades são muito mais difíceis de implementar. Se a isso se juntar as naturais inaptidões dos últimos dirigentes para se saberem “mexer” nos meandros do futebol, ainda mais difícil fica. No entanto, todos reconheceram que a principal capacidade dinâmica presente no Sporting é a sua capacidade formadora de excelência transversal a todas as modalidades do clube, algo com que os rivais não contam. Lembrou-se que o Sporting é, desde há muitos anos o clube que de longe mais jogadores fornece aos vários escalões de Selecções Nacional, sendo ainda o 4º clube a nível europeu que mais jogadores da sua formação coloca a jogar nas principais ligas de campeonatos europeus, sendo ainda, de longe, aquele que, de longe, mais jogadores da formação integra no seu plantel principal. Tal permite-lhe contar, não raras vezes com jogadores de elevada qualidade a um custo de investimento muito inferior ao dos rivais e que permite consequentemente que se gerem mais-valias superiores – algo que não aconteceu no passado apenas por manifesta má gestão, concluiu-se.

Relativamente ao cariz da rivalidade existente entre os três grandes é maioritariamente cultural, mas também tem o seu quê de estratégico, visto competirem entre si por objetivos semelhantes e visto terem-se encetado aproximações no passado, quer a Benfica quer a Porto. Particularizou-se dizendo que a rivalidade entre Sporting e Benfica é uma rivalidade histórica e cultural e sempre o será. Sendo que a rivalidade com o Porto, também ela histórica e cultural mas em menor dimensão, neste momento, é mais estratégica e conjuntural. Com a chegada do novo Presidente, Bruno de Carvalho, o Sporting encontrou no reavivar de uma acesa rivalidade com o F.C.Porto uma forma de

“juntar as tropas” e encontrar um inimigo externo sendo que neste caso não foi preciso encontrá-lo, dado este já existir. Quanto à rivalidade Benfica-Porto, concluiu-se que cada vez mais deixa de ser uma rivalidade estratégica e conjuntural, para passar a ser mais uma rivalidade histórica e cultural. Mas não tão antiga como Sporting-Benfica, no entanto.

Relacionar a temática das capacidades dinâmicas com os três grandes no contexto do futebol ao mais alto nível parece fazer todo o sentido. Como vimos, as capacidades dinâmicas transformaram o que era essencialmente uma visão estática numa que permite comportar vantagem competitiva num contexto dinâmico. E de fato, parece ser indiscutível que o futebol de alta competição tem lugar num contexto dinâmico onde a criação e manutenção de vantagem competitiva é crucial para o sucesso.

4.5. A Análise Histórica e Cultural nos Três Grandes

O futebol é um desporto onde há uma tendência particular para se reforçar a importância da história e cultura, arrastando massas que vibram diariamente com os feitos do seu clube, com especial relevância para a história e cultura. Será inclusive possível arriscar dizer que tal acontece numa escala superior ao que se passa com a maioria das empresas ditas normais, onde até os acionistas não darão tanta importância a uma análise histórica e cultural das empresas em questão como muitas vezes a maioria dos adeptos dá. Logo por aí, compreende-se que os gestores desportivos sintam a necessidade de fazer frequentes análises históricas e culturais, no sentido de não deixar que a estratégia se afaste demasiado daquilo que é a génese do clube, algo que certamente os adeptos não perdoariam.

Por vezes, o sucesso alcançado por uma organização tem uma base histórica ou cultural. No caso específico do futebol, uma pessoa com propriedade para fazer a análise histórica e cultural é, por exemplo, António Sousa, ex-jogador do F.C.Porto, por ter feito do clube entre 1984 e 1989 e, porque, após abandonar o clube continuou a acompanhar de perto a sua realidade. Este é então da opinião que os sucessos que o F.C.Porto começou a alcançar durante a sua passagem pelo clube lançaram uma base para o futuro: “Não é por ter ganho tudo o que havia para ganhar, no FC Porto, que me leva a dizer que, na época, era o clube mais bem organizado, com uma perspectiva de futuro e que tinha o grupo mais coeso. Esta particularidade era fortemente notada em todos os cantos do balneário e, por isso, a forma como se encarava e vivia o jogo, o espírito com que

cada um se dispunha a treinar, era diferente, muito diferente de outros. Naturalmente que essas "regras" ainda hoje existem pela simples razão de, ano para ano, ficar no grupo gente que bebeu essa mística, assumiu essa mentalidade e vai continuando a mantê-las para não dizer a impô-las" (Record, 2000).

No entanto, casos há de clubes que procederam a uma análise histórica e cultural e não tiveram qualquer pejo em romper com essa gênese, tomando algumas das decisões mais controversas da história do futebol. É o exemplo, por exemplo, do Cardiff City, que viu o seu recente dono, um milionário da Malásia, decidir fazer mudanças drásticas no emblema do clube e nas cores do equipamento. Assim, enquanto o emblema antigo possuía um pássaro azul, o que originou que a histórica alcunha da equipa fosse «pássaros azuis» (nossa tradução de *blue birds*) o novo tem em grande plano um dragão oriental vermelho. As cores do equipamento, por sua vez, mudaram também de azul para vermelho. A este propósito, um colunista na secção de desporto do sítio Welshnot (2013), escrevia o seguinte:

“É interessante comparar o que aconteceu com o Cardiff City desde o seu rebranding com o que aconteceu em Gales há mais de 150 anos. Quando Vincent Tan abandonar Cardiff, deixará uma confusão inapelável; uma disputa que irá consumir a alma do clube durante anos sem fim. Porque em ambos os casos houve uma influência externa que tentou mudar radicalmente o aspeto da identidade partilhada. Para o Cardiff foi a sua cor, para Gales foi a língua. Os resultados foram igualmente venenosos. Algo que unia as pessoas foi tornado em algo que as divide. Em ambos os casos, o pretexto foi o de resolver um problema – um problema que nunca verdadeiramente existiu (...) O que é pior nem é tanto a decisão individual que foi tomada, mas o fato de terem obrigado os adeptos a tomarem decisões horríveis e passíveis de gerar divisões. Às pessoas foi proposta uma troca ficcional entre sucesso e identidade (...) cria uma atmosfera rancida na qual algo tão simples como usar uma simples camisola do Cardiff se torna numa espécie de ato político capaz de provocar raiva e desdém.”

A análise histórica no futebol é também usada ao nível da análise do jogo jogado, analisando por exemplo os resultados obtidos nos jogos anteriores entre equipas e assim determinando o grau de dificuldade historicamente associado a jogar em determinado campo. Raros são os jogos que passam sem uma análise deste género por parte da

imprensa especializada, sendo também comum, nas próprias conferências de antevisão ou de pós-jogo, ouvir expressões como a utilizada por Jorge Jesus na antevisão do confronto com a Académica de Coimbra, a 31 de Outubro de 2013, salientando tratar-se de um campo “tradicionalmente difícil” (Sapo Desporto, 2013a) pese embora o fato de a Académica até fosse, à altura em que o jogo se realizaria, o ataque menos concretizador do campeonato.

A análise histórica a um nível estrutural e consecutivamente mais profundo do que uma simples análise do histórico de jogos entre duas equipas parte também dos próprios jornais desportivos, que em Portugal assumem um papel proeminente, onde coabitam três diários apenas dedicados ao desporto e em particular ao futebol do país, focando-se predominantemente nos três grandes. Por várias vezes na história do futebol ficou já claro que jogadores, técnicos e dirigentes prestam atenção aquilo que é escrito nos jornais desportivos, pois também por várias vezes estes teceram comentários sobre opiniões dadas em desportivos e com as quais discordavam particularmente (normalmente é este o motivo que os leva a falar). É de crer então que estas análises históricas são lidas por elementos dos clubes, os quais também farão as suas respetivas análises. A título de exemplo, podemos mencionar alguns casos: no dia 1 de Dezembro de 2013 o Sporting Clube de Portugal defrontava em casa o Paços de Ferreira, em jogo a contar para a 11ª jornada do campeonato. O jornal O Jogo (2013e) aproveitou então para lembrar a importância que os jogos contra a equipa pacense em Alvalade já tinham tido, historicamente, destacando-se então que desaires em 2010/2011 e em 2012/2013 resultaram respetivamente nas demissões de José Eduardo Bettencourt, presidente à altura, e Vercauteren, técnico na época em questão; ou como em 2005/2006, o jogo seria decidido a favor do Paços com um golo marcado com a mão, algo que viria a ter um peso decisivo nas contas do título, privando o Sporting da conquista desse campeonato; por fim, a um nível mais estatístico, a inevitável menção – em jeito de aviso – de que nos últimos três anos o Paços havia conquistado ao Sporting 12 dos 18 pontos em disputa no campeonato. Outro exemplo: na 11ª jornada do campeonato de 2013/2014, Sporting e Benfica ultrapassaram o F.C.Porto e isolaram-se no primeiro lugar do campeonato, em igualdade pontual. Algo que, lembrou o jornal O Jogo (2013f) já não acontecia desde a sétima jornada do campeonato de 2008/2009, relembrando que no entanto, o F.C.Porto viria a inverter a desvantagem, até ao final do campeonato, terminando-o campeão.

Por vezes, as análises históricas, quando partem dos jornais desportivos em

Portugal, são acompanhadas de testemunhos na primeira pessoa dos intervenientes na época em questão. É o caso de Fernando Mendes, técnico do Sporting na época 1979/80 na qual os leões foram campeões. A análise histórica é feita, neste caso, para perceber até onde podia ir a atual equipa do Sporting que, a 10 de Dezembro de 2013 era líder no seu campeonato contra todas as expectativas iniciais e sem em momento algum chegar a assumir o rótulo de candidata a vencer o campeonato. Fernando Mendes lembra então que “...apontavam o F.C.Porto de Pedroto como o mais forte candidato ao título. Na altura, valorizámos o que atualmente está a ser valorizado: fizemos um planeamento jogo a jogo e demos primazia às outras equipas” (A Bola, 2013b).

Finalmente, também o jornal O Jogo (2013h) faz uma análise histórica que dificilmente terá escapado a um F.C.Porto que atravessava uma invulgar crise durante o mês de Novembro de 2013, com muitos a pedir o despedimento do treinador. Nessa análise, concluem que, em mais de 31 anos de presidência, há duas ideias fortes: sempre que Pinto da Costa despediu um treinador a meio da época, não foi campeão. E isto foi algo que aconteceu por quatro vezes durante a presidência de Pinto da Costa, com os treinadores despedidos a serem Quinito (1988/89), Tomislav Ivic (1993/94), Octávio Machado (2001/02) e Victor Fernández (2004/05). No entanto, resistir à tentação de despedir e segurar o técnico no comando mesmo durante crises exibicionais e de resultados, costuma conduzir o clube à vitória no campeonato. Foi-o assim com Co Adriaanse (2005/06), Jesualdo Ferreira em 2008/09 e, mais recentemente, Vítor Pereira em 2011/2012. Análises históricas deste género são parte integrante dos três jornais desportivos em Portugal e serão com certeza também parte integrante da vida dos três grandes.

Um exemplo claro e recente da importância da análise histórica e cultural a determinar a estratégia em clubes de futebol pode ser encontrado olhando para o Sporting Clube de Portugal. O Sporting foi desde sempre um clube que apostou em jovens valores portugueses, construindo ainda uma longa tradição de clube formador, de tal maneira que ainda hoje a imagem de marca do Sporting continua a ser a excelência dessa formação. No entanto, nas épocas desportivas de 2011/2012 e 2012/2013, sob a gestão do ex-presidente Godinho Lopes, essa aposta na formação foi quebrada e o Sporting Clube de Portugal fez um (historicamente) invulgar investimento financeiro durante essas duas épocas, apostando maioritariamente em jogadores estrangeiros ou jogadores não formados no clube. O Sporting começou então ambas as épocas com 5

jogadores formados no clube, num total de 25 elementos (20% da equipa), sendo que desses cinco jogadores o único habitualmente titular era o guarda-redes Rui Patrício. Nessas duas épocas os resultados desportivos e financeiros foram dos mais fracos da história do clube, o que esteve também na base da mudança de presidentes, com Bruno de Carvalho a assumir então a presidência.

O Presidente do Sporting, que havia visto o clube no século XXI a obter os seus melhores resultados em plantéis com uma grande componente de jogadores da formação do clube, fez uma análise histórica (percebendo que os melhores resultados tinham surgido com jogadores formados no clube) e cultural (percebendo que a cultura do clube é a de um clube formador) e determinou que era necessário uma inflexão no rumo estratégico a tomar, de modo a conseguir atingir mais rapidamente o sucesso numa perspetiva de equilíbrio orçamental (Notícias do Futebol, 2013a). Deste modo, o Sporting Clube de Portugal começou a época 2013/2014 com um total de 7 jogadores da formação num total de 20 elementos (35% do plantel), com as particularidades de a direção ter tido o cuidado de estabelecer um plantel da equipa principal dito curto (quando o habitual são entre 24 a 26 jogadores) para poder receber apoio direto da sua equipa B (composta por jogadores da formação do clube) e de estes sete jogadores da formação terem jogado vários jogos em simultâneo, tendo o Sporting apresentado nesses jogos uma equipa inicial composta em 63% por jogadores formados no clube. O clube voltou então a apostar naquilo que muitos consideram ser uma a sua principal capacidade dinâmica, fruto de ter feito uma análise histórica. De resto, a equipa liderada por Bruno de Carvalho referia já no seu programa de candidatura à presidência, a necessidade de haver um treinador adaptado à filosofia do clube, ou seja, um treinador com apetência pelo aproveitamento da “cantera” verde-e-branca (Ferreira, 2011). Tal teve resultados específicos ao nível da estratégia ao resultar na contratação de Leonardo Jardim, um técnico português claramente identificado com a filosofia sportinguista e que durante o mês de Janeiro de 2014 admitiu que quando foi contratado uma das funções que lhe foi exigida foi especificamente a de conseguir potencializar os vários jovens jogadores formados no clube, devido à crença de “que o futuro do Sporting depende muito da formação” (Dias, 2014).

Fernando Mendes, técnico leonino na época de 1979/80, na qual o Sporting foi campeão, faz também a sua análise histórica e chega à mesma conclusão, traçando ainda uma comparação com a equipa que também venceria o campeonato nesse ano: “O nosso

grupo de trabalho, com Manolo Vidal à frente do departamento de futebol e sob a orientação de uma Comissão Administrativa, eram 12 pessoas formadas nos velhos campos pelados de Alvalade. Mais de 70 por cento dos jogadores eram oriundos dos escalões de formação do clube. Sempre defendi que o aproveitamento das nossas escolas era uma realidade incontornável. Está, neste momento, até a servir de exemplo aos outros clubes” (A Bola, 2013b).

É difícil perceber até que ponto é que algumas decisões tomadas pelos clubes advêm maioritariamente de uma análise histórica ou apenas de coerência ao nível da gestão. No entanto, é plausível assumir que a análise histórica tem uma importância que não pode nem deve ser descurada. No mês de Novembro de 2013 o F.C.Porto somou apenas uma vitória, contra quatro empates e uma derrota, instalando-se uma crise sobre o clube portuense. No entanto, após a mencionada derrota (frente a Académica de Coimbra, pondo fim a uma tradição de 43 anos sem perder em Coimbra), os dirigentes do clube fizeram questão de abandonar o estádio lado a lado com o treinador, segurando-o no cargo e defendendo-o. Ora, isto pode por um lado ser entendido como uma manifestação de liderança. Por outro, uma análise histórica mostra, como recordou o jornal A Bola (2013a), que uma atitude similar havia já acontecido com o anterior treinador do clube após uma pesada derrota frente ao mesmo adversário, com o treinador de então (Vítor Pereira) a continuar a merecer a confiança da direção.

Podemos conceber então a análise histórica no futebol como uma ferramenta ao dispor dos clubes para planear a estratégia com base em decisões tomadas ou eventos do passado, mas também como uma ferramenta que permite até a quem está de fora, tecer certas previsões acerca de certas incidências e decisões que têm lugar nos clubes desportivos, visto que, particularmente no futebol, há uma certa tendência para que a história se repita.

Ainda sobre a análise cultural, vemos que esta é usada de várias formas nos clubes, de modo a influenciar a estratégia destes, quer ao nível administrativo, quer ao nível do jogo jogado.

Ao nível do jogo, podemos dar o exemplo do Benfica, que nos últimos anos parece ter sido o clube que mais vezes recorre a vídeos motivacionais que mostra aos jogadores antes dos jogos. Estes vídeos costumam, regra geral, além de mostrar vários golos conseguidos pela equipa, transmitir a cultura do clube. É então possível ver também nesses vídeos a águia Vitória (mascote do clube) a voar pelo estádio antes do

começo dos jogos, os adeptos a comemorar, o estádio cheio com as cores do clube, os cânticos, etc. Ao nível administrativo vemos ainda que a criação de museus dos clubes é o exemplo máximo da necessidade de os clubes respeitarem a sua história e cultura e incluí-las no seu dia-a-dia. Os próprios equipamentos dos três grandes (os principais) são alvo de estatutos de modo a que não possam ser muito alterados ao longo da história, obrigando o clube a manter-se sempre fiel à sua cultura. Falando em estatutos do clube, estes abrangem vários elementos da vida dos três grandes e fazem com que estes dificilmente se possam afastar significativamente da sua história e cultura, aconselhando-se então que seja feita uma análise histórica e cultural, de tempos em tempos.

Nos grupos de foco realizados partiu-se de perguntas transversais a cada um dos grupos, com isso gerando discussão sobre a liderança e controlo em cada um dos três grandes. As duas grandes questões foram então as seguintes:

- **Acha que a vantagem competitiva desenvolvida pelo seu clube está de alguma forma sustentada na sua base histórica e cultural associadas?**
- **Acha que no seu clube há uma procura consciente por manter-se sempre fiel à sua história e cultura?**

No grupo de foco com adeptos do Benfica, quando colocados perante a primeira questão a maioria dos participantes foi da opinião que a vantagem competitiva que o Benfica consegue desenvolver está associada à sua base histórica e cultural, no sentido em que o clube usa a grandeza que sustenta a sua base histórica e cultural para inovar, exigir, melhorar e fazer escolhas que constituam vantagens competitivas. Esta opinião foi consubstanciada no argumento de que sem a força das suas conquistas ao longo dos anos, o clube dificilmente poderia manter uma exigência tão elevada a nível de resultados, ter capacidade para atrair jogadores de qualidade ou ter condições para correr o risco de criar um canal de televisão próprio.

Quando questionados sobre se há uma procura fiel por parte do clube em manter-se fiel à sua história e cultura, todos concordaram que o clube faz, efetivamente, esse esforço. Do clube disse-se haver uma invocação frequente da sua história e cultura, até como forma de justificar várias decisões do presente. Foi relembrada por exemplo a recente frase "Não brinquem com o Benfica. Tenham cuidado com esta instituição", proferida pelo Presidente Luís Filipe Vieira, tendo este usado a força da "instituição" Benfica e a sua grandeza para

alertar que determinados erros de arbitragem são inadmissíveis, sendo encarados como um ataque a um clube que merece respeito. Mais uma vez, mencionou-se a recente criação do museu e canal oficial do clube como outro exemplo de um clube que procura continuamente criar meios para transmitir e perpetuar a sua história e cultura.

No grupo de foco com adeptos do F.C.Porto, quando lançada a primeira questão a maioria dos participantes concordou que há de facto alguma relação entre a base histórica e cultural e algumas das vantagens competitivas desenvolvidas pelo clube. Foi lembrado mais uma vez que a cultura vencedora do clube está sustentada na sua história mais recente, nomeadamente nas conquistas internacionais e na consistência da performance a nível nacional nos últimos 20 anos. Para além disso, lembrou-se que a cultura bairrista que se foi criando e a rivalidade entre Norte e Sul existente em Portugal levou a que se cimentasse uma forte coesão entre os seus apoiantes o que, por sua vez, é aproveitado pelas estruturas dirigentes para incutir uma motivação extra nos jogadores da equipa no sentido de demonstrarem a superioridade do clube quer a nível nacional quer, na medida do possível, a nível internacional. E que, deste modo, a cultura de vitórias e de luta constante pela vitória advém então de uma certa “revolta” na luta contra o centralismo e de orgulho nas raízes bairristas. Considerou-se tal uma “arma” importante utilizada no sentido de alcançar os sucessos das últimas décadas e concedeu-se que seja provável que, ainda que de forma não verbalizada, exista a consciência de que ela poderá continuar a ser utilizada no mesmo sentido no futuro. Por outro lado, lembrou-se que é a dinâmica de vitórias que traz a vantagem competitiva, traz pessoas aos estádios, traz dinheiro, traz prestígio e que tal foi o trabalho contínuo duma equipa altamente profissionalizada, dedicada e disposta a dar tudo pelo clube. Concluiu-se com a ideia que sem Pinto da Costa e Pedroto, os precursores, provavelmente o F.C.Porto nunca seria o clube que é hoje.

Já relativamente à questão sobre se haverá uma procura consciente por parte do clube em manter-se fiel à sua história e cultura foi da opinião de todos os participantes que há, de facto, uma procura consciente nesse sentido. Fundamentalmente foi dito que há uma procura em estar em sintonia com a cidade e em manter uma rivalidade acesa não só com os clubes a Sul como com as polícias a Sul do País - principalmente em Lisboa -, sem nunca esquecer a manutenção da sua cultura vencedora, já de cariz histórico. A criação do museu do clube foi ainda lembrada como um importante tónico na procura consciente por ser fiel à história e cultura do clube. Um dos participantes particularizou, mencionando que formalmente se procura fazer a transformação de um clube historicamente de

dimensão inferior à dos seus mais diretos rivais, de uma cidade que, em relação à capital do país (na qual se inserem os dois rivais) foi – e continua a ser – historicamente subalternizada, para um clube de dimensão nacional incontestável, ultrapassando até, se possível, a dimensão dos seus rivais internos mas sem nunca, nesse processo, se perder a coesão cultural que foi um elemento bastante importante na ascensão do clube. Outro participante reiterou a ideia de que aquilo que se pretende é manter um clube de cultura bairrista mas com reconhecimento, na prática, nacional e internacional.

No grupo de foco com adeptos do Sporting, quando lançada a primeira questão a maioria dos participantes concordou que há de facto alguma relação entre a base histórica e cultural e algumas das vantagens competitivas desenvolvidas pelo clube. Os que concordaram deram como exemplo o facto de o clube ser histórica e culturalmente um clube com tradição formadora, o que lhe concede vantagem competitiva em vários aspetos, desde o conseguir contar com jogadores de qualidade a um custo bastante inferior ao dos rivais como quanto a conseguir (potencialmente) gerar com eles maiores mais-valias do que as geradas pelos rivais. Disse-se ainda haver, culturalmente, um sentido de pertença ao clube em cada sócio e adepto do Sporting e que tal é algo que os faz sentir muito orgulho em ostentar as cores e símbolos do clube, mesmo em momentos (muito) adversos, como foram, por exemplo os dezoito anos em que o Sporting não foi campeão e em que, mesmo assim, os adeptos não desistiram de apoiar em grande número a equipa ao estádio. Em momentos positivos, como por exemplo foi a época 2013/2014 (atendendo ao contexto prévio em que o clube se encontrava), esse orgulho é ainda maior e a mobilização dos adeptos ainda mais visível, com a mítica “onda verde” a ocupar as várias cadeiras dos estádios deste país fora e muitos creem que esse apoio dá alguma vantagem competitiva. Por outro lado, deu-se corpo à ideia de que sendo o Sporting culturalmente conhecido por ser um clube de “elites” e sendo o futebol um desporto do povo gerido por homens vindos de todas as classes sociais, é natural que haja, inconscientemente, uma maior “vontade” dos “pobres” em ganhar aos “ricos” e, desta forma, haver até uma desvantagem competitiva do clube perante outros competidores. Por exemplo, sendo por exemplo o rival Benfica o clube com maior número de adeptos em Portugal e, logicamente, o clube de maior simpatia dos jogadores portugueses que englobam as equipas das nossas Ligas, é natural que haja um certo deslumbramento quando esses mesmo jogadores defrontam o clube do seu coração e, conseqüentemente, menos “vontade” de ganhar.

Já relativamente à questão sobre se haverá uma procura consciente por parte do clube em manter-se fiel à sua história e cultura foi da opinião de todos os participantes que atualmente há, de facto, uma procura consciente nesse sentido, e que, historicamente, também parece que sempre houve essa consciência de preservar o passado, embora em certos casos o desnorte de certas direcções tenha dado a imagem de que tal não acontecia. Exemplo dessa procura em manter-se fiel à história e cultura do clube é a exigência demonstrada por dirigentes, treinadores e adeptos em que a equipa procure sempre a vitória em todos os desafios, mesmo em épocas em que apresenta um poderio financeiro bastante inferior ao dos rivais. Deu-se ainda como exemplo o facto de o Sporting ter sido o primeiro clube dos três grandes a erguer um museu, vários anos antes dos seus rivais, ou de ter-se decidido, durante o presente século, a criar várias academias de formação por todo o mundo de modo a manter-se fiel à sua tradição formadora de jovens jogadores. No entanto, alguns foram da opinião de que aquando da realização do Euro 2004 e consequente construção do novo estádio de Alvalade e destruição do antigo estádio e pavilhões adjacentes, conjugando-se tudo na comemoração do centenário do Sporting, em 2006, houve um certo deslumbramento por parte dos dirigentes de então e apostou-se demasiado no “futuro” e no modernismo, sendo que o exemplo maior dessa aposta foi a renovação do símbolo do clube, tornando-me mais “leve”, mais “linear” e mais “moderno”. É certo que já antes na sua história tinham havido alterações importantes a nível de símbolos ou de equipamentos (por exemplo, foi apenas em 1928 que o Sporting começou a jogar com a célebre camisola listada) mas, na opinião dos participantes, neste caso descurou-se muito a história do clube. Hoje em dia, todos foram da opinião de que esse olhar para o futuro também acontece mas o olhar para o passado mantém-se atento, como a recente comemoração dos 50 anos após a vitória do Sporting na Taça das Taças veio demonstrar.

A importância da análise histórica e cultural é algo que adquire então uma dimensão de relevância superior quando a temática são clubes de futebol. No entanto, nenhuma análise pode ser feita sem um verdadeiro conhecimento da cultura organizacional.

4.6. Gestão da Cultura e Socialização Organizacionais nos Três Grandes

Grande parte do que foi dito até aqui, referente à cultura organizacional, pode ser transporto para o contexto futebolístico, para posterior análise. De fato, talvez seja possível afirmar que a cultura organizacional é tão ou mais importante em clubes de desporto do que é em empresas de ramos de atividade diferentes, não ligados à alta competição. É-o, porque no futebol, os jogadores de alta competição são chamados a prestar provas regularmente e, sendo verdade que o mesmo se passa em muitas outras empresas pelo mundo fora, no futebol há a particularidade de existir uma enorme mediatização (e conseqüente pressão) em torno dos jogadores, fruto de ser um desporto que move massas.

De facto, os mesmos fatores que Burt (2000) aponta como elos de ligação entre uma cultura corporativa forte e um aumento do desempenho económico da empresa podem ser relacionados com clubes de desporto. Neves (2001) fala em três tipos de culturas que se encontram no seio das organizações, de acordo com o grau de especificidade das organizações: uma cultura integradora, quando o grau de partilha e de identificação coletiva com os objetivos e valores da organização é elevado; a cultura diferenciadora, quando o grau de partilha cultural somente se restringe ao grupo de referência, sendo provável a coexistência de distintas subculturas no mesmo contexto organizacional; e, por fim, a cultura fragmentadora, quando se constata o grau mínimo de partilha cultural, frequentemente adstrita à mera esfera individual. Não parece ser surpresa que, em clubes de futebol, a cultura organizacional que se deseja de referência é a integradora. Tal pode revelar-se por vezes um difícil desafio, especialmente quando as equipas são constituídas por técnicos e jogadores oriundos das mais diversas partes do mundo.

Kotter e Heskett (1991), como visto previamente, verificaram que as organizações bem-sucedidas adotam culturas não apenas flexíveis, mas sobretudo sensíveis a acomodar as diferenças sociais e culturais dos seus parceiros, principalmente quando atuam em termos globais. Tal adquire uma relevância particularmente importante no contexto dos clubes de futebol, onde na procura pela formação do melhor plantel possível se faz uma prospeção a nível mundial. Deste modo, não raras vezes os plantéis são compostos por jogadores por jogadores com enormes diferenças sociais e culturais, sendo que conseguir

conjuga-las da melhor forma é meio caminho andado para um plantel coeso e na senda de vitórias.

Coincidência ou não, entre os três grandes portugueses aquele que parece ter uma cultura organizacional melhor definida é também aquele que mais vezes ganhou nos últimos anos (F.C.Porto). Na Europa, poucos serão aqueles que hesitarão em apontar o F.C.Barcelona como um dos clubes com uma cultura organizacional mais forte por entre aqueles que jogam no velho continente. As palavras de Deco, ex-jogador de F.C.Porto e F.C.Barcelona ganham então uma relevância particular ao comparar as culturas organizacionais dos dois clubes: “O FC Porto para além de ser um grande clube, é talvez o mais organizado onde eu joguei. As pessoas que trabalham lá [no FC Porto] têm uma cultura de vitória muito grande que com certeza acaba por contagiar os jogadores que passam por lá”, referindo mesmo que as culturas de vitória entre ambos os clubes são comparáveis (TSF, 2011). Deco comparou então F.C.Porto e F.C.Barcelona por serem ambos clubes com uma organização excepcional. No entanto, talvez as diferenças não se fiquem por aqui, já que à semelhança do clube português, também o clube de Barcelona tem uma cultura organizacional fortemente moldada pelas questões regionalistas e pela reivindicação de independência por parte da Catalunha.

Jesualdo Ferreira, ex-técnico do F.C.Porto, alinha pelo mesmo diapasão ao referir que a hegemonia do F.C. Porto no futebol português se deve “...a um misto de «paixão, organização e espírito...” com os jogadores a aplicarem-se “até ao fim, acreditando sempre”. Segundo Jesualdo Ferreira, esse trabalho passa também pela figura do presidente Pinto da Costa, que inspira o trabalho de todo o plantel azul e branco: “Quando eu olho para o nosso presidente, vejo logo que há objetivos.” Embora Jesualdo não use em momento algum o termo “cultura organizacional” não é difícil depreender que (conscientemente ou não) a está a descrever quando fala em perseverança (“acreditando sempre”), “...paixão, organização e espírito...” e em objetivos bem definidos, sob a forma de um presidente com características de liderança (Maisfutebol, 2008).

Similarmente, pode verificar-se no seguinte exemplo a importância que uma organização e cultura organizacionais fortes podem ter a nível estratégico: o jogador Ricardo Quaresma, que despontou para o futebol no Sporting Clube de Portugal e passou, ainda jovem e sem grande sucesso pelo F.C.Barcelona, acabou por atingir a melhor fase da sua carreira ao serviço de F.C.Porto, tanto a nível individual como coletivo. A partir daí, acumularia maioritariamente insucessos na maioria dos clubes por onde viria a passar,

acabando por sair de todos eles pela porta pequena, devido a problemas disciplinares. Sem clube e com a carreira aparentemente à deriva, em meados de Novembro de 2013 adensaram-se os rumores de que o jogador iria regressar ao clube portuense. Face a isto, interessa atentar nas declarações de Laszlo Boloni, técnico Romeno que teve uma curta passagem por Portugal enquanto treinador do Sporting Clube de Portugal (e, portanto, sem qualquer ligação emocional ao clube nortenho), ao serviço do qual seria campeão: “O F.C.Porto é o único clube do Mundo onde ninguém vai ter problemas. Se os há, desaparecem. É um clube organizado, sério e lá tudo corre bem” (O Jogo, 2013). Declarações que demonstram que, no futebol, ter uma organização cultura organizacional superiores pode gerar vantagens a vários níveis.

É esta organização que tanto quem conhece por dentro como rivais não hesitam em qualificar como singular e louvável, aliada a uma cultura de vitórias, a controlos bem definidos e uma liderança forte que permitem ao clube ter o à-vontade de, não raras vezes, apostar com naturalidade em alguns jogadores que falham nos rivais, antecipando que o que lhes pode fazer triunfar no clube depois de uma experiência falhada nos rivais é a existência de uma estrutura e cultura organizacional mais fortes no F.C.Porto. Disto mesmo dá conta Maniche, jogador internacional português que passou, sem sucesso, pelo Sport Lisboa e Benfica antes de se transferir para o F.C.Porto onde atingiria o auge da carreira e conquistaria vários troféus coletivos nacionais e internacionais: “Senti logo que era um clube diferente, muito organizado e disciplinado. Aprende-se a ser homem e jogador. Sinto-me privilegiado por ter sido jogador do FC Porto, clube onde me senti muito especial e onde contribui para grandes sucessos (...) Naquele clube há uma cultura de exigência muito grande” (Record, 2013b). De facto, e como referiu Maniche, a cultura organizacional no F.C.Porto é de elevada exigência e isso é algo que parte não só do interior da organização mas também do exterior desta, servindo como exemplo sobre o poder que os adeptos têm na vida dos clubes. No mês de Fevereiro de 2014 o F.C.Porto recebeu em sua casa o Estoril e, no início desse jogo, os adeptos exibiram uma tarja que questionava “Será que estamos a ser Porto?” A pergunta alertava para a perda daquela que sempre foi uma das vantagens competitivas do clube, o seu espírito competitivo (Monteiro, 2014).

Similarmente, previamente analisámos as declarações de Vítor Pereira em que este confessava que o motivo que encontrava para ter sido tão contestado pelos adeptos portistas (apesar dos dois campeonatos ganhos), seria, na sua opinião, a falta de carisma.

Ora, isto é também explicado pela existência de uma cultura organizacional de exigência máxima em torno do F.C.Porto que faz com que vencer muitas vezes não seja suficiente para manter o cargo ou para convencer os exigentes adeptos portistas. Isto leva a que se coloque a seguinte questão: o que acontece então em alturas de crise, quando nem vencer se consegue, num clube que está tão habituado a conquistas? Um dos mais recentes exemplos teve lugar no primeiro dia de Dezembro, quando após uma série de resultados negativos o clube teve novo desaire frente à Académica, em Coimbra. No regresso ao Porto, o autocarro portista foi recebido por cerca de 200 adeptos de forma hostil (Record, 2013f). Na sequência deste evento importa ter em conta as declarações tidas por Rui Quinta, que havia sido adjunto do F.C.Porto nas duas épocas anteriores e havia já passado por algo semelhante no clube. Ora o ex-adjunto portista fez questão de desdramatizar a situação e até deu a entender que se trata de algo normal, revelando não ter ficado nada surpreendido com tal e dando conta da importância de saber lidar com a pressão. Aliás, acrescentou: “Há muitos treinadores que gostavam de estar naquele autocarro (...) era sinal de que estariam a treinar os tricampeões nacionais. Isto faz parte do processo de crescimento do treinador e ele tem de ficar tranquilo porque quem chega a este nível não se pode deixar influenciar por fatores externos”, complementando a ideia com a certeza de que a organização do clube sabe responder da melhor forma a estas situações, que considera serem normais: “Quem trabalha no F.C.Porto sente uma confiança muito grande e que tem a cobertura de quem dirige e as melhores condições para executar as suas tarefas. O F.C.Porto está muito bem apetrechado e tem jogadores que se transcendem nas horas de dificuldade e capazes de levar o clube à conquista de mais um título (A Bola, 2013e).

Esta é uma ideia que pode ser complementada por Steven Defour, atual jogador do plantel portista, que revela a importância que a cultura organizacional (alimentada por uma dinâmica de vitórias) pode ter na forma como a equipa disputa depois o campeonato, fazendo com que saiba gerir melhor a pressão e os momentos decisivos, o que coloca inevitavelmente a equipa mais perto dos títulos. O Belga, que chegou ao clube em 2011, aponta então a principal diferença entre o Porto e Benfica: “O Benfica não tem a cultura de vitória que nós temos e é essa a grande diferença. Eles não estão habituados a ganhar e, quando estão na frente do campeonato, não sabem muito bem o que têm que fazer. Nós sabemos isso” (Zerozero, 2013a). Ainda sobre a cultura de vitória do F.C.Porto, Jesualdo Ferreira, ex-treinador do clube disse uma vez o seguinte: “Todos sabem que perder no FC

Porto é muito diferente de perder num outro clube qualquer. Todos sabem que ganhar é apenas o que têm que fazer, enquanto perder é uma coisa muito diferente de apenas perder. A coisa que mais detesto num jogador é que desista. É um sinal de fraqueza evidente. Um jogador que desista não pode estar no FC Porto” (Freches, 2007).

André Villas-Boas foi treinador do F.C.Porto na época de 2010/2011, durante a qual conquistou tudo que havia para conquistar: Supertaça, Taça de Portugal, Campeonato e Liga Europa. É, portanto, alguém qualificado para falar sobre a cultura organizacional do clube, visto ter conhecido a organização por dentro. O que o treinador portuense faz é não só falar sobre a cultura organizacional do clube como induzir que esta está diretamente relacionada com o rendimento superior do clube e que, como tal, decidiu transportar consigo tanto quanto possível desta, para o resto da sua carreira: “Sinto-me intimamente ligado à cultura do F.C.Porto e isso teve um impacto extremamente positivo em mim e na minha forma de estar no futebol como treinador. A cultura de vitória desde a estrutura até à equipa, a defesa intransigente dos valores do clube, a empatia com o clube e o símbolo, o “nós” mais importante do que o “eu”, só vi isso articulado de forma perfeita no F.C.Porto; em mais clube nenhum se vive algo minimamente parecido” (Casaca, 2013). Villas-Boas não tem então qualquer problema, enquanto conhecedor de futebol, em afirmar que a cultura organizacional do clube é um elemento diferenciador neste, sendo um dos elementos que contribui para os frequentes sucessos alcançados pelo clube.

António Sousa, antigo jogador de F.C.Porto (1979-1984) e Sporting (1984-1986) é também da opinião que a cultura organizacional é uma das determinantes no sucesso alcançado. O ex-internacional português explica-o, ao fazer a comparação entre ambos os clubes e distinguindo entre a subcultura existente entre os jogadores e a subcultura existente entre corpos diretivos em cada um dos clubes (que depois era passada para os jogadores). Primeiro a subcultura existente entre os jogadores:

“Completamente diferente, não há que esconder (a cultura organizacional de Porto e Sporting). A malta do Norte sente mais prazer e mais bairrismo naquilo que faz. Lembro-me, perfeitamente, que até em termos de balneário as coisas eram distintas. Um exemplo: quando no FC Porto acontecia uma derrota ou, até, um simples empate, durante vários dias essa angústia não passava, a "digestão" era difícil de fazer e instalava-se em todos um espírito de revolta e o desejo de "vingarmos" o desaire logo no jogo seguinte; no Sporting... Tudo isso era ultrapassado mais depressa, sem deixar ponta de desalento nos

jogadores. A vontade de querer vencer era muito maior no F.C.Porto do que no Sporting. Sem dúvida um estado de alma alimentado por esse tal bairrismo, por essa mística que Pedroto soube criar (...) Outro pormenor curioso é que, para fortalecer o espírito de grupo, para aumentar os níveis de amizade entre todos, no F.C.Porto, o plantel, semanalmente, reunia-se uma ou duas vezes num almoço. Resultado: a camaradagem era muito mais pura, o entusiasmo era maior e cada um sentia-se bem em apoiar o outro. E isso também não encontrei no Sporting, onde o estilo de vida era completamente diferente, com pouco convívio e cada um a ir para casa mal terminava o treino. Claro que tudo isto se reflectia em termos de ambiente de trabalho, em postura de treino” (Record, 2000).

Seguidamente, a opinião de António Sousa acerca das diferentes subculturas ao nível de corpos diretivos entre os dois clubes, e a respetiva influência de tal na subcultura do plantel e, conseqüentemente, nos resultados obtidos:

"No Sporting as pessoas sentiam demasiado carinho e respeito pelos seus atletas. Penso, até, que os apapricavam de mais, principalmente aqueles que eram criados nas suas próprias escolas. Era uma forma de estar. Quando um atleta é demasiado apapricado pode não sentir necessidade de lutar muito, já que as coisas lhe surgem facilmente. Nesse caso perde-se a tão importante capacidade de sofrimento, de luta por um objectivo e não se dá valor à vida. No F.C.Porto era diferente. Não se mimavam tanto os jogadores e, por isso, havia que lutar para se atingir o que se queria. No F.C.Porto, qualquer atleta que entrasse, fosse uma grande figura ou só uma figurinha, era recebido de braços abertos pelo grupo de trabalho, era sempre apoiado, mas tinha de "caminhar por si" para rapidamente assimilar a cultura do clube, do grupo. Se o mais velho pressentia que, quem entrava, estava em dificuldades para se adaptar, era ele próprio quem o apoiava, quem o incitava para lutar pelo seu espaço, pela sua ambientação. Isto é, motivava-o para desde logo saber conquistar o seu espaço e ter o comportamento indicado e o mais adequado para chegar onde queria. No Sporting, os da casa eram mimados até ao limite e, depois, a sua ambição ficava aquém, proporcionalmente, dos mimos recebidos. Por isso, a mística que se respirava no F.C.Porto e que nos fazia perspectivar as épocas de glória não existia em Alvalade" (Record, 2000).

Podemos dizer que F.C.Porto “beneficia” ainda de uma particularidade que incorpora na sua cultura organizacional e com a qual não podem contar Benfica e Sporting, por exemplo. Falamos especificamente de como o F.C.Porto parece acompanhar a cidade do Porto na sua demanda contra o centralismo. Sendo verdade que isso faz (ou será reflexo de) com que F.C.Porto possua uma massa adepta menos espalhada pelo país do que os seus dois maiores rivais nacionais, a verdade é que o clube soube transformar as fraquezas em forças, fazendo do bairrismo e regionalismo uma das suas bandeiras. O próprio símbolo do clube tem representado as armas da cidade rematadas por um dragão e a palavra “invicta”, que é utilizada em referência à cidade. Deste modo, a cultura organizacional do F.C.Porto incorpora a luta pelo título com os seus grandes rivais como algo que transcende o futebol, adquirindo raízes políticas e socioeconómicas. Disto mesmo dá conta o atual Presidente da Câmara do Porto, Rui Moreira, que aquando da sua mais recente visita ao museu do clube disse o seguinte: “O F.C.Porto é uma instituição que se confunde com a cidade, que projeta mundialmente a imagem da cidade, não só em termos desportivos. É a imagem de um Porto que não se contenta com o que tem, que quer sempre mais. Isso está bem patente neste museu (...) é uma instituição de renome e uma das que mais enobrecem e engrandecem o nome da cidade, espelhando tudo aquilo que ela é” (O Jogo, 2013i).

Ainda sobre a relação de simbiose que o Porto clube tem com a cidade, parece ser claro que Benfica e Sporting, fruto até de partilharem a mesma cidade, nunca conseguiram a mesma simbiose com a cidade, pelo menos não com a mesma intensidade que o F.C.Porto parece ter conseguido. A título de exemplo da constante luta do F.C.Porto contra o centralismo, recentemente o clube emitiu um comunicado (F.C.Porto, 2013a) onde deu conta do seu desagrado relativamente ao anúncio de que Cosme Damião, um dos fundadores do Benfica, terá uma estátua em Lisboa, inserida na requalificação do Jardim Botânico e na melhoria da mobilidade e acessos na freguesia de Benfica, lamentando que a Câmara Municipal de Lisboa tenha aprovado “...a participação na construção de uma estátua do fundador do Benfica.”, mostrando ainda o desagrado relativamente à ideia que “...desta forma continuamos, todos nós, os que gostam de futebol e os que não gostam, os que são do Benfica e os que não são, a pagar os devaneios da classe política.”

Vítor Pereira, ex-treinador do F.C.Porto, fala sobre a importância da coerência da subcultura de um plantel e dos riscos que uma mudança pode apresentar: “Não vejo o FC Porto ir à Luz como o Benfica veio ao Dragão com as linhas fechadas e a tentar sair em

contra-ataque. O Benfica não joga assim contra as outras equipas. Contra nós adulteramos tudo, foi isso que vi durante os anos em que estive no FC Porto. Isso pagou-se caro. Há um estigma quando defrontam o FC Porto, há um bloqueio e alteram o seu ADN e a sua forma de jogar” (Martins, 2013). Recorde-se que o último jogo que ambas as equipas disputaram enquanto Vítor Pereira era treinador dos dragões definia o vencedor do título de campeão nacional da época 2012/2013. Nesse jogo, e de acordo com as palavras do ex-treinador portista, houve por parte do Benfica um afastamento daquilo a que Vítor Pereira se refere como “ADN” mas que pode ser também lido como cultura (ou neste caso subcultura) organizacional e como tal custou a derrota no jogo ao Benfica (de acordo com a opinião do ex-técnico) e a consequente perda de um campeonato nacional.

De resto, também o presidente leonino Bruno de Carvalho, responsável pelo melhor arranque da equipa do Sporting no campeonato nacional nos últimos 17 anos, não teve qualquer problema em relacionar esse bom arranque com a mudança na cultura organizacional do clube, que segundo este sofreu uma inflexão desde que a presente direção assumiu a presidência: "A boa campanha deve-se à existência de uma organização, de um caminho para atingir um objetivo e de uma cultura de exigência (...) O Sporting tinha chegado a um estado em que nada fazia sentido. Não havia metodologia, nem estratégia, nem projeto, nem rumo para o futebol e as modalidades, nem cultura de exigência” (Lusa, 2013a).

A socialização organizacional, por sua vez, é também da maior importância no contexto do futebol, onde, tratando-se de um desporto coletivo, as conquistas dificilmente aparecem se não houver verdadeiramente um espírito de equipa e um conhecimento e aceitação dos valores, normas e padrões do comportamento.

No contexto futebolístico, isto traduz-se de várias formas: todos os jogadores contratados pelos três grandes começam o processo de socialização organizacional, regra geral, logo no primeiro dia ao serviço do clube, através de uma visita guiada ao museu, onde desde logo ficam a conhecer melhor a história, os símbolos, os valores, as conquistas e as histórias do novo clube. De seguida, os jogadores costumam pisar o relvado do estádio do respetivo clube, onde são apresentados aos adeptos e trocam as primeiras impressões com estes para, finalmente, serem apresentados numa conferência de imprensa onde têm a oportunidade de se apresentar, partilhando metas, ambições, falando mais sobre o seu perfil enquanto jogadores, etc. As fases seguintes da socialização organizacional também se processam de forma mais ou menos semelhante

em cada um dos três grandes, sendo que este parece ser um processo cuidado onde nada fica ao acaso.

Como vimos mais atrás, através das declarações de Antero Henriques, o F.C.Porto tem montada uma estrutura onde põe um foco enorme na socialização organizacional, ao ponto de aos jogadores lhes ser dado uma espécie de “ano zero” para primeiro cumprirem todas as etapas da socialização organizacional e só depois serem uma aposta séria na primeira equipa. Isto é algo que durante muitos anos não aconteceu quer em Benfica quer em Sporting onde, fruto de vários anos sem conquistas, não raras vezes foi pedido aos reforços que chegassem e se afirmassem imediatamente no clube. Isto ajuda a explicar também a ausência de conquistas recentes nestes clubes.

Há várias formas através das quais a socialização organizacional se manifesta nos clubes. Os capitães do clube costumam ter, por exemplo, um papel importante na integração dos elementos novos, explicando de maneira mais informal a forma como tudo se processa e dando o exemplo. Caso o jogador que chega de novo seja de uma nacionalidade que não a portuguesa e existam no plantel mais jogadores da mesma nacionalidade há tendência para as primeiras etapas da socialização organizacional serem feitas na companhia desses mesmos jogadores, já que à partida estes terão tido que ultrapassar barreiras similares antes de atingir o grau de integração desejado. No entanto, toda a equipa, consciente da necessidade de um grupo forte, homogéneo e coeso, costuma fazer um esforço para acelerar a integração do jogador, fazendo-o passar por algumas praxes, integrando-o em algumas brincadeiras durante os treinos, etc. Sempre que possível os clubes escolhem os jogadores que sentem estar ainda a cumprir o período de socialização organizacional para que participem em eventos relacionados com o clube, como sessões de autógrafos ou de caridade, com vista a acelerar o processo de integração.

Diz Schein (1977) que, por vezes, a socialização organizacional requer uma fase destrutiva ou descongeladora dos valores e padrões de comportamento aprendidos previamente em outras organizações. Tal acontece frequentemente no caso dos três grandes portugueses, historicamente candidatos ao título e habituados a conviver com uma enorme pressão no sentido de se conquistar a vitória em todos os jogos. No entanto, os três grandes contratam frequentemente jogadores procedentes de clubes com ambições mais humildes, e conseqüentemente desabituaados a conviver com a pressão de resultados. Também nesses clubes de ambições mais humildes é normal os jogadores

poderem falar com mais liberdade à imprensa, não tendo que ponderar tanto o seu discurso, ou até terem hábitos de lazer menos condizentes com aquilo que é expectável num jogador de futebol. No entanto, chegando a um dos três clubes grandes torna-se necessário mudar os padrões de comportamento porque dada a enorme mediatização que começa a existir à sua volta, cada atitude ou declaração que proferem passa a ser analisada por imprensa e adeptos com uma atenção a que não estariam habituados. Nestes casos é expectável que a socialização organizacional demore mais a processar-se, visto que inicialmente há que passar por uma fase destrutiva.

O Sporting, na temporada 2013/2014 reserva nas suas sessões de treino um dia (quarta-feira) na qual os jogadores estão presentes desde a manhã até ao final do dia, destinando-se a mesma a fortalecer o espírito de grupo. Com isto o treinador espera que os jogadores fiquem a conhecer não só as suas funções dentro de campo, mas também as de todos os colegas, de forma a diminuir o erro global. Durante as nove horas diárias que os jogadores passam juntos à quarta-feira, fazem duas refeições e dois treinos em conjunto. Findo o segundo treino, ficam ainda juntos algumas horas a confraternizarem por entre conversas, jogos de mesa e jogos de consola. As atividades são, na realidade, apenas um pretexto para que os jogadores se fiquem a conhecer melhor, fortaleçam os laços entre si e interiorizando melhor a cultura do clube. Um exemplo da socialização organizacional nos clubes (Record, 2013d).

Não deixa de ser interessante ter também presente as declarações de Hernâni Gonçalves durante a temporada de 2004/2005, que não corria particularmente de feição ao F.C.Porto (e que viria a terminar sem qualquer título coletivo). O ex-preparador físico dos dragões avisava então sobre o seguinte: "Há jogadores cuja adaptação à filosofia e cultura do FC Porto é urgente. Têm de saber que a vitória é o único caminho a seguir. São novos na casa e compreende-se que ainda não estejam totalmente integrados (...) é urgente uma adaptação à cultura do F.C.Porto" (Sousa, 2004). Estas declarações mostram-nos, sabendo desde já qual foi o desfecho dessa época para o clube e especialmente sabendo que o F.C.Porto é um clube que, nos últimos trinta anos, raras vezes passou uma época sem conquistar títulos coletivos, o papel determinante que tem socialização organizacional nos resultados obtidos por clubes de futebol.

António Simões, uma das maiores figuras da equipa do Benfica na década de 60 e um símbolo do clube, fala também da importância da socialização organizacional e aponta aquele que, no seu entender, deveria ser o caminho seguido pelo seu clube:

“...Não queria ver sair sobretudo os jovens em quem se investe e aposta. É importante termos alguém que esteja à porta para dar as boas-vindas aos que hão-de chegar. Alguém português que tenha a mística e cultura do clube, que perceba a responsabilidade e história do clube” (A Bola, 2013c). Esta é, de resto, uma declaração que mostra a importância de todos os clubes terem símbolos não só no museu e fora de portas mas também dentro do plantel, sendo essencial contar com jogadores que conheçam o clube por dentro e por fora, com a qual adeptos e restantes jogadores se identifiquem e que sejam capazes não só de incorporar a mística e cultura do clube como transmiti-la aos seus colegas. Curioso é constatar a aposta algo invulgar que o Benfica fez, na mesma época (2013/2014) sobra a qual fala António Simões. O clube, que contava com apenas um Sérvio na época anterior (e que cumpria então a sua terceira época no clube) contratou em 2013/2014 mais quatro Sérvios para a sua equipa A e dois para a equipa B. De repente, Matic, o Sérvio que estava no clube há três anos, passou a assumir um papel importante no processo de socialização organizacional, dado tratar-se de um jogador já com estatuto dentro do clube, sendo ainda compatriota dos novos colegas. Deste modo, quando questionado se é uma espécie de cicerone para os colegas, Matic responde o seguinte: “Sim, é um pouco isso. Estou cá há mais tempo e é normal. Mas onde ajudo mais é nas questões da língua (...) É também um processo normal. Ajudo em tudo que posso” (Record, 2013e).

A socialização organizacional torna-se tão ou mais importante quando os técnicos apenas costumam apostar nos intervenientes que já a cumpriram, com jogadores ainda a cumprir esse processo a não entrarem verdadeiramente nas contas do clube. Esta é mais ou menos demorada também de acordo com os intervenientes, podendo por vezes gerar insatisfação e desmotivação nos jogadores, como foi o caso que se passou com Iturbe, jogador do F.C.Porto durante a época 2012/2013, que após ter sido excluído dos eleitos para as competições europeias teve um desabafo nas redes sociais, o que vai contra o exigente código de conduta do clube portuense. Vítor Pereira, seu treinador nesse época, comentou o caso da seguinte forma: “O Iturbe tem 18 anos e é natural que queira jogar sempre. Entendo o seu desabafo. Foi o desabafo de um jovem que está num período de adaptação, mesmo em termos sociais” (Cunha, 2012).

Jorge Cadete, ex-avançado internacional Português fala sobre o caso do jogador do Sporting Islam Slimani, chegado ao clube em 2013/2014 vindo da liga Argelina. Fá-lo para demonstrar que o melhor que um clube pode fazer com jogadores que vêm de

uma realidade significativamente diferente é permitir que estes entrem na equipa aos poucos, realçando a importância de primeiro se assimilar a cultura do clube. De acordo com Cadete tal revelou-se, neste caso, uma “grande vantagem no processo evolutivo” de Slimani: “Esteve vários meses a entrar aos poucos, teve possibilidade de ir conhecendo o clube, a cultura do mesmo e os processos táticos. Foi entrando em campo e felizmente, nos 10 ou 15 minutos que jogava, foi conseguindo marcar. Por vezes, as Direções querem que os jogadores rendam logo, mas é preciso dar tempo para que se adaptem, isso aconteceu”. O ex-avançado afirma ainda que agora os alicerces do jogador são mais sólidos de modo a conseguir apresentar melhor rendimento, acrescentando: “Cresceu, evoluiu e não está deslocado, como parecia no início” (Gomes, 2014).

Sendo o futebol um desporto onde o coletivo prevalece sobre o individual, é crível que sem uma socialização organizacional feita corretamente pelo menos pela maioria dos elementos de uma equipa, as conquistas coletivas fiquem bem mais complicadas. Os três grandes clubes portugueses parecem ter noção de tal, visto apostarem bastante no desenvolvimento das suas práticas de socialização organizacional.

Nos grupos de foco realizados partiu-se de perguntas transversais a cada um dos grupos, com isso gerando discussão sobre a liderança e controlo em cada um dos três grandes. As três grandes questões foram então as seguintes:

- **Qual o papel que entende que a cultura organizacional do seu clube tem nos sucessos alcançados?**
- **Qual a importância de elementos aparentemente externos ao processo decisório, como o são os adeptos e as respetivas cidades (Porto e Lisboa) no processo de construção de cultura, identidade e valores do seu clube?**
- **Qual é a importância que atribui ao processo de socialização organizacional no futebol em geral e no seu clube em particular?**

Deste modo, no grupo de foco com adeptos do F.C.Porto, quando questionados acerca do papel que a cultura organizacional do clube tem nos sucessos alcançados todos concordaram que esta desempenha um papel fundamental nos sucessos alcançados, com todos os membros a concordarem que a cultura de vitórias do clube, a existência de um modelo de jogador “à Porto” caracterizado pela garra, querer, vontade e mentalidade vencedora, assim como o constante sentimento de revolta e de luta contra os poderes instalados, desempenham um papel fundamental nos sucessos alcançados pelo clube.

Além disso foi lembrado que o clube tem uma das melhores organizações a nível europeu e isso reflete-se nos títulos alcançados até ao momento. No mais, foi dito que mais que em qualquer outro clube nacional a cultura organizacional tem influência nos resultados dado que a cultura do FCP é aquela que todos querem copiar, aquela que todos gostariam de ver implementada nos seus clubes, como de resto já foi várias vezes admitido por Presidentes de clubes rivais. Foi dito ainda que é comum ouvir os próprios jogadores exaltarem a cultura organizacional do clube e que todos falam do jogador “à Porto”, mas não do jogador “à Benfica” ou “à Sporting” e isso diz tudo.

Relativamente à questão sobre qual a importância dos adeptos e respetiva cidade no processo de construção de cultura, identidade e valores no clube, foi da opinião de todos os participantes que a cidade desempenha um papel mais importante do que os próprios adeptos. Foi deixado claro que há uma simbiose entre a cultura da cidade e a cultura do clube, algo que fica especialmente vincado pelo facto de o F.C.Porto ser o principal clube da cidade. No mais, lembrou-se que no caso português, o antagonismo social entre a capital e a segunda maior cidade do país transborda, sistematicamente, para o futebol e que para um portista (ou até para o clube) não se trata apenas de ganhar aos benfiquistas ou aos sportinguistas mas também de ganhar aos lisboetas. Referiu-se ainda, por outro lado, que a criação da designação de “clube de bairro” pelos opositores (e, originalmente, com clara intenção depreciativa), o antagonismo entre os habitantes das duas cidades foi ainda mais estimulado o que contribuiu para que, do lado dos adeptos do Futebol Clube do Porto se reforçasse a coesão e se “cerrassem fileiras” contra, não apenas os seus rivais lisboetas, mas contra a própria cidade. Concluiu-se que assim se alimentou igualmente uma suposta cultura “bairrista” do Futebol Clube do Porto, em oposição a uma cultura mais “ecléctica” do Sport Lisboa e Benfica e mais “elitista” do Sporting Clube de Portugal. Lembrou-se ainda que o facto de o Porto enquanto cidade não estar tanto sob a luz dos “holofotes” como Lisboa é algo que traz maior tranquilidade à estrutura e jogadores para desenvolverem o seu trabalho. No fundo, que a dicotomia Porto/Lisboa é fundamental na construção da identidade, cultura e valores do clube.

Quando questionados sobre a importância do processo de socialização organizacional no clube todos, sem excepção, relevaram a importância que este tem na manutenção daquilo a que muitos chamam a “mística” do clube. Os participantes lembraram que dificilmente um reforço começa logo a jogar na primeira equipa, especialmente os estrangeiros, pois antes precisam de estar completamente identificados

com a cultura organizacional do clube, num processo que pode demorar de poucos a vários meses. Lembrou-se ainda que o clube costuma manter sempre no seu plantel alguns jogadores com vários anos de clube, capacidade de liderança e perfeitamente identificados com a realidade deste, de modo a poderem dar uma preciosa ajuda na socialização organizacional feita.

No grupo de foco com adeptos do Benfica, todos foram da opinião que a cultura organizacional do clube tem um importante papel nos sucessos alcançados. Foi dito que os vários êxitos alcançados pelo Benfica na sua história são o traço mais marcante da sua cultura organizacional e que se materializa numa cultura de vitória que está presente no discurso dos seus órgãos diretivos, equipa técnica e plantel. Por causa dessa cultura de vitória e de conquista de títulos, o Benfica almeja grandes conquistas e exige grandiosidade todas as épocas. Recentemente propôs-se por exemplo a ganhar a Liga dos Campeões, cuja final é disputada no Estádio da Luz em 2014. Embora tenha falhado rotundamente esse objetivo, foi destacado que tal é exemplo óbvio de como o clube, guiado pela sua cultura organizacional, aponta ao título em todas as competições que disputa. Nesse sentido, concluiu-se que a cultura organizacional do Benfica contribui para os sucessos alcançados na medida em que os novos elementos que chegam ao clube são confrontados com a sua história, o seu palmarés e o seu prestígio, atribuindo-lhes automaticamente uma responsabilização acrescida pelo rendimento da equipa. Nesse sentido, os novos elementos são desde logo informados de que só a qualidade é digna do Benfica. De facto, tal foi ilustrado lembrando que o Benfica faz questão de invocar frequentemente os sucessos da sua história para lembrar que todos têm de honrar a camisola. Aliás, na própria camisola há um símbolo (3 estrelas que representam mais de três dezenas de campeonatos conquistados) que serve para relembrar o estatuto e grandiosidade do clube.

Quando a discussão incidiu sobre a importância das cidades e dos adeptos no processo de construção da cultura, identidade e valores do clube, foi opinião consensual entre os participantes que o Benfica é o clube com mais adeptos espalhados pelo país, para se concluir que no caso específico do Benfica (contrariamente ao Porto), a influência da cidade em si não afeta significativamente este processo de construção de cultura, identidade e valores. Foi aliás ponto assente entre todos que a cultura, identidade e valores do Benfica já estão bem definidos, sofrendo atualmente apenas ligeiros ajustes ao longo dos anos. Foi ainda opinião de alguns dos participantes que os adeptos do clube são

uma massa demasiado vasta e heterogénea para terem capacidade para influenciar de forma significativa esse processo de construção, pois apesar de serem a alma de qualquer clube, apresentam diferentes opiniões e ideias, sendo demasiado aleatórios e voláteis para terem uma voz suficientemente forte para moldar significativamente a cultura do clube. Ainda assim, relevou-se que há que ser valorizado o papel destes. Por exemplo, sendo o Benfica o clube com mais adeptos em Portugal, tal acaba por ter um impacto na sua cultura organizacional, que seria necessariamente algo diferente caso se tratasse de um clube com uma reduzida expressão ao nível de adeptos. Ainda assim foi também ponto assente que os adeptos são ainda fortes em processos de decisão, uma vez que a sua contestação ou a sua aprovação influencia frequentemente várias escolhas dos dirigentes.

Relativamente à importância do processo de socialização organizacional foi consensual que esta possui um papel de relevo, no sentido que permite que qualquer novo elemento fique a conhecer a história, estratégia, objetivos e identidade do clube, algo essencial para que o comportamento daí em diante seja o mais adequado possível. Disse-se ainda que este conhecimento permite um enquadramento e uma responsabilização maior, pois desta forma o novo elemento fica também a conhecer o grau de exigência do clube em causa. Concluiu-se que a socialização organizacional reforça o espírito de missão, promovendo a correta integração do novo elemento e que no caso do Benfica, a identidade está definida e é praticamente inquestionável, pelo que todos os novos elementos têm de se adaptar a essa realidade e corresponder aos valores do clube, processo que apenas é possível com a socialização organizacional. Particularizou-se dizendo que o Benfica procura ter esse aspeto em atenção, mantendo no clube pelo menos dois ou três elementos já com vários anos de “casa” e que são os primeiros a integrar os reforços assim que começam os treinos. Destacou-se ainda a atenção que o clube teve, aquando da recente aposta em jogadores Sérvios, em fazê-lo apenas depois de já ter um Sérvio a jogar há dois anos no clube e perfeitamente identificado com a realidade do clube, de modo a facilitar o processo de socialização organizacional destes. No mais, concluiu-se que este é um processo determinante no clube e que do seu sucesso ou insucesso resulta também a capacidade do clube lutar por títulos em cada época. Finalmente, disse-se ainda que graças a este processo, qualquer jogador que ingresse no Benfica sabe por exemplo que não pode mostrar vontade de sair, muito menos para um clube rival. Qualquer jogador que afirme, num mercado de transferências, que pretende abandonar o clube, será repreendido e poderá ser sancionado, sendo que estas palavras

são sempre mal recebidas por dirigentes e adeptos.

No grupo de foco com adeptos do Sporting, quando questionados acerca do papel que a cultura organizacional do clube tem nos sucessos alcançados, foi lembrado que a nível de adeptos e sócios, essa cultura organizacional é, de facto, muito boa (por exemplo, a claque mais antiga de Portugal, é a claque do Sporting, Juventude Leonina, formada em 1976), enquanto no clube propriamente dito, a cultura organizacional de excelência na organização de modo a atingir o sucesso, apenas a espaços foi alcançada. O exemplo mais flagrante foi a gestão “popular” conseguida pelo presidente João Rocha, que durante a sua presidência conseguiu que o Sporting passasse de 40 mil sócios para 130 mil, alcançando também sucesso desportivo tanto no futebol como nas modalidades ditas amadoras de então. Lembrou-se ainda que durante as várias épocas em que o Sporting foi (mal) gerido por dirigentes com uma visão mais orientada para a área comercial, o clube deixou de ter uma cultura organizacional facilmente identificável e condizente com aquela que o tornou grande, apresentando antes uma cultura organizacional que mudava com facilidade à medida que as várias direcções se iam sucedendo, o que terá também contribuído para os vários insucessos desportivos. Presentemente todos acreditaram estar novamente perante uma direcção que conseguiu introduzir uma forte cultura organizacional, sendo essa uma das razões que explica os bons resultados obtidos durante a época de 2013/2014.

Relativamente à questão sobre qual a importância dos adeptos e respectivas cidades no processo de construção de cultura, todos concordaram que esta é enorme, se não mesmo essencial. Lembrou-se que poucos clubes podem sobreviver sem essa simbiose entre clube e adeptos. No Sporting, recordou-se, há um grande sentido de pertença dos adeptos e sócios ao clube e um verdadeiro sentimento de orgulho em ostentar as cores e símbolos do Sporting. Disse-se ser impossível dissociar o Sporting da cidade onde nasceu, Lisboa, como ser também óbvio que o Sporting é um verdadeiro clube nacional, ao contrário de outros em que a sua identidade é marcadamente regionalista. No caso concreto do Sporting Clube de Portugal, lembrou-se que o simples pormenor de o nome do clube mencionar o nome do clube conter em si o nome do país dá logo uma identidade nacional ao clube e um maior sentimento de integração junto dos adeptos fora do local de “nascimento” do clube. Por exemplo, mencionou-se o caso da aldeia de Parambos, em Trás-Os-Montes, onde, desde os tempos da célebre equipa dos anos 40, Os Cinco Violinos, ou até mesmo antes, desde a rivalidade Trindade (Sporting) – Nicolau (Benfica) no ciclismo dos anos 30, a vasta maioria dos seus habitantes, ao tomarem conta dessas

míticas proezas dos heróis desportivos de então, se tornaram Sportinguistas e, hoje em dia, Parambos é mesmo conhecida como a “aldeia mais Sportinguista de todas”. Houve ainda quem referisse o exemplo de amigos que deixaram de ser Portistas por não se quererem associa à imagem negativa de acções de certos membros do clube, como aquando do apedrejamento do autocarro do clube. Lembrou-se que o Sporting está associado a um clube mais elitista, de uma classe superior, com um dos participantes a revelar ter lido um estudo que revelava que o Sporting era o clube com maior percentagem de licenciados, o que não surpreendeu nenhum dos participantes. Todos concordaram que o Sporting é efetivamente um clube diferente para melhor e que essa crença advém em grande parte dos seus adeptos, que apoiam incansavelmente a sua equipa nos sucessos e insucessos, algo que por vezes não acontece nos rivais. Foi ainda lembrado que a emoção que se liga à realidade geográfica traz também elementos importantes para o campo de futebol, e um clube que se agarrar muito a um elemento externo mas apenas a si ligado, clubísticamente falando (como acontece com o F.C.Porto) aglutina muito mais apoio, seja este desportivo ou de carácter político e financeiro.

Quando questionados sobre a importância do processo de socialização organizacional no clube todos concordaram ser bastante importante. Ao nível da socialização organizacional interna, foi dito que durante vários anos o Sporting foi um clube que passou por mudanças bruscas e frequentes que levaram a que o clube contasse com poucos símbolos nas suas fileiras e poucas figuras identificadas com a história e cultura do clube, o que levou a que a socialização organizacional se tornasse mais difícil de efetuar corretamente. Deu-se como exemplo concreto as épocas de 2011/2012 e 2012/2013 em que, aliado ao que foi mencionado anteriormente, o desnorte organizacional e uma aposta de grande escala em jogadores sem qualquer identificação com o campeonato nacional e muito menos com o Sporting, fez com que a socialização organizacional destes fosse muito difícil de fazer devidamente e levou a duas das piores épocas da história do clube. Houve ainda quem optasse por considerar os adeptos parte do clube e referir a “socialização organizacional” destes, revelando que normalmente, o adepto Sportinguista é-o devido a influências familiares e, nesse sentido, ao novo adepto é-lhe normalmente explicado que ser-se do Sporting é ser-se diferente, é lutar-se pela verdade desportiva, com lealdade, apostando na formação, explicando-se assim por que razão se apoia tanto um clube que, dos três grandes, é historicamente o que menos conquistas tem no futebol. Isto faz com que o adepto do Sporting, de acordo com os

participantes, seja o mais esclarecido de todos em relação ao seu clube e à sua história e não se (des)iluda tanto com as vicissitudes dos resultados do jogo. Tal acaba por trazer vantagens para o clube, sendo o maior exemplo disso a permanente ida ao estádio de milhares de Sportinguistas, jogo após jogo, época após época, durante os famosos 18 anos de “jejum”. Por contraponto, no caso do Benfica, em recentes épocas de desilusão desportiva, era normal assistir a uma crescente desmobilização dos seus adeptos a cada jogo em que não ganhavam, lembrou-se.

4.7. *Os Recursos Idiossincráticos dos Três Grandes*

Uma parte importante daquilo que move um clube de futebol pode ser observada através da leitura que pode ser feita dos seus valores, crenças, comportamentos e paradigmas, bem como dos elementos da sua rede cultural, onde se incluem paradigmas, rotinas, rituais, histórias, símbolos, estruturas de poder, estruturas organizacionais e sistemas de controlo. Importa então perceber de que forma é que estes estão presentes nos clubes e se afetam ou não a estratégia dos três grandes clubes nacionais.

Na secção anterior fizemos referência ao museu portista. No entanto, nesta secção vale a pena analisar os museus de cada um dos três grandes, visto estes serem um dos mais relevantes veículos para conhecer os recursos idiossincráticos destes clubes.

Começando pelo museu portista, há que relevar uma particularidade que este tem: faz a distinção entre o antes e o pós 25 de Abril. Os corredores sombrios e de soalho cinzento mostram as primeiras conquistas e as origens até à viragem revolucionária de 1974. A partir daí, assim que é assinalado o 25 de Abril o espaço começa a pintar-se em tons de azul e do brilho das centenas de troféus conquistados a partir daí. Antero Henriques, diretor da SAD do clube justifica-o da seguinte forma: “É a história do F.C. Porto, ela foi o que foi antes do 25 de Abril, em que éramos um grande clube e uma grande marca, mas depois do 25 de Abril fomos um enorme clube e uma enorme marca. Em igualdade de oportunidades, o F.C. Porto transformou-se no clube em que se transformou. As várias barreiras ou foram abolidas ou diminuíram drasticamente e o F.C. Porto emancipou-se, à imagem do que acontece com a história da cidade do Porto, liberal e inovadora, que vive bem em democracia e muito pior em ditadura” (O Jogo, 2013b). A partir daqui vemos que, até nos pequenos detalhes, o museu do F.C.Porto incorpora muita da cultura regionalista do clube, na sua luta contra o centralismo, não tendo qualquer pejo

em marcar a fase menos titulada do clube à existência da ditadura e o surgimento dos títulos à entrada em vigor da democracia. “Não somos um armazém de taças, antes proporcionamos uma experiência, uma viagem ao mais íntimo do F.C.Porto e do portismo”, diz, sobre o museu, fonte dos portistas (Monteiro e Barbosa, 2013). No museu constam não só os mais conhecidos momentos de glória do clube como também objetos pessoais de alguns dos seus maiores símbolos. O museu aposta em áreas interativas onde os visitantes podem ver e sentir com recurso a ferramentas multimédia, ocupando uma totalidade de 4 mil metros quadrados e reservando 3 mil metros quadrados exteriores para futuras expansões, o que é demonstrador da vontade do clube em continuar a vencer e a estender o seu pecúlio de troféus.

O museu tem ainda como um dos principais pontos de atração um holograma de Pinto da Costa, presidente do clube. O holograma fala sobre seis temas, tal como se o presidente estivesse à frente de todos: Pinto da Costa recorda o primeiro jogo que viu do F.C.Porto ao vivo, fala de negócios feitos pelo clube, recorda o estigma de atravessar a ponte para Lisboa, a criação do dragão como símbolo portista, do clube inserido no futebol europeu e da origem da frase que valeu o nome à sua autobiografia (“Largos dias têm cem anos”). O próprio museu portista está carregado de demonstrações várias da enorme rivalidade existente entre Benfica e Porto. Por exemplo, o museu tem o “Espaço K”, apenas dedicado ao golo de Kelvin, jogador do clube, no jogo frente ao Benfica na época 2012/2013 e que foi decisivo para o campeonato conquistado. O espaço consiste num écran onde as imagens do referido momento do golo vão passando sem parar, dando ainda destaque para a angústia vivida pelo treinador do Benfica nos momentos após o golo. As provocações ao rival não terminam por aí, com o F.C.Porto a optar por dar destaque, logo no corredor seguinte ao da entrada, à Taça Cosme Damião, troféu conquistado pelo F.C.Porto fruto da vitória conseguida frente ao Benfica na inauguração do Estádio da Luz a 1 de dezembro de 1954 (Monteiro e Barbosa, 2013). No museu portista constam ainda estátuas dos jogadores eleitos pelos adeptos como os melhores ou mais emblemáticos da história do clube.

Do museu do Sporting, por sua vez, constam duas mil fotografias, cerca de mil taças e troféus e primeiras páginas de jornais referentes aos grandes sucessos do clube, espalhadas por oito áreas temáticas em cerca de mil metros quadrados. Inaugurado a 31 de Agosto de 2004, este evoca a história leonina desde a fundação do clube em 1906, apresentando ainda diversas peças inéditas como a medalha do Sport Club de Belas, de

1902, coletividade que esteve na origem da fundação do Sporting. O museu é ainda reflexo da cultura eclética do clube, com este a dar destaque não só aos míticos “Cinco Violinos” (cinco jogadores que juntos marcaram uma era na equipa leonina durante os anos 40) ou a alguns dos principais jogadores formados pelo clube (revelando também a sua cultura formadora), mas também por exemplo a Joaquim Agostinho, ciclista que conseguiu dois terceiros lugares no Tour, e a Carlos Lopes, primeiro campeão olímpico português com a vitória na maratona em Los Angeles. Também o museu do Sporting é demonstrador da enorme rivalidade existente entre Benfica e Sporting, ao permitir por exemplo aos visitantes ouvirem o relato de Artur Agostinho referente a uma vitória conquistada frente ao Benfica (5-1). O museu também gira em redor de temas e símbolos mais atuais, dando lugar de destaque por exemplo a Cristiano Ronaldo, aquele que é o símbolo máximo da formação leonina. O museu homenageia ainda várias outras figuras do clube, verdadeiros símbolos deste, como é o caso por exemplo de Moniz Pereira, representado por uma placa em pedra e que dedicou uma vida inteira a dinamizar o atletismo do Sporting desde os anos 40 (Santos, 2013).

O museu do Benfica opta também por, à semelhança do museu do F.C.Porto, apresentar um contraste entre o passado e o presente, embora neste caso sem qualquer questão cultural subjacente. Um olhar atento para um fundo escuro chama por exemplo a atenção para duas bicicletas, raquetas de ténis, uma bola de rãguebi e outra de voleibol. “Quisemos fazer o contraponto com o passado e o presente, evidenciando o ecletismo do Benfica que é patente desde a sua génese”, explica Luís Lapão, curador do Museu Benfica Cosme Damião, que acrescenta: “Este espaço é mais do que um museu e não se esgota nas peças que estão à vista. Vai muito para além disso. Nesta vasta área de quatro mil metros quadrados partilhamos o conhecimento, a emoção e a experiência. E já vi muitas pessoas a chorarem ao verem o filme que nos transporta para as grandes jornadas gloriosas na Luz” (Santos, 2013a). O museu divide-se em 29 grandes áreas temáticas abrangendo, entre outras, os jogadores, capitães, treinadores e conquistas. Este vai, no entanto, ainda mais longe e liga a sua história à cidade, ao país e ao Mundo, aludindo-se por exemplo à Revolução de Abril, ao fado de Amália Rodrigues, ao início da rádio e da televisão, dos grandes artistas. No fundo, dando corpo ao dizer comum de que o Benfica é o clube do povo. Sobre o museu, Luís Filipe Vieira, Presidente do clube, diz, sobre o museu, o seguinte: “A história é o chão onde se encontram as nossas raízes; foram elas que nos deram vida. Se não cuidarmos desse chão, o nosso futuro estará comprometido. É por isso

que este museu representa tanto para nós”, acrescentando ainda que o espaço nunca se completa e que é “como um templo dos benfiquistas” (Santos, 2013a). Também o museu do Benfica demonstra bem a importância dos símbolos, destacando por exemplo no seu museu dois dos jogadores mais importantes na sua história: Eusébio e Coluna, assim como as duas maiores conquistas do clube: duas taças dos Clubes Campeões Europeus, de 1961 e 1962.

Ainda sobre os museus, estes são de facto um dos melhores locais para se observar uma grande parte dos símbolos, histórias, crenças, valores e paradigmas de um clube, pelo menos aqueles que são observáveis. Os três grandes possuem o seu respetivo museu, enquadrado nas áreas anexas ao estádio. O museu do Benfica honra desde logo o seu fundador ao atribuir-lhe o nome de Cosme Damião, uma das principais figuras do clube. “Respira fogo. Tem garras. Voa alto. Ganha troféus. E vive aqui” ((Monteiro e Barbosa, 2013). É assim que o F.C.Porto apresenta o seu museu aos visitantes, apresentando ainda logo à entrada um imponente dragão (uma das figuras do clube), naquilo que foi uma obra da artista plástica Joana Vasconcelos.

Os recursos idiossincráticos fazem então parte da vida de cada um dos três grandes. Analisemos então, através de exemplos, algumas situações concretas nas quais os recursos idiossincráticos tiveram influência significativa na vida dos três grandes. Começemos pelos valores. No sítio oficial do Sporting Clube de Portugal o clube dedica uma secção a falar sobre os valores da sua academia, identificando os seguintes: competência, profissionalismo, espírito de equipa, responsabilidade, ética e rigor (Sporting, 2014b). Tendo esta dissertação o objetivo de ser atual quanto possível, tomaremos como exemplo uma situação em que um destes valores influenciou a estratégia do clube durante a atual presidência de Bruno de Carvalho. No que diz respeito à ética, o presidente leonino confessou por exemplo ter recusado dois jogadores em litígio com F.C.Porto e Benfica por considerar que tal ia contra à ideologia do clube: “O querer lucrar a todo o custo não é fazer parte do futebol, é querer aproveitar as lacunas do futebol e lucrar de forma fácil e desonesta com o mesmo. Ao Sporting nestes cinco meses foi-nos oferecido o Oblak e o Atsu e neguei determinadamente, sem sequer qualquer contacto adicional sobre o assunto. Cada um de nós age conforme o seu caráter, educação e consoante aquilo que acredita ser o melhor para a indústria do futebol” (TVI 24, 2013). Os valores atrás mencionados traduzem-se num paradigma, numa série de assunções existentes dentro do clube.

A propósito disto interessa também analisar as declarações de Bruno de Carvalho quando este, poucos dias após ter sido eleito, refere o seguinte: “O desporto nacional necessita de um Sporting forte, ganhador, impulsionador de novos paradigmas e a lutar sempre pelo respeito, transparência e profissionalismo de todos os que estão envolvidos no universo desportivo” (Barros, 2013). Estas declarações mostram que, segundo o presidente leonino, por vezes há que criar novos paradigmas. De facto, até Bruno de Carvalho assumir a presidência o Sporting era um clube diferente: não denunciava as situações mais “cinzentas” do futebol português, promovia uma espécie de aliança com um dos seus maiores rivais (o F.C.Porto), não tinha uma comunicação a uma só voz, não havia cultura de exigência, não havia apoio institucional e a liderança era fraca. Por isso, poucos foram os que ficaram surpreendidos quando Bruno de Carvalho falou na necessidade de criação de novos paradigmas: os valores que vinham a prevalecer no Sporting não eram aqueles que o novo líder entendia como passíveis de o conduzirem ao sucesso.

Uma das crenças que afeta a estratégia dos três clubes grandes portugueses é a de que, enquanto clubes entre os quais existe uma enorme rivalidade, não devem fazer negócios entre si. Nos últimos anos, apenas F.C.Porto e Sporting inverteram entre si esta tendência (entretanto atualmente estão novamente de relações cortadas), mas não há registo de negócios entre F.C.Porto e Benfica e Benfica e Sporting nas últimas décadas – houve, isso sim, resgates de jogadores em litígio com os clubes rivais, mas tal não pode ser considerado um negócio com anuência entre ambas as partes. Esta é uma visão que não existe por exemplo no campeonato inglês, onde os maiores clubes fizeram, desde sempre, negócios entre si. É, no entanto, algo que também acontece no campeonato espanhol, onde Real Madrid e Barcelona rejeitam a hipótese de negociarem entre si, devido ao cariz da rivalidade existente.

Os rituais fazem parte dos três grandes clubes portugueses, tanto a nível informal como formal. A nível informal temos, por exemplo, o voo da águia Vitória à volta do estádio da Luz, sempre que a equipa joga em casa. É um ritual que o clube promove há vários anos e que acredita ter influência na moral dos jogadores e adeptos, galvanizando-os. Além do mais, a águia é o símbolo do clube. A nível mais formal podemos falar por exemplo de programas de recrutamento. Como vimos previamente, o F.C.Porto desenvolveu há vários anos rotinas de recrutamento de jogadores, apostando maioritariamente em jogadores do campeonato nacional ou sul-americano, onde o

idioma não será um impedimento, com idades jovens e possibilidade de valorização, que devem enquadrar-se num perfil psicológico e desportivo traçado de acordo com aquilo que o clube entende como condizente com a sua estratégia desportiva. Os próprios treinos dos clubes assentam em rotinas que permitem aos jogadores interiorizar mais facilmente aquilo que, diariamente, é expectável destes. Da mesma forma, uma equipa que queira estar mais próxima de conquistas deve possuir uma equipa com boas rotinas de jogo entre si. A rotina torna-se, portanto, bastante importante no futebol.

Ao nível dos símbolos, os três grandes usam-nos essencialmente por dois motivos: como fator motivacional e como elemento de socialização organizacional. Temos, como referido, a águia vitória no Benfica; a mascote do Sporting Clube de Portugal (Jubas) no relvado antes do começo dos jogos; ou o próprio emblema dos clubes, muitas vezes beijado pelos jogadores após marcarem um golo. No Sporting existe por exemplo o hábito de, no atual mandato de Bruno de Carvalho, tirar a fotografia oficial com todos os novos jogadores em frente a dois *posters* de grandes dimensões de Luís Figo e Cristiano Ronaldo, os dois maiores símbolos da formação do clube. Por vezes os jogadores também se tornam símbolos dos clubes, necessitando no entanto para tal de bastante longevidade no clube, uma personalidade compatível com os valores do clube e, claro, algum sucesso desportivo durante a passagem pelo clube. Temos então, por exemplo, os casos de Manuel Fernandes no Sporting, Rui Costa no Benfica e Fernando Gomes no Porto. Em comum têm o facto de, após terem terminado as suas carreiras futebolísticas terem voltado a estar ligados aos seus clubes, quer através de passagens profissionais pelos corpos técnicos ou diretivos, quer acompanhando os respetivos clubes em eventos, digressões, etc. O Sporting Clube de Portugal, por exemplo, tem num dos seus corredores do estádio um enorme mural com todos os seus jogadores que adquiriram o estatuto de símbolos. O F.C.Porto tem no seu museu, por exemplo, estátuas dos seus jogadores que adquiriram tal estatuto. Já o S.L.Benfica apresenta talvez o caso mais conhecido de todos, pois há já vários anos que tem uma estátua do seu maior símbolo à porta do estádio (Eusébio). Tudo isto demonstra a importância que os símbolos têm para os clubes. Sobre Eusébio, este é talvez o exemplo máximo da importância que um jogador que atinge o estatuto de símbolo pode ter para determinado clube mesmo muito depois de terminada a carreira de futebolista. Entre 1983 e 1999 Eusébio, já depois de terminada a sua carreira de futebolista, trabalhou no Benfica com várias equipas técnicas procurando transmitir alguma da sua mística e

tentando ensinar aquilo que sabia que deveria reunir um jogador à Benfica. Em 1999 distanciou-se do clube durante alguns anos, sendo recuperado pelo clube uns anos mais tarde quando Manuel Vilarinho assumiu a presidência. Desde essa altura tornou-se numa das primeiras figuras do clube a receber os jogadores, sobretudo a surgir ao lado das principais contratações, numa tentativa de passar a primeira mensagem a quem chega sobre a importância de representar o clube onde já jogou Eusébio, uma lenda do futebol mundial. Durante a atual presidência de Luís Filipe Vieira, Eusébio viria a alargar as suas funções no clube, revelando-se especialmente importante na campanha do atual presidente para aumentar o número de sócios. Simultaneamente, passou a ser presença ainda mais assídua nas casas do clube espalhadas pelo País e também em digressões da equipa ou da Direcção pelo estrangeiro. Em 2008 o Benfica passou da ideia à prática a realização de um torneio internacional com o nome do símbolo benfiquista. Em 2013 seria inaugurado o museu do Benfica com Eusébio em claro plano de destaque por todo o museu (A Bola, 2014). De referir ainda que Eusébio, mais do que um símbolo do Sport Lisboa e Benfica se tornou também um símbolo de Portugal, um verdadeiro embaixador do País como viriam a ser também, anos mais tarde Luís Figo ou Cristiano Ronaldo. O Benfica soube capitalizar este aspeto de modo a também potenciar mais o poder da sua marca no estrangeiro.

Similarmente, também a marca Sporting surge potenciada sempre que Cristiano Ronaldo, um dos dois jogadores com mais fãs no mundo se pronuncia sobre o antigo clube dizendo que na sua carreira só lhe falta ser campeão pelo Sporting (Jornal I, 2014) ou quando o clube a aproveita que o jogador ainda não era sócio para fazer deste o sócio 100.000, com honras de uma cerimónia para o efeito (Maisfutebol, 2013b).

Sobre os símbolos podemos dizer muito mais, como por exemplo analisar as declarações de Mariano González, ex-jogador do F.C.Porto, quando questionado acerca da viabilidade da continuidade do seu ex-colega Lucho González, de 33 anos e no último ano de contrato: “Creio que sim (que devem renovar o contrato). É o símbolo do F.C.Porto nos últimos anos e merece continuar. Além do excelente jogador que é, também é uma grande pessoa que ajuda todos os miúdos que vão crescendo. Parece-me muito importante que continue e que possa terminar a carreira no clube” (O Jogo, 2014). Estas são declarações que demonstram a importância de ter símbolos dentro dos plantéis (assim como a importância de ter elementos capazes de ajudar na socialização organizacional). Quando estas características se unem com qualidade no desempenho da

profissão (como é o caso), fatores tais como a idade passam a ser secundários.

Comparativamente aos outros dois grandes, o F.C.Porto conta com a vantagem de ter um dos seus principais símbolos (talvez o principal) na pessoa do seu Presidente, no exercício da função há três décadas. Quando tal é aliado a uma forte liderança e a uma ótima gestão, criam-se todas as condições para que o sucesso possa surgir. Marc Janko, jogador austríaco que teve uma breve passagem pelo clube dá a conhecer melhor a magnitude do símbolo que é o Presidente do clube: “É uma lenda viva do FC Porto. Todos o adoram e por vezes tinha a sensação de que o aplaudiam mais do que a maioria dos jogadores” (Zerozero, 2013d).

Sobre as histórias, uma simples passagem pelos balneários ou corredores dos clubes basta para perceber a importância que os clubes concedem à sua história. Para além de estas estarem presentes museus do clube, os três grandes têm o hábito de decorar as suas instalações com infografias onde identificam os momentos mais importantes da sua história. São uma importante fonte de socialização organizacional, com os membros mais antigos a transmitirem as principais histórias do clube aos membros mais novos.

Ao nível de sistemas de controlo, de medidas e sistemas de recompensas estes enfatizam, de fato, o que é importante de monitorizar na organização. E aqui, o que se torna importante monitorizar e é algo partilhado pelos três grandes (e pela generalidade dos clubes com grandes ambições desportivas) é o empenho, o profissionalismo, o rendimento e a conduta dos jogadores profissionais. Assim, e como se viu previamente, alguns exemplos passam por exemplo pelo F.C.Porto ter sistemas de controlo que lhe permitem saber ao pormenor qual é a conduta dos jogadores fora dos relvados, o Sporting Clube de Portugal ter um presidente que se senta no banco de suplentes para melhor monitorizar o empenho e o grau de compromisso dos jogadores ou o Benfica gravar em vídeo os treinos dos seus jogadores, de modo a conseguir extrair deles o melhor rendimento possível, corrigindo mais facilmente falhas. Os três grandes possuem ainda sistemas de medidas, registando anotações sobre aquilo que os jogadores fazem nos treinos e nos jogos, as marcas pessoais que alcançam, a relação que mantêm com os colegas, etc. Estes sistemas de controlo e medidas traduzem-se em sistemas de recompensas, o que no universo futebolístico costuma ver-se traduzido em renovações de contrato e respetivos aumentos salariais. Muitas vezes, se o jogador corresponder da melhor forma àquilo que é observado nos sistemas de observação e medição, pode

mesmo ver-lhe ser atribuída o estatuto de capitão ou sub-capitão da equipa.

Quando questionado acerca de qual o maior ativo do clube, o Presidente do Sporting Clube de Portugal, Bruno de Carvalho, afirmou tratar-se dos adeptos: “O ativo mais importante do Sporting são os adeptos. Só assim conseguimos entrar em todos os jogos com espírito de vitória” (O Jogo, 2013a). Podemos qualificar os adeptos como um recurso idiossincrático do clube? No limite, acreditamos que sim, já que estes também fazem parte das histórias, partilham a crença e os valores, conhecem as rotinas e interagem com a organização. Nas palavras do Presidente de S.C.Portugal vemos então que os adeptos podem ser um importante recurso de um clube. Não esquecer que, havendo sempre adeptos, um clube é virtualmente inacabável pois, mesmo no limite e na circunstância de um desastre económico-desportivo que leve um clube à falência deste e ao fechar de portas, havendo uma forte comunidade de adeptos é sempre extremamente provável que este ressurgja, por via de uma refundação. Foi o que aconteceu por exemplo com o Sport Clube Salgueiros (hoje Salgueiros 08), que apesar de nem sequer ter uma base de apoio minimamente comparável àquela que possuem os três grandes, ainda assim conseguiu refundar-se e dar pequenos mas sólidos passos rumo à recuperação desportiva, algo que não teria sido possível se os adeptos não se mantivessem fortes no apoio à equipa.

Um dos maiores exemplos de como um recurso físico de um clube pode ter também traços de recurso idiossincrático reside no estádio de cada clube. De facto, José Maria Pedroto, o treinador que começou a caminhada triunfal do FC Porto na década de 1980, após longo jejum, valorizava imenso o fator-casa. Mais do que uma vez, estando o FC Porto um ponto atrás de um rival, ouviu-se-lhe uma motivadora correção classificativa: “Está um ponto à frente, nada, está um ponto atrás porque ainda não veio às Antas”. Mesmo em competições a eliminar, a importância de se jogar em casa fica realçada pelo facto de os golos marcados fora de casa, em caso de empate no final da eliminatória, contarem a dobrar. Em Portugal, o conceito de casa própria continua a ter grande valor. Quando da atribuição do Euro’2004, João Soares, ao tempo presidente da Câmara de Lisboa, teve a tentação de seguir o método italiano (na altura exemplar mas em vias de se tornar caduco) e propôs a construção de um estádio municipal para ser partilhado por Benfica e Sporting, que equilibrariam as contas vendendo os respetivos campos. A proposta não foi aceite e duvida-se mesmo que tenha chegado a ser encarada pelos clubes com a atenção merecida. Por cá, tal arrojo é impraticável e todos os clubes

querem ter o seu próprio estádio, mesmo que com isso se endividem e ponham em causa o próprio futuro (Machado, 2014).

Os recursos idiossincráticos são o ADN de um clube. Sendo um desporto de massas, muitas vezes os próprios valores e crenças dos clubes começam a misturar-se com os valores e crenças dos adeptos, a nível pessoal, o que ajuda a explicar a importância dos recursos idiossincráticos e de os clubes se manterem fiéis a estes em todas as decisões que tomam. Por vezes isto parece ser algo que transcende os próprios clubes, sendo algo maior do que estes. A este propósito, parece apropriado lembrar as palavras de Albert Camus (1957), sobre a influência do futebol na sua vida: “Tudo que sei sobre a moral e as obrigações do homem, devo ao futebol.”

Nos três grupos de foco realizados partiu-se de perguntas transversais a cada um dos grupos, com isso gerando discussão sobre a liderança e controlo em cada um dos três grandes. As duas grandes questões foram então as seguintes:

- **Qual é, na sua opinião, a importância dos recursos idiossincráticos nos sucessos alcançados pelo seu clube?**
- **Acha que os símbolos do seu clube estão bem definidos? Com que propósito é que estes costumam ser invocados no seu clube?**

Deste modo, no grupo de foco com adeptos do F.C.Porto, quando foi lançada a primeira questão de debate sobre a importância dos recursos idiossincráticos nos sucessos alcançados pelo clube, todos concordaram que estes desempenham um papel muito importante nos sucessos que o clube alcança. Voltou a referir-se que é o espírito bairrista que permite alcançar níveis mais altos de motivação e assim ficar mais perto de atingir o sucesso. Realçou-se ainda o papel dos adeptos ao incorporarem este mesmo espírito e até o da cidade do Porto e a respetiva integração desta com o clube, relembrando-se ainda que o clube se afirmou também pela sua forte oposição desportiva e ideológica aos seus dois principais rivais da capital. A criação da existência de dois (Benfica mais do que Sporting, lembrou-se...) verdadeiros “inimigos” (mais do que opositores) permitiu a criação de uma série de comportamentos, crenças e até paradigmas que reforçaram a unidade em volta da estrutura organizativa do clube, o que, por sua vez, não poderia deixar de ser determinante na capacidade do clube para atingir os sucessos a que se propunha. Lembrou-se ainda que os extensos e rigorosos sistemas de controlo, parte dos recursos idiossincráticos do clube, são de facto também fundamentais, assim como todas

as histórias que se acumulam quando se têm na presidência o mesmo Presidente durante três décadas. Relembrou-se a importância da existência no clube de valores como a capacidade de trabalho, garra, ambição, vontade e capacidade de superação. Finalmente, lembrou-se a importância que é ter ainda em funções o Presidente mais bem-sucedido em toda a história do clube, pois isso permite que as várias histórias de sucesso acumuladas ao longo de décadas possam ser transmitidas na primeira pessoa, servindo de inspiração.

Relativamente à questão sobre se os símbolos do clube estão bem-definidos e com que propósito é que estes costumam ser invocados, todos foram unânimes ao considerar que o clube tem os seus símbolos bem-definidos. Concluiu-se que, mesmo que ainda esteja no ativo, o Presidente Jorge Nuno Pinto da Costa é já considerado (e permanecerá, certamente, durante vários anos da história do clube) como o maior símbolo do Futebol Clube do Porto. Concluiu-se ainda que aliar o estatuto de presidente com o de símbolo do clube, possuindo ainda uma forte liderança, permite-lhe utilizar a sua figura no sentido de restaurar a união entre equipa e adeptos nos momentos em que esta pareça estar a tornar-se frágil. Considerou-se ainda que as velhas “glórias” do clube servem para lembrar essa “grandiosidade” da história do clube (no caso do Futebol Clube do Porto, nomes como José Maria Pedroto, Fernando Gomes, Rabah Madjer, etc...) e inspirar novas conquistas, assim como os sucessos alcançados no passado (realçando-se a conquista da Taça dos Clubes Campeões Europeus em 1987, bem como a vitória na Taça Intercontinental nesse mesmo ano, mais actualmente a conquista da Liga dos Campeões Europeus em 2004) são utilizados não apenas para reforçar a convicção de que o clube é capaz de grandes feitos, mas também para tentar fixar uma suposta superioridade histórica do clube em relação aos seus rivais diretos. A discussão voltou então ao principal símbolo do clube que tem vindo a ser reforçado durante as últimas décadas, o Presidente Pinto da Costa, para ser lembrado que é perfeitamente comum ouvir-se os adeptos do clube invocar o seu nome durante os jogos, não apenas em sinal de homenagem e agradecimento pelas conquistas da sua liderança, mas, certamente também, para criar maior unidade e motivação entre os apoiantes nas bancadas e os jogadores no campo. Foi ainda lembrado que a recente abertura do Museu do clube (onde constam estátuas dos seus jogadores mais emblemáticos, por exemplo) contribui para a consolidação dos vários símbolos do clube e também que o emblema do Futebol Clube do Porto transmite a história do clube e está ligado ao seu património cultural, encontrando-se presente em vários objectos do clube. Lembrou-se ainda que muitas vezes os jogadores

beijam o símbolo do clube, que está na camisola, durante as comemorações de um golo, considerando-se que também isso tem um efeito galvanizador sobre restantes colegas e adeptos. Finalmente, destaque ainda para a ideia que, não só no F.C.Porto como também nos três grandes, sempre que a imprensa procura opiniões de terceiros sobre questões relativas aos clubes fá-lo entrando em contacto com antigos símbolos, o que demonstra a importância que estes (potencialmente) possuem na vida dos respetivos clubes, podendo esta importância ser mais ou menos capitalizada conforme a política do clube.

No grupo de foco com adeptos do Benfica, quando questionados sobre a importância dos recursos idiossincráticos no clube, foi consensual que os recursos idiossincráticos, no seu conjunto, definem a cultura e identidade do clube, assumindo por isso um papel fundamental no sucesso alcançado. Concluiu-se que ao haver uma definição e conhecimentos claro das crenças, valores e comportamentos do clube, há uma unidade interna e que esta é essencial para que o sucesso seja alcançado.

Seguidamente, discutir se os símbolos do clube estão bem definidos resultou numa resposta coletiva afirmativa, sendo ainda dito que estes costumam ser invocados com o objetivo de reforçar o espírito de união, acentuar a grandeza do clube, intensificar a mística associada ao clube, etc. Assim sendo, concluiu-se que estes possuem também um papel determinante na luta que o clube trava com os seus rivais pelas conquistas nacionais e internacionais. Foi ainda dito que símbolos como a águia, o emblema, o Estádio da Luz ou o próprio Eusébio estão presentes em vários momentos da vida do clube e são usados para demonstrar entrega, amor e dedicação ao clube. Em jeito de conclusão foram ainda dados os exemplos de como é comum ver um jogador beijar o emblema quando marca um golo, mostrando assim o seu apeço, ou até de como, aquando da recente morte de Eusébio, os jogadores entraram em campo no jogo contra o rival F.C.Porto com o nome de Eusébio na camisola, homenageando-o, e o efeito de tal na vitória frente ao adversário.

Já no grupo de foco com adeptos do Sporting, quando foi lançada a primeira questão de debate sobre a importância dos recursos idiossincráticos nos sucessos alcançados pelo clube, lembrou-se que o clube não tem tido praticamente sucessos recentes, o que talvez por si só, já responda a esta questão. Lembrou-se que, até à presente época (onde se começam a registar mudanças) não se tem observado o Sporting a servir-se dos seus recursos idiossincráticos como forma de obter sucesso. Por exemplo, recordou-se que é comum dizer-se que um dos segredos do sucesso de um clube passa pela “mística de balneário”, significando isto que, para um clube poder ter sucesso, deverá ter na sua

equipa elementos já com algum passado ao serviço de clube, com “peso” junto dos elementos mais novos e junto dos adeptos, sabendo dar o exemplo e ajudar a criar no grupo um espírito de “família” e de união que os guie às vitórias. Concluiu-se que isso é algo que não tem acontecido nos últimos anos num clube que durante muitos anos chegou inclusivamente a despedir os seus capitães em vez de os conservar no plantel para com isso fazer uma melhor manutenção dos seus recursos idiossincráticos. Deu-se o exemplo recente de algo que se passou no Benfica, foi no jogo Benfica-Porto, disputado alguns dias após a morte do seu ídolo Eusébio. O sentimento de união entre os benfiquistas foi tal depois do falecimento de Eusébio e a “aura” em redor do clube era de tal forma evidente, que se tornou óbvio que no dia do jogo com o Porto, o Benfica jogaria, efectivamente, com mais um jogador em campo. Lembrou-se ainda a iniciativa tomada pela direcção do Sporting, que decidiu retirar o número 12 de todas as modalidades e dedicar esse número exclusivamente para os adeptos, de modo a criar um ritual entre simpatizantes e a equipa, fazendo-os crer que, efectivamente, fazem parte da “família” e que ajudam, de facto, nos sucessos alcançados pelo equipa, em cada fim-de-semana que envergam a camisola verde e branca e gritam pelo nome do clube nas bancadas. Concluiu-se no entanto que o Sporting das últimas décadas não faz um aproveitamento devido dos seus recursos idiossincráticos (embora os tenha) e que deveria atentar no exemplo do F.C.Porto: inicialmente um clube médio e que se tornou no presente grande e ganhador, cujas vitórias são alicerçadas numa figura dirigente que incute mística, valores e crenças que rapidamente assimiladas pelos restantes membros do clube e adeptos.

Relativamente à questão sobre se os símbolos do clube estão bem-definidos, todos foram da opinião de que os símbolos no Sporting não estão tão bem-definidos quanto deveriam estar. No que diz respeito a ex-jogadores do clube e símbolos do Sportinguismo os participantes foram da opinião que estes até poderão estar bem definidos pelo clube em si mas não estão, de todo, a ser bem aproveitados em prol do clube. Foi dado como exemplo de como o Sporting trata mal os seus símbolos, a forma como foi conduzida a situação do jogo de despedida de Ivailo Iordanov, ex-jogador do clube durante cerca de 10 anos e que chegou a jogar ao serviço do clube padecendo de esclerose múltipla, lembrando-se que a direcção do Sporting voltou atrás no que estava contratualizado e negou a realização do dito jogo de despedida e a forma como o caso se arrastou nos tribunais. Embora vários outros exemplos tenham sido dados do mau aproveitamento que, historicamente, o Sporting fez dos seus símbolos, todos concordaram que esse ser um bom

exemplo de como o Sporting tratava os seus símbolos e dos reflexos que isso teve no clube ao longo dos anos. Concluiu-se ainda que por norma os símbolos do clube eram apenas invocados em situações especiais, tais como aniversários ou eventos semelhantes. No entanto, a recente integração do campeão olímpico Carlos Lopes na estrutura do atletismo do Sporting ou de Augusto Inácio, ex-jogador e treinador campeão pelo clube, entre outros, na estrutura diretiva liderada pelo Presidente Bruno de Carvalho, deixou a expectativa de que esse paradigma se tenha alterado e finalmente se faça um aproveitamento mais proveitoso dos símbolos do clube e de todo o conhecimento que estes têm para partilhar em prol deste. Relevou-se ainda, finalmente, a importância que têm na formação do clube símbolos sob a forma de ex-jogadores formados no clube tais como Cristiano Ronaldo e Figo, pois motivam os jovens a fazer igual e inspira-os a conseguirem também atingir o seu lugar na história do clube.

4.8. Síntese e Conclusão

O presente capítulo serviu para analisar, no contexto específico dos três grandes portugueses, as temáticas bastante diversas da estratégia e da cultura que haviam sido revistas na revisão da literatura. Por um lado, a mudança; a rivalidade, concorrência e capacidades dinâmicas; a liderança, o poder e sistemas de controlo. Por outro, a análise histórica e cultural; a cultura organizacional e socialização organizacional; os recursos idiossincráticos.

Assim, discutimos a inevitabilidade da mudança enquanto fenómeno organizacional e a forma como esta se processa ao nível do futebol nacional em geral e dos três grandes em particulares, tendo sempre presente que é necessário algum grau de estabilidade de modo a almejar o sucesso a longo prazo numa organização e um clube de futebol não é excepção.

Analizamos as temáticas da liderança e controlo, percebendo de que forma é que estas estão relacionadas entre si e como é que são geridas em cada um dos três grandes.

Apresentamos o conceito de rivalidade e exploramos de que forma é a sua intensidade varia entre os três grandes, a importância que conhecer o respetivo setor tem na concorrência e analisamos ainda de que forma é que se podem desenvolver capacidades dinâmicas no futebol e de que forma é que os três grandes em particular o fazem, de modo

perceber como é que os clubes conseguem ser bem-sucedidos (leia-se, alcançar e manter vantagem competitiva) no ambiente de rápida mudança e concorrência em que estão inseridos.

Analisamos ainda a importância de uma análise histórica e cultural bem elaborada de modo a conhecer o passado como via para a tomada de decisões estratégicas.

De seguida, exploramos os três grandes enquanto organizações de modo a compreender melhor a sua cultura organizacional, tentando descortinar as suas componentes mais e menos facilmente observáveis, o seu impacto no desempenho organizacional, as suas camadas, as suas características principais e quais as práticas utilizadas em cada um dos clubes. Discutimos ainda a importância da socialização organizacional nos três grandes, revimos como é que esta se processa e analisamos o seu papel na aceitação dos valores fundamentais destes clubes, de modo a assegurar que a cultura se mantenha por si própria.

Finalmente, fizemos um levantamento geral dos recursos idiossincráticos como valores, crenças, comportamentos e paradigmas e de elementos da rede cultural como rotinas, rituais, histórias, símbolos, paradigmas, assim como sistemas de controlo e de recompensas temática do poder.

Embora as temáticas aqui abordadas sejam por demais distintas e diversas, este capítulo permitiu concluir uma ideia que já tinha sido sugerida aquando da revisão de literatura: a de que estas temáticas estão relacionadas. Vimos por exemplo que, no contexto dos três grandes, a mudança está relacionada não só com a capacidade e tipo de liderança, mas também com a análise histórica e cultural; que as capacidades dinâmicas no contexto específico dos três grandes são exploradas em ambientes de rápida mudança; ou que a socialização organizacional implica necessariamente algum grau de controlo.

Este capítulo permitiu então validar novamente a noção que, tal como nas organizações em sentido lato, também nos três maiores clubes portugueses a cultura e estratégia se misturam em várias das temáticas exploradas. A mudança, por exemplo, é influenciada por fatores de origem idiossincrática; a liderança está associada a pessoas, no seu contexto e cultura; e mesmo as capacidades dinâmicas estão largamente relacionadas com a cultura organizacional.

5. Conclusão

5.1. Introdução

O presente capítulo encerra a dissertação, apresentando e sintetizando as grandes conclusões do trabalho de investigação realizado sobre a estratégia e cultura nos três grandes portugueses. Começa-se, na secção 5.2, por apresentar e discutir as principais conclusões desta investigação que permitem levar à resposta da questão de investigação desta dissertação. De seguida na secção 5.3 são apresentados os contributos da dissertação e na secção 5.4 as limitações e sugestões de investigação futura. A secção 5.5 finda a dissertação ao apresentar as considerações finais.

5.2. Principais Conclusões

A presente investigação académica tinha como primeiro objetivo específico determinar se, no caso específico dos três grandes clubes portugueses, a sua estratégia e cultura estavam diretamente relacionadas. Dentro da componente estratégica propusemo-nos a explorar a forma como os três grandes geriam os respetivos processos de mudança, de que forma é que a liderança e sistemas de controlo se manifestam nestes clubes e, como é que estes clubes desenvolvem capacidades dinâmicas num ambiente de grande concorrência e intensa rivalidade. Por outro lado, dentro da componente cultural, propusemo-nos a analisar em que contexto é que os três grandes recorrem à análise histórica e cultural, de que forma é que os três grandes desenvolvem os seus processos de socialização organizacional, qual a cultura organizacional que se desenvolve nestes clubes e, finalmente, quais os recursos idiossincráticos que fazem parte de cada um destes clubes.

Ao analisar cada uma destas componentes, isoladamente, quer através do recurso a análise documental, quer através da realização de três grupos de foco, foi possível compreender que no estudo particular dos três grandes portugueses, todas as componentes estratégicas em análise tinham uma forte componente cultural, sucedendo precisamente o inverso com as componentes culturais, com todas elas a apresentar também uma pronunciada vertente estratégica.

Deste modo, ao analisarmos a forma como os três grandes desenvolvem os seus processos de mudança, vimos que, desde logo a cultura no seu aspeto mais lato tem uma certa influência nos processos de mudança, dado que parece haver no futebol latino uma certa predisposição para a mudança, até mesmo quando os resultados obtidos por determinada equipa são francamente positivos. Esta mudança parece advir de fatores maioritariamente culturais, sendo historicamente bastante improvável de ver casos semelhantes aos que ocorrem no futebol Britânico, onde Sir Alex Ferguson treinou o Manchester United durante 17 anos e Arsène Wenger treina o Arsenal há 18 anos. No contexto específico desta dissertação, parece clara que a relação da mudança com os elementos culturais em estudo se dá maioritariamente ao nível da cultura organizacional, com os recursos idiossincráticos a desempenharem também um importante papel no processo de mudança, sendo que quanto mais flexíveis sejam os valores, crenças, rotinas e rituais dos clubes em questão, mais flexível será também a forma como é gerido o processo de mudança, não sendo ainda de descurar o papel que as histórias e os símbolos têm enquanto fator motivacional para alimentar a mudança.

Vimos ainda, ao analisar a liderança e os sistemas de controlo presentes nos três grandes, que a liderança tem, desde logo, um aspeto cultural mais lato e acima da média que será expectável de encontrar em qualquer outro tipo de empresa. Isso mesmo pode ser depreendido das palavras de José Mourinho quando este diz que “A execução da autoridade vai-se esbatendo com o tempo e com a empatia que se cria. Uma pessoa chega e mostra quem é e o que pode fazer, afirma-se e estabelece regras. A liderança toda a gente deve senti-la e ninguém a ver”. Tal demonstra-nos que, no futebol é importante que a liderança ocorra de forma natural e não imposta, não sendo difícil assumir que no futebol a existência de um poder de referência (French e Raven, 1960) associado à liderança torna-se particularmente relevante dado o contexto específico de liderar homens rumo a um golo comum, com mais variáveis do que as habituais em empresas comuns a ditarem o sucesso ou não de um projeto – desde logo, porque em última instância, no futebol apenas uma equipa sai como grande vencedora todas as épocas. Similarmente, os grupos de foco realizados validaram de forma praticamente unânime que a cultura de cada um dos três grandes tem um papel bastante influente na liderança existente. Também os sistemas de controlo dos três grandes parecem desde logo bastante relacionados com a cultura organizacional dos respetivos clubes. Por exemplo, o Sporting enquanto clube com uma cultura organizacional orientada para a formação de jovens talentos, apresenta

sistemas de controlo ligeiramente diferentes para os seus jovens talentos do que aqueles que apresenta para jogadores mais velhos, como de resto admitiu o treinador do Sporting, Leonardo Jardim, quando questionado sobre a diferença de tratamento entre a punição aplicada a Maurício (apenas multa) e a Semedo (despromovido à equipa B): “O Semedo tinha uma situação diferente. Estava a conduzir quatro ou cinco horas depois da recolha, sem carta. Para além disso, é um jovem e os que estão na Academia do Sporting sabem que devem ser um exemplo” (Público, 2014). Similarmente, e como foi possível concluir por entre os grupos de foco, também a cultura organizacional condizente com as raízes mais “bairristas” do clube, faz com que o F.C.Porto seja, dos três grandes, aquele que apresenta sistemas de controlo mais extensivos e rigorosos.

Seguidamente, também ao analisar as vertentes de rivalidade, concorrência e capacidades dinâmicas foi possível chegar à conclusão que a rivalidade tem uma grande dimensão cultural entre os três grandes. Cada um dos três grandes, representados pelos seus jogadores, dirigentes, equipas técnicas ou adeptos, tendem a visar os outros dois grandes em acções de cariz estratégico ou cultural que são claramente demonstradores da rivalidade existente. Aliás, vimos que por vezes, algumas das decisões estratégicas tomadas pelos três grandes, visando os outros dois rivais, foram demonstradoras de como a componente cultural influencia a estratégia no domínio da rivalidade. No fundo, a incapacidade demonstrada pelos três grandes para juntos concertarem acções no sentido de fortalecer o setor em que estão inseridos, devido a razões não só de carácter estratégico mas também cultural, é um dos motivos que tem vindo a atrasar o crescimento da Liga Portuguesa.

Inversamente, dentro da componente de análise cultural foi possível verificar que, naquilo que concerne os três grandes, a componente de análise histórica e cultural tem um carácter especialmente estratégico. Desde logo porque, devido aos três grandes possuírem uma enorme massa adepta que vibra diariamente com os feitos do seu clube, dando especial relevância para a história e cultura, “obriga” de certa forma a que os clubes saibam, mesmo inconscientemente, haja nos gestores desportivos a necessidade de fazer frequentes análises históricas e culturais, no sentido de não deixar que a estratégia se afaste demasiado daquilo que é a génese do clube, algo que certamente os adeptos não perdoariam.

Sobre a cultura e socialização organizacionais, foi possível compreender que também aqui, os três grandes não descuram uma forte integração da vertente estratégica.

No que diz respeito à socialização organizacional, foi possível depreender que o F.C.Porto, por exemplo, tende a conceder uma espécie de “ano zero” a todos os seus novos jogadores de modo a que estes possam assimilar a cultura organizacional do clube antes de lhes ser exigido rendimento. Ora, isto demonstra que a forma como o processo de socialização é muitas vezes gerido em clubes de futebol demonstra uma clara vertente estratégica, influenciando as decisões tomadas. De resto, e como o estudo empírico demonstrou, a cultura organizacional instituída nos três grandes foi sempre um elemento definidor das estratégias adoptadas. Por esse mesmo motivo, o F.C.Porto, um clube com uma cultura organizacional assente em vitórias e em grau de exigência máximo, faz época após época investimentos que se coadunam com a mentalidade vencedora do clube. Similarmente, Bruno de Carvalho, presidente do Sporting e responsável pelo melhor arranque da equipa do Sporting no campeonato nacional nos últimos 17 anos, relacionou esse bom arranque com, entre outras coisas, a mudança na cultura organizacional do clube, que segundo este sofreu uma inflexão com a sua direcção, levando a que se apostasse numa estratégia diferente.

Similarmente, analisar os recursos idiossincráticos dos três grandes permitiu-nos perceber que os clubes se servem frequentemente destes com um carácter estratégico. Desta forma, percebemos que os símbolos do clube, quando sob a forma de pessoas, são várias vezes utilizados em campanhas de angariações de novos sócios ou como modelo a seguir para os jovens jogadores formados pelo clube, na estratégia delineada para a formação de jovens jogadores – é este o caso de Cristiano Ronaldo, símbolo do Sporting. Por vezes, estes são ainda integrados na estrutura dos clubes visando uma clara influência estratégica (usufruir do vasto conhecimento futebolístico e sobre o próprio clube que os símbolos têm) e motivacional (os símbolos de um clube costumam ser admirados por pessoas afetas ao clube e não só), como foi o caso de Eusébio da Silva Ferreira, que fez durante vários anos parte da estrutura do S.L.Benfica. Também os valores dos clubes condicionam muitas vezes a estratégia adoptada, como foi demonstrado no estudo empírico, ao revelar que o Presidente do Sporting, Bruno de Carvalho, recusou dois jogadores pertencentes aos outros dois grandes por não querer contratar dois jogadores que estavam, à altura, em litígio com os rivais (TVI 24, 2013). Vimos ainda que também uma das crenças que afeta a estratégia dos três clubes grandes portugueses é a de que, enquanto clubes entre os quais existe uma enorme rivalidade, não devem fazer negócios entre si e que, embora nos últimos anos F.C.Porto e Sporting tenham invertido (ainda

assim sem grande expressão) entre si esta tendência, não há qualquer registo de negócios entre F.C.Porto e Benfica e Benfica e Sporting nas últimas décadas. Também as rotinas influem na estratégia, pois como foi visto previamente, parte da vantagem competitiva alcançada pelo F.C.Porto assenta no aprimoramento das rotinas de recrutamento de jogadores que vem desenvolvendo há vários anos.

Relativamente aos restantes objetivos da dissertação, o primeiro passava por perceber de que forma é que os três grandes gerem os respetivos processos de mudança. Deste modo, vimos que o Futebol Clube do Porto é talvez o clube que melhor gere os processos de mudança dentro do clube, promovendo diversas mudanças internas que são introduzidas com conta, peso e medida e permitem ao clube continuar a manter a dinâmica vencedora. E que, inversamente, é também o clube que se mostra mais resistente em promover as mudanças externas. Que o Sporting Clube de Portugal tem, historicamente, alguma dificuldade em lidar com a mudança, como é facilmente constatável pelas várias direcções que passaram pelo clube nos últimos vinte anos. E que Sport Lisboa e Benfica, lida historicamente com a mudança melhor do que o seu rival lisboeta, mas pior do que o seu rival nortenho, mantendo o mesmo Presidente há onze anos, o que desde logo lhe concede alguma vantagem sobre o Sporting (que passou por convulsões frequentes nesse aspeto, no passado) mas ainda assim falhando em apresentar a mesma precisão do F.C.Porto quanto ao planeamento e gestão do processo de mudança. Foi ainda possível verificar a primeira proposição delineada nesta dissertação, que definia que as mudanças internas e externas coabitam e interagem continuamente nas organizações e, em particular, nos clubes de futebol.

O objetivo seguinte passava por compreender de que modo é que a liderança e os sistemas de controlo estão presentes nestes clubes. Deste modo, foi possível concluir que o F.C.Porto é o clube com uma liderança e sistemas de controlo mais forte, sendo inclusive um paradigma de “liderança forte”, elogiado até por rivais, como chegou a fazê-lo José Eduardo Bettencourt, então Presidente do Sporting (Maisfutebol, 2010). Mais, símbolos do clube como Vítor Baía não hesitam em afirmar que os fortes sistemas de controlo do clube são aquilo que mais contribui para o seu sucesso (Martins, 2013). Relativamente ao Sporting, foi possível concluir que o clube apresentou durante vários anos uma liderança fraca, como de resto constatou Bruno de Carvalho, meses antes de se tornar Presidente do Sporting, ao apontar as principais causas do insucesso desportivo do clube: “Sem dúvida alguma a falta de liderança e a falta de um projeto desportivo. Tudo o

resto não são causas, são consequências" (Notícias do Futebol, 2013). Isto foi algo que se verificou na maioria das direcções que o clube foi tendo ao longo dos anos, como foi possível apurar através dos grupos de foco. Igualmente em falta no clube estiveram os sistemas de controlo, o que será também consequência da falta de liderança existente. Ainda assim, resultou do estudo empírico a noção de que presentemente o Sporting é um clube em transformação, consolidando uma liderança e sistemas de controlo como há muito o clube não tinha. Relativamente ao Benfica, também neste caso foi possível situar o clube algures entre aquilo que se pode verificar no F.C.Porto e Sporting. O Benfica, tal como o F.C.Porto tem há vários anos um modelo presidencialista (Sporting assumiu esse modelo apenas recentemente), o que chama a liderança à figura do Presidente. No entanto, este modelo tem vantagens e desvantagens, com a liderança a depender mais de características do Presidente. E, nesse sentido, a liderança do Benfica não é tão forte como a do F.C.Porto, desde logo porque há em torno do seu Presidente alguma contestação, fruto principalmente da falta de títulos. Em termos de sistemas de controlo foi possível concluir que estes estão bastante definidos no clube, embora também aqui estes sejam, historicamente, superiores aos do seu rival lisboeta e não tão fortes quanto os do rival nortenho. Foi ainda possível comprovar também a segunda proposição desta dissertação, a qual propôs que em organizações tão complexas como o são clubes de futebol profissionais o poder, liderança e controlo assumem uma maior relevância. Vimo-lo ao analisar vários exemplos de situações em que uma fraca liderança e/ou reduzidos sistemas de controlo conduziram a maus resultados e, por oposição, casos em que uma forte liderança e/ou sistemas de controlo abrangentes e bem definidos foram apontados como responsáveis pela obtenção de sucessos.

Outro dos objetivos da dissertação passava por analisar de que forma é que a rivalidade e a concorrência, bem como as capacidades dinâmicas, se manifestavam nos três grandes. Vimos que no que concerne as duas primeiras, a rivalidade está de acordo com as condições que Porter (1996) refere como sendo necessárias para a intensidade da rivalidade ser elevada. Além disso, vimos que a intensidade da rivalidade existente entre os três grandes levam esta análise um passo mais à frente ao acrescentarem à rivalidade uma forte componente histórica e cultural, o que faz com que a rivalidade existente por vezes influia nas decisões estratégicas que são tomadas. Vimos ainda, no que diz respeito às capacidades dinâmicas, que a maior capacidade dinâmica do F.C.Porto passa pela sua rede de prospeção e pela capacidade de identificação de novos ativos que permitam ao

clube renovar-se frequentemente sem grandes perdas de qualidade, havendo ainda que destacar a forma metódica com que tal é posto em acção. Que a maior capacidade dinâmica do Sporting passa pela sua capacidade de formar jovens talentos na sua academia, conseguindo assim, por diversas vezes na sua história, competir pelos mesmos objetivos dos outros dois grandes apesar de apresentar orçamentos bastante inferiores aos destes. E que, a capacidade dinâmica do Benfica passa pela sua capacidade de gerar receitas ao nível dos maiores clubes europeus, fruto da sua dimensão e base de apoio, que é superior à dos outros dois grandes. Relativamente à terceira proposição, que afirmava que entre clubes de futebol similarmente grandes que lutam pelos mesmos objetivos há uma forte rivalidade, sendo o desenvolvimento de capacidades dinâmicas uma das formas mais eficazes de desenvolver vantagem competitiva, foi também possível comprovar esta proposição. Esta proposição ficou particularmente evidente analisando o caso do F.C.Porto, que se serve das suas capacidades dinâmicas há vários anos para obter vantagem competitiva sobre os seus rivais mais próximos ou até, inversamente, pela análise da situação do Sporting, que quando apostou menos naquela que é a sua maior capacidade dinâmica (a formação de jovens talentos) obteve piores resultados.

O quarto objetivo desta dissertação passava por tentar compreender os efeitos da análise histórica e cultural nos três grandes, analisando ainda os recursos idiossincráticos presentes nestes. Foi possível concluir que os três grandes dão uma grande importância à análise histórica e cultural, desde logo porque são empresas com mais de uma centena de anos de atividade e com uma base de apoio muito grande, existindo uma pressão exterior muito grande para que os clubes nunca se afastem demasiado da sua história e cultura, assim como os estatutos do clube, que definem que estes têm que obedecer a uma série de normas de acordo com a sua história e cultura, o facto de cada um dos três grandes ter o seu próprio museu e o usar como veículo de socialização organizacional, tendo sido ainda dados exemplos circunstâncias em que os clubes fizeram uma análise histórica e cultural para tomar decisões estratégicas. Ao nível dos recursos idiossincráticos, foi possível concluir que, historicamente, os três grandes sempre procuraram fazer o melhor aproveitamento possível destes, embora com sucessos diferentes ao longo da história. Sendo o F.C.Porto o clube mais estável a nível diretivo nos últimos trinta anos, é normal que seja também aquele que tem condições para apresentar uma estratégia mais coerente ao nível da rentabilização dos seus recursos idiossincráticos. Contrariamente aos outros dois grandes, o F.C.Porto tem um dos seus maiores símbolos ao serviço do clube: o

Presidente Jorge Nuno Pinto da Costa, com tudo de positivo e negativo que tal acarreta. Vimos ainda que os recursos idiossincráticos, nomeadamente as crenças e os valores, influenciaram várias vezes na história as decisões estratégicas dos três grandes, que os três grandes sem exceção recorrem aos recursos idiossincráticos como fator motivacional dos seus ativos, que o Sporting é o clube que fez, nos últimos anos, uma pior gestão dos seus recursos idiossincráticos e que o Benfica foi um dos clubes que mais rentabilizou um dos seus maiores símbolos (Eusébio da Silva Ferreira) ao serviço do clube, primeiro enquanto jogador e depois, terminada a carreira, em variadas funções ao serviço do clube. A quarta proposição, por sua vez, que afirma que o futebol é um desporto onde há uma tendência particular para se reforçar a importância da história e cultura dos clubes, foi também inteiramente comprovada e foi reiterada neste mesmo parágrafo. Similarmente, a quinta proposição, que avança que em clubes de futebol, principalmente naqueles que contam com um grande número de adeptos dedicados, há uma forte necessidade de haver uma rede cultural com recursos idiossincráticos fortes e bem-definidos, foi também inteiramente comprovada, algo que foi também reiterado neste mesmo parágrafo.

Finalmente, o último objetivo passou por perceber se a cultura e socialização organizacionais são, ou não, fonte de vantagem competitiva nestes clubes. Foi possível concluir que, dos três grandes, aquele que mais se serve da cultura e socialização organizacionais para alcançar vantagem competitiva é o F.C.Porto: com uma cultura organizacional interligada com a da própria cidade (algo que os rivais não conseguem reproduzir da mesma forma dado “dividirem” a cidade em que se encontram) assente no espírito “à Porto” de querer, sacrífico, raça, exigência máxima, espírito combativo e mentalidade vencedora, aliado a um espírito bairrista e de luta contra o centralismo no qual encontra representantes mais imediatos nos rivais Benfica e Sporting, o clube usa a cultura organizacional como veículo para atingir a vantagem competitiva. Também a socialização organizacional lhe acaba por conceder vantagem competitiva pois, fruto do seu modelo de organização de há vários anos, consegue fazer uma integração lenta dos seus reforços, começando apenas a exigir-lhes resultados mais visíveis após o primeiro ano no clube. Pelo contrário, os dois rivais de Lisboa, fruto de necessitarem de resultados mais imediatos dado estarem mais carentes de conquistas coletivas, por diversas vezes na sua história forçaram jogadores a ultrapassar rapidamente as etapas de socialização organizacional, o que contribuiu para que muitos desses jogadores nunca conseguissem apresentar no clube o mesmo rendimento que apresentariam noutros clubes.

Relativamente à cultura organizacional do Sporting foi possível concluir que, embora esta se tenha mantido sempre relativamente imutável nos adeptos e claques (caso os queiramos considerar, no limite, parte da organização), dentro de portas a cultura organizacional do clube flutuou sempre significativamente à medida que o marasmo das sucessivas mudanças de direções tomavam conta do clube. Concluiu-se ainda que o atual regresso do clube à rota do sucesso se deve, em parte, a ter voltado a assumir uma cultura organizacional condizente com as raízes do clube. Relativamente ao Benfica, concluiu-se que fruto de ter sido, desde sempre, o maior clube Português, a sua cultura organizacional é gizada a partir daí o faz com que o clube trace sempre como objetivo a vitória em todas as competições, investindo consideravelmente nesse sentido e apresentando também um grau de exigência máximo. Por fim, a sexta e última proposição, que afirma que em clubes de futebol, tanto ou mais do que em outros sectores, a socialização organizacional e consequente apreensão da cultura organizacional ajudam a determinar o sucesso alcançado foi também verificada inteiramente, como aliás foi possível verificar neste mesmo parágrafo.

5.3. *Contributos da Dissertação*

Ao analisar a cultura e a estratégia dos três grandes, aplicando-lhes conceitos que são normalmente aplicados em empresas de carácter mais tradicional, esta dissertação almeja ter uma utilidade prática a todos que se proponham a estudar elementos da vertente estratégica e cultural em clubes de futebol, mas também a todos os clubes de futebol que procurem na sua esfera cultural uma forma de melhorar a estratégia e vice-versa.

Embora existam estudos que analisam em simultâneo a componente estratégica e cultural das empresas, este é um campo relativamente inexplorado quando esta análise é aplicada a clubes de futebol. A principal questão de estudo desta dissertação passava por perceber se a estratégia e a cultura presentes em cada um dos três grandes estão diretamente relacionadas e quais as implicações subjacentes. Ao responder afirmativamente a esta questão de pesquisa, o presente estudo permite aos clubes de futebol desenvolverem a noção de que, ainda mais do que em empresas ditas tradicionais, torna-se essencial que os clubes de futebol, especialmente os com grande dimensão, história e base social como é aqui o caso, pensem a sua cultura e estratégia com igual relevância, desenvolvendo a noção de que, especialmente em clubes de futebol, a cultura é

a base que dita muitas vezes o sucesso da estratégia. De resto, também as próprias temáticas escolhidas dentro da vertente estratégica (mudança; liderança e controlo; e rivalidade, concorrência e capacidades dinâmicas) e cultural (análise histórica e cultural; cultura organizacional e socialização organizacional; e recursos idiossincráticos) são temáticas até então pouco abordadas em contexto de estudos científicos quando o objeto de estudo são clubes de futebol.

No estudo empírico, ao apresentar fontes documentais maioritariamente atuais, o próprio estudo reveste-se de uma contemporaneidade que o dota de maior relevância, retratando a realidade dos três grandes clubes portugueses e do futebol nacional sem nunca descurar a história destes, conseguindo assim um enquadramento mais completo. No que aos grupos de foco diz respeito, ao escolher participantes com um vasto conhecimento sobre os respetivos clubes em análise foi possível recolher dados não só válidos e que seriam difíceis de obter de outra forma, visto que os participantes se sentiram confortáveis para partilhar informação que não se encontra normalmente nas fontes documentais consultadas. Deste modo, ao recorrer não só à análise documental mas também a grupos de foco, o estudo empírico apresenta um maior equilíbrio.

Ao fazer uma análise individual a cada um dos clubes, bem como ao setor, não só esta dissertação permitiu analisar os três grandes sob uma perspetiva de análise cuja aplicação a clubes de futebol está ainda relativamente inexplorado. Assim, outro dos contributos desta dissertação passa por dar a conhecer forças e limitações existentes nos três grandes, o que pode servir como ponto de partida para o desenvolvimento de estratégias de melhoria nestes.

5.4. Limitações e Recomendações de Investigação Futura

Ao longo da realização de qualquer investigação é comum encontrarem-se alguns entraves, algumas limitações que dificultam a conclusão daquilo que é pretendido. Esta dissertação não é uma exceção.

Primeiramente deve-se referir a escassez de estudos empíricos sobre este tema em específico, essencialmente em revistas especializadas credíveis. Seguidamente, a utilização de um método qualitativo dificulta desde logo um pouco a generalização de resultados, muito embora a maior parte das assunções feitas por esta dissertação seja

suportada por declarações de pessoas com uma forte ligação (profissional e não só) aos três grandes e, portanto, com um conhecimento aprofundado sobre estes.

Outra limitação passou pela recolha de dados nos grupos de foco. Conseguir reunir três grupos tão distintos de pessoas, cujo maior ponto em comum é o conhecimento aprofundado sobre o seu clube, foi uma tarefa difícil, devido a diferentes disponibilidades de horários. Ainda assim, acabou por ser possível realizá-los.

Há ainda que apontar limitações de espaço ao nível desta dissertação, pois muito mais haveria para dizer sobre os três grandes ao nível da sua estratégia e cultura, visto tratarem-se de três instituições centenárias e com uma história riquíssima, sendo que tratando-se Portugal de um País no qual o futebol tem grande importância ocupa uma parte tão grande dos média portugueses, muito foi o material que foi deixado de fora desta dissertação principalmente por motivos de espaço.

Para uma investigação futura há algumas sugestões passíveis de serem feitas. Esta dissertação deixou de fora algumas vertentes da análise à estratégia e cultura dos clubes, também por motivos de espaço. Estudos futuros poderiam analisar algumas dessas vertentes. Um estudo de caso talvez se afigurasse como ideal dada a relevância que teria a possibilidade de recorrer à observação participante, muito embora tal fosse sempre algo difícil de conseguir, dado haver elementos da vida dos clubes que estes preferem manter dentro de portas. Entrevistas a elementos ligados aos clubes ou com vários anos de ligação a estes e conhecimento sobre as temáticas em questão também seria algo que beneficiaria futuros estudos.

5.5. *Considerações Finais*

Esta investigação foi concluída com sucesso visto que conseguiu responder com sucesso à principal questão de investigação, que visava saber se e de que forma estão interrelacionadas a cultura e a estratégia nos três principais clubes de futebol portugueses. Ao conseguir responder afirmativamente ao principal objetivo de pesquisa mostrou que não só que a cultura e a estratégia estão diretamente relacionadas nos três grandes como conseguiu não só realçar a importância vital e o carácter bastante particular que assume a cultura nos três grandes, como ainda demonstrar que esta desempenha um papel importante no sucesso desportivo.

De facto, vimos que a importância da cultura nos três grandes é insofismável e por motivos variados: pela enorme base de apoio ao nível dos adeptos que acompanham diariamente o clube e “exigem” que este se mantenha fiel à sua cultura, pelos próprios estatutos do clube que determinam que estes não se podem afastar muito de elementos chave da sua identidade, pelo papel que os respetivos museus assumem na vida destes clubes e até pela importância tão particular que em clubes de futebol, onde a variável rendimento funciona de uma forma tão singular quando comparada com as empresas ditas tradicionais e onde o sucesso desportivo passa, mais do que nunca, pela apreensão da cultura organizacional e pela necessidade desta ser forte.

A integração entre a cultura e a estratégia é algo comum e natural em várias empresas. No entanto, poucas são as empresas que fazem uma integração tão forte entre as duas variáveis como acontece nos três grandes, não sendo surpresa que o clube com mais sucesso em Portugal nas últimas três décadas seja também aquele que é mais bem-sucedido a fazê-lo.

Bibliografia

A Bola (2013). Garay assume que o capitão Luisão é o treinador de campo da equipa, 30 de Novembro, p.3.

A Bola (2013a). Paulo Fonseca seguro... Para já, 2 de Dezembro, p.21.

A Bola (2013b). "Este é o caminho do título", 10 de Dezembro, p.14.

A Bola (2013c). "O País ainda não percebeu o que fez aquela geração", 14 de Dezembro, p.20.

A Bola (2013d). "Não gostava de ver sair Matic, Garay...", 14 de Dezembro, p.21.

A Bola (2013e). «Muitos gostariam de estar no autocarro.», 3 de Dezembro, p.11.

A Bola (2013f). «O Sporting não vai mudar nada por jogar no Dragão» – Leonardo Jardim. Disponível em: <http://www.abola.pt/nnh/ver.aspx?id=435404&rss=1> [Consultado em 11-01-2014]

A Bola (2014). Sempre no Benfica, mesmo depois de ter parado de jogar, 6 de Janeiro, p.12.

Alchian, Armen (1950). Uncertainty, Evolution and Economic Theory, Journal of Political Economy, 58(3): 211-21.

Alvesson, Mats; Berg, Olof (1992). Corporate Culture and Organizational Symbolism, de Gruyter, Berlin/New York.

Anthony, Robert; Govindarajan, Vijay (2007). Management Control Systems, Mc-Graw-Hill, Chicago.

Aramand, Majid; Valliere, Dave (2012). Dynamic Capabilities in Entrepreneurial Firms: a Case Study Approach, Journal of International Entrepreneurship, 10(2): 142–157.

Araújo, João (2014). Benfica entre os maiores geradores de receitas, O Jogo de 23 de Janeiro, p.38.

Baioneta, Rui (2014). Porta aberta para a Champions, A Bola de 2 de Abril, p.3.

Barros, Carlos (2013). "Temos de ser tão grandes como os maiores". Disponível em: <http://www.rtp.pt/noticias/index.php?article=639142&tm=27&layout=158&visual=49> [Consultado em 21-01-2014]

Batista, Rui (2007). Futebol: Clubes pequenos querem crescer mais com "justa" distribuição dos direitos televisivos. Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/futebol-clubes-pequenos-querem-crescer-mais-com-justa-distribuicao-dos-direitos-das-transmissoes-televisivas=f142356> [Consultado em 30-10-2013]

- Barañana, Ana (2008). Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão, Sílabo, Lisboa.
- Barney, Jay (1986). Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?, Academy of Management Review, 11 (3): 656-665.
- Barney, Jay (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17 (1): 99-120.
- Bennis, Warren (1989). Managing the Dream: Leadership in the 21st Century, Journal of Organizational Management, 2 (1): 6-10.
- Bhaskar, Roy (1978). Realist Theory of Science, Harvester Press, Coleshill.
- Bridgewater, Sue (2009). What is the Impact of Changing Football Manager?, Warwick Business School, Warwick.
- Buckley, Peter; Pass, Cristopher; Prescott, Kate (1988). Measures of International Competitiveness: A Critical Survey, Journal of Marketing Management, 4(2): 175–200.
- Burke, Warner (2002). Organization Change: Theory and Practice, Sage, London.
- Burnes, Bernard (1992). Managing Change, Pitman Publishing, London.
- Burt, Ronald (2000). (November 1, 1999). When is Corporate Culture a Competitive Asset? Financial Times, 14-15.
- Camus, Albert (1957). What I Owe to Football, France-Football.
- Cardoso, Jaime (1996). A Permanência da Mudança, Executive Digest, 18: 6.
- Casaca, Manuel (2013). “Inglaterra foi uma ótima experiência”, O Jogo de 26 de Dezembro, p.2.
- Casaca, Manuel (2014). "Espero que o Sporting mantenha Rui Patrício e William Carvalho", O Jogo de 1 de Janeiro, p.4.
- Certo, S (1994). Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment, Allyn & Bacon, Boston.
- Chiavenato, Idalberto (1999). Administração dos Novos Tempos, Campus, Rio de Janeiro.
- Chiavenato, Idalberto (2000). Recursos Humanos, Atlas, São Paulo.
- Chiavenato, Idalberto (2002). Construção de Talentos: Coaching e Mentoring, Campus, Rio de Janeiro.
- Chiavenato, Idalberto (2004). Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações, Pioneira Thomson Learning, São Paulo

Clemmer, Jim (2001). *Pathways to Performance: A Guide to Transforming yourself, your Team and your Organisation*, Rocklin, San Francisco.

Cloke, Kenneth; Goldsmith, Joan (2002). *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*, San Francisco, Jossey-Bass

Collis, David (1994). How Valuable are Organizational Capabilities, *Strategic Management Journal*, 15 (1): 143–52.

CM TV, 2013. Mourinho "a minutos do Sporting". Disponível em: <http://cmtv.sapo.pt/atualidade/detalhe/mourinho-a-minutos-do-sporting104542983.html> [Consultado em 12-03-2014]

Correia, Miguel (2014). «Gostaria de estar ao lado de Paulo Fonseca para o picar», *A Bola* de 11 de Janeiro, p.15.

Costa, Alexandre (2012). Árbitros vão ter ajuda da Linha de Golo. Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/arbitros-vao-ter-ajuda-da-linha-de-golo=f737763#ixzz2vLvEF4hp> [Consultado em 12-03-2014]

Costa, Jorge (2013). *31 Anos de Presidência, 31 Decisões*, Chiado Editora, Lisboa.

Costa, Jorge (2013a). *31 Anos de Presidência, 31 Decisões*, Chiado Editora, Lisboa.

Cunha, Pedro (2012). Vitor Pereira: o caso-Iturbe e as saídas de Belluschi e Guarín. Disponível em: <http://www.maisfutebol.iol.pt/fc-porto-iturbe-porto-vitor-pereira-belluschi-guarin/520df43c3004e02b0d8e0e0b.html> [Consultado em 21-01-2014]

Cox, Taylor; Finley-Nickenson, Joycelin (1991). Models of Acculturation for Intra-organizational Cultural Diversity, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 8 (2): 90-100.

Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1977). *L'acteur et le Système*, Éditions du Sueil, Paris.

Daft, Richard (1994). *Management*, The Dryden Press, Forth Worth.

Danneels, Erwin (2002). The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences, *Strategic Management Journal*, 23 (12): 1095-1121.

Dawson, Patrick (2003). *Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work*, Sage, London.

Di Maggio, Paul; Powell, Walter (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective. Rationality in Organizational Fields*, *American Sociological Review*, 48 (2): 147-160.

Dias, Filipe (2014). « Quem sai do registo e oscila com notícias, não dá o salto.», O Jogo de 17 de Janeiro, p. 12.

Diário de Notícias (2009). Impostos põem em causa liga espanhola. Disponível em: http://www.dn.pt/desporto/interior.aspx?content_id=1410134 [Consultado em 30-10-2013]

Diário de Notícias (2010). Os treinadores campeões. Disponível em: http://www.dn.pt/especiais/interior.aspx?content_id=1565385&especial=I%20Liga&secao=DESPORTO [Consultado em 12-03-2014]

DN Desporto (2012). Os 34 presidentes do Benfica. Disponível em: http://www.dn.pt/desporto/benfica/interior.aspx?content_id=2838397&page=-1 [Consultado em 12-03-2014]

Duarte, Mário (2014). "Os centrais goleadores valem títulos", o Jogo de 14 de Fevereiro, p. 10.

Duggleby, Wendy (2005). What About Focus Group Interaction Data? Qualitative Health Research, 15 (6): 832–840.

Eiriz, Vasco; Barbosa, Natália (2014), Análise Estratégica de um Sector, Universidade do Minho, Braga

Epic Sports (2014). Soccer Equipment History. Disponível em: <http://soccer.epicsports.com/soccer-equipment-history.html> [Consultado em 12-03-2014]

ESPBR (2013). F.C Porto "desvia" jovens do Sporting. Disponível em: <http://www.espbr.com/noticias/f-c-porto-desvia-jovens-sporting> [Consultado em 13-03-2014]

Expresso (2013). Sporting em risco de ficar fora da UEFA nos próximos anos. Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/sporting-em-risco-de-ficar-fora-da-uefa-nos-proximos-anos=f794086#ixzz2nTTGDXoL> [Consultado em 14-12-2013]

Expresso (2013a), Vieira: "Jesus vai cumprir contrato pelos benfiquistas". Disponível em: http://www.dn.pt/desporto/benfica/interior.aspx?content_id=3385108 [Consultado em 16-01-2014]

F.C.Porto (2013). Palmarés. Disponível em: http://www.fcporto.pt/AgendaResultados/Palmares/futebol_palmares.asp [Consultado em 31-10-2013]

F.C.Porto (2013a). A Estátua. Disponível em: http://www.fcporto.pt/Noticias/Clube/noticiaclube_clubecomunicado_071113_78589.asp [Consultado em 12-11-2013]

Facebook (2014). Anti-Porto. Disponível em: <https://www.facebook.com/pages/Anti-Porto/188074677879967> [Consultado em 13-03-2014]

Facebook (2014a). Anti-Benfica. Disponível em: <https://www.facebook.com/anti.lampioes> [Consultado em 13-03-2014]

Facebook (2014b). Sporting Comédia de Portugal. Disponível em: <https://www.facebook.com/SportingComediaDePortugal> [Consultado em 13-03-2014]

Feiteirona, Nélon (2013). C, A Bola de 24 de Dezembro, p.21.

Feiteirona, Nélon (2013a). C, A Bola de 24 de Dezembro, p.20.

Ferreira, Hugo (2011). Sporting - Programa eleitoral de Bruno de Carvalho. Disponível em: <http://www.planetafuteboltotal.com/2013/03/sporting-programa-eleitoral-de-bruno-de.html> [Consultado em 13-03-2014]

Ferreira, José; Neves, José; Caetano, António; Passos, Ana (1996). Psicossociologia das Organizações, McGraw-Hill, Lisboa.

FIFA (2003). IFAB authorises FIFA to conduct experiment with referee communication system. Disponível em: <http://www.fifa.com/aboutfifa/organisation/ifab/media/news/newsid=85883/index.html> [Consultado em: 12-03-2014]

FIFA (2011). The FIFA Club of the Century. Disponível em: <http://web.archive.org/web/20070423161359/http://www.fifa.com/events/playergala00/documents/Club.pdf> [consultado em 31-10-2013]

FIFA (2013). Laws of the Game. Disponível em: http://www.epo.gr/media/files/KATASTATIKO_KANONISMOI/LAWS_OF_THE_GAME_2013_14_EN.pdf [Consultado em 12-03-2014]

Fitz-Enz, Jac (1997). The Eight Practices of Exceptional Companies: How Great Organizations Make the Most of Their Human Assets, AMACOM, New York.

Freches, Sílvia (2007). “Ganhar é como escovar os dentes”. Disponível em: http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content_id=662766&page=-1 [Consultado em 21-01-2014]

Freitas Lobo, Luís (2014). A Tática ou a Bola, O Jogo de 13 de Fevereiro, p.21

French, John; Raven, Bertram (1960). The Bases of Social Power. Em: Cartwright, Dorwin; Zander, Alvin (1962). Group dynamics, Evanston, Row, Peterson, pp. 607-623.

Football Bible (2013). Old Football Formations. Disponível em: <http://www.football-bible.com/soccer-info/old-football-formations.html> [Consultado em: 12-03-2014]

Football Bible (2013a). Main Football Rules. Disponível em: <http://www.football-bible.com/soccer-info/main-football-rules.html> [Consultado em: 12-03-2014]

Fordyce, Tom (2005). 10 years since Bosman. Disponível em: <http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/football/4528732.stm> [Consultado em: 12-03-2014]

Futebolista (2012). Sporting: Sá Pinto demitido, Oceano treinador interino. Disponível em: <http://revistafutebolista.blogspot.pt/2012/10/sporting-sa-pinto-demitido-oceano.html> [Consultado em: 13-03-2014]

Gomes, Rui (2014). Slimani já tem os olhos bem abertos, O Jogo de 27 de Março, p.17.

Guardian (2009). Ambivalent Villa and Spurs are a testament to Uefa Cup's falling stock. Disponível em: <http://www.theguardian.com/sport/blog/2009/feb/26/uefa-cup-aston-villa-tottenham-hotspur> [Consultado em: 12-03-2014]

Guerra, I. C. (2006). Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso, 1.^a edição, Princípia Editora, Cascais.

Hall, Richard (1991). Organizations: Structures, Processes and Outcomes, Prentice-Hall, New Jersey.

Harre, Rom; Madden, Edward (1975). Causal Powers, Basil Blackwell, Oxford.

Helfat, Constance; Finkelstein, Sidney; Mitchell, Will; Peteraf, Margaret; Singh, Harbir; Teece, David; Winter, Sidney (2007). Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations, Blackwell, London.

Hofstede, Geert *et al* (1990) Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, Administrative Science Quarterly , 35 (2): 286–316.

Hope, Chris (2003) When should you sack a football manager? Results from a simple model applied to the English Premiership, Journal of the Operational Research Society, 54(11): 1167-1176

Horngrén, Charles et al (2005). Introduction to Management Accounting, Pearson, New Jersey.

Huber, George; Glick, William (1993). Organizational Change and Redesign, Ideas and Insights for Improving Performance, Oxford University Press, New York.

Johnson, Gerry (1992) Managing Strategic Change – Strategy, Culture and Action, Long Range Planning, 25 (1): 28–36.

Johnson, Gerry (1988). Rethinking Incrementalism, Strategic Management Journal, 9 (2): 75-91

Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard (2010). Exploring Corporate Strategy, Financial Times/Prentice Hall.

Jornal de Negócios (2013). Sporting vende Wolfswinkel para pagar dois meses de salários em atraso. Disponível em: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/sporting_vendeu_wolfswinkel_para_pagar_dois_meses_de_salarios_em_atraso.html [Consultado em 02-04-2014]

Jornal de Notícias (2012). “Dragão” é símbolo do Porto muito antes de ser adotado pelo FCP. Disponível em: http://www.jn.pt/paginainicial/pais/concelho.aspx?Distrito=Porto&Concelho=Porto&Option=Interior&content_id=2963389 [Consultado em 31-10-2013]

Keepers Direct (2014). The History of Goalkeeping & Goalkeeper Gloves. Disponível em: <http://www.wilkinsonkeepersdirect.com/page.php?content=Goalkeeping-History-and-goalkeeper-gloves> [Consultado em: 12-03-2014]

Kelso, Paul (2013). Fifa president Sepp Blatter criticises Premier League for fielding too many foreign players. Disponível em: <http://www.telegraph.co.uk/sport/football/teams/england/9801685/Fifa-president-Sepp-Blatter-criticises-Premier-League-for-fielding-too-many-foreign-players.html> [Consultado em: 12-03-2014]

Kotter, John (1990). A Force for Change: How Leadership Differs from Management, Free Press, New York.

Kotter, John (1996). Leading Change, Harvard Business School Press, Boston.

Kotter, John; Heskett, James (1991). Corporate Culture and Performance, Free Press, New York.

Krueger, Richard (2000). Focus groups: A practical guide for Applied Research, Thousand Oaks, CA: Sage.

Krueger, Richard; Casey, Mary (2000). Focus groups: A practical guide for Applied Researchers, Thousand Oaks, CA: Sage.

Li, Yue; Shen, Chen; Jiang, Jiao-Jiao; Wang, Bin (2011). Dynamic Capabilities of the Chinese Football Clubs, School of Management, Tianjin University, Tianjin.

Likert, Rensis (1971). Novos Padrões de Administração, Pioneira, São Paulo.

Lloyd (2012). Trading Places: Time to Reform the Football League’s Loan System? Disponível em: <http://thetwounfortunates.com/trading-places-time-to-reform-the-football-leagues-loan-system/> [Consultado em: 12-03-2014]

Lopes, Norberto (2013). Pinto da Costa: "Para nós, o Benfica está melhor". Disponível em: http://www.jn.pt/PaginaInicial/Desporto/Interior.aspx?content_id=3235665 [consultado em 14-11-2013]

Lusa (2013). Liga portuguesa é a terceira com mais estrangeiros. Disponível em: http://www.dn.pt/desporto/interior.aspx?content_id=1410134 [consultado em 30-10-2013]

Lusa (2013a). Bruno de Carvalho diz que este Sporting tem "organização e cultura de exigência". Disponível em: <http://visao.sapo.pt/bruno-de-carvalho-diz-que-este-sporting-tem-organizacao-e-cultura-de-exigencia=f749343> [Consultado em 21-01-2014]

Lusa (2013b). Bruno de Carvalho quer Godinho Lopes na AG para dissecar "verdades e inverdades". Disponível em: <http://www.rtp.pt/noticias/index.php?article=662907&tm=27&layout=158&visual=49> [Consultado em 28-01-2014]

Luthans, Fred (2002). *Organizational Behavior*, Mc-Graw-Hill, New York.

Madsen (2010). A Dynamic Capability Framework – Generic Types of Dynamic Capabilities and their Relationship to Entrepreneurship. Em: Wall, Stuart; Zimmermann, Carsten; Klingebiel, Ronald; Lange, Dieter (2010). *Strategic Reconfigurations: Building Dynamic Capabilities in Rapid Innovation-based Industries*: 223-240, Edward Elgar, Cheltenham.

Machado, Carlos (2014). A febre dos estádios, *O Jogo* de 12 de Fevereiro, p.20.

Maisfutebol (2008). Jesualdo: «Paixão, organização e espírito» no sucesso do F.C. Porto. Disponível em: http://www.maisfutebol.iol.pt/noticia.html?div_id=1304&id=1002937 [Consultado em 21-01-2014]

Maisfutebol (2010). Bettencourt quer «modelo mais parecido com o do F.C. Porto.» Disponível em: <http://www.maisfutebol.iol.pt/sporting-liga-fc-porto-bettencourt-mercado-maisfutebol/520b59e23004bc615fd1e750.html> [Consultado em 02-03-2014]

Maisfutebol (2012). Antero Henrique: «F.C. Porto trabalha com 250 olheiros». Disponível em: <http://www.maisfutebol.iol.pt/fc-porto-porto-antero-henrique-france-football-noticias/520e34713004ebc59d99a0fe.html> [Consultado em 21-01-2014]

Maisfutebol (2013). Maisfutebol, 13 anos: que grande ganhou mais sócios? Disponível em: <http://www.maisfutebol.iol.pt/sporting/porto/maisfutebol-13-anos-que-grande-ganhou-mais-socios> [Consultado em 31-10-2013]

- Maisfutebol (2013a). Leonardo Jardim: «Rinaudo é um homem indiscutível neste grupo» Disponível em: <http://www.maisfutebol.iol.pt/sporting-liga-rinaudo-sporting-rinaudo-william-carvalho-diego-capel/52a9c3fee4b097e00ebede2f.html> [Consultado em 12-12-2013]
- Maisfutebol (2013b). Sporting: Cristiano Ronaldo recebe o cartão de sócio 100 mil. Disponível em: <http://www.maisfutebol.iol.pt/sporting-cristiano-ronaldo-recebe-o-cartao-de-socio-100-mil> [Consultado em 06-01-2013]
- Marca (2012). Oporto: el club que mejor vende del mundo. Disponível em: http://www.marca.com/2012/09/05/futbol/futbol_internacional/1346850439.html [Consultado em 31-10-2013]
- March, James (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organization Science, 2 (1): 71-78.
- March, James; Simon, Herbert (1958). Organizations, John Wiley & Sons, New York.
- Marcotti, Gabriele (2013). Fixing the transfer market tough, but worth trying. Disponível em: http://espnfc.com/blog/_name/espnfcunited/id/11069?cc=5739 [Consultado em: 12-03-2014]
- Marginson, David (2002). Management Control Systems and their Effects on Strategy Formation at Middle-management Levels: Evidence from a UK Organization, Strategic Management Journal, 23 (11): 1019–31.
- Marquart, Michael; Dean, Engel (1994). HRD Competencies for a Shrinking World, Training & Development, 47(5): 59-65
- Marques, Eduardo (2014). Alvalade a rugir como nunca, A Bola de 17 de Abril, p.19.
- Melo, Rui (2014). "Quando cheguei ao Sporting alguns jogadores nem sabiam a classificação", A Bola de 20 de Abril, p.25.
- Melo, Rui (2014a). Incrédulo com situação atual do FC Porto, A Bola de 20 de Abril, p.24.
- Mendes, Rui (2013). Sporting 1-0 Paços de ferreira, Taça da Liga. Disponível em: <http://www.rtp.pt/noticias/index.php?article=618088&tm=3&visual=66> [Consultado em: 13-03-2014]
- Mitchell, Terence; Larson, James (1987). People in Organizations: An Introduction to Organizational Behaviour, McGraw-Hill, Singapura.
- Monteiro, André (2014). Choque psicológico, Record de 7 de Fevereiro, p. 20.
- Monteiro, André (2013). «É preciso um grupo que suporte a reação», Record de 3 de Dezembro, p. 13.
- Monteiro, André; Barbosa, Nuno (2013). A caverna do Dragão, Record de 24 de Novembro, p.21.

Morais, André (2013). Reunião antecede treino com Pinto da Costa a ver. Disponível em: http://www.ojogo.pt/Futebol/1a_liga/Porto/interior.aspx?content_id=3566416 [Consultado em 03-12-2013]

Morin, Edgar (1997). O Método, vol. 1. A Natureza da Natureza, Publicações Europa-América (Coleção Biblioteca Universitária), Lisboa, p. 14.

Nelson, Richard; Winter, Sidney (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change, Belknap Press, Cambridge.

Nooteboom, Bart (1989). Paradox, Identity and Change in Management, Human Systems Management, 8: 291-300.

Notícias ao Minuto (2013). Luís Duque "Godinho Lopes ouviu quem não devia, até adversários". Disponível em: <http://www.noticiasao minuto.com/desporto/106399/godinho-lobes-ouve-quem-n%C3%A3o-devia-at%C3%A9-advers%C3%A1rios#.Ut69MLRUnIU> [Consultado em 21-01-2014]

Notícias do Futebol (2013). Bruno de Carvalho não vê liderança no leão. Disponível em: <http://www.noticias-do-futebol.com/content/bruno-de-carvalho-n-o-v-lideran-no-le-o>. [Consultado em 21-01-2014]

Notícias do Futebol (2013a). Formação é aposta base de Bruno de Carvalho. Disponível em: <http://www.noticias-do-futebol.com/content/forma-o-aposta-base-de-bruno-de-carvalho> [Consultado em: 13-03-2014]

Nunes, Luís (2011). Benfica-Sporting: 2-1 (final). Disponível em: <http://relvado.sapo.pt/taca-liga/benfica-sporting-11-iniciais-211742> [Consultado em: 12-03-2014]

Nunes, Luís (2012). FC Porto: Antero Henrique revela segredos do sucesso. Disponível em: <http://relvado.sapo.pt/porto/fc-porto-antero-henrique-revela-segredos-sucesso-439994> [Consultado em 21-01-2014]

Nunes, Luís (2013). Vítor Pereira: "Provavelmente falta-me carisma". Disponível em: <http://relvado.sapo.pt/porto/vitor-pereira-provavelmente-falta-me-carisma-482079> [Consultado em 06-01-2013]

O Jogo (2012). "Organização do FC Porto está bem à frente". Disponível em: <http://m.ojogo.pt/m/article?contentID=2852978> [Consultado em 21-01-2014]

O Jogo (2013). No FC Porto os problemas desaparecem, 22 de Novembro, p. 2.

O Jogo (2013a). "Não há milagres", 25 de Novembro, p.10

O Jogo (2013b). "O museu é o coração da máquina", 21 de Outubro, p. 7.

O Jogo (2013c). "Jogadores vão sentir falta dos gritos e exuberância", 20 de Novembro, p.19.

O Jogo (2013d). Rinaudo recusa sair em Janeiro, 28 de Novembro, p.11.

- O Jogo (2013e). Paços roubou 12 pontos em três anos, 30 de Novembro, p.13.
- O Jogo (2013f). Lisboa à frente cinco anos depois, 2 de Dezembro, p.13.
- O Jogo (2013g). Plano de resgate, 3 de Dezembro, p.2
- O Jogo (2013h). Despedir para perder segurar para ganhar, 3 de Dezembro, p.3
- O Jogo (2013i). Rui Moreira foi conhecer o museu, 3 de Dezembro, p.5
- O Jogo (2013f). "Permitimos um golo num momento decisivo", 28 de Outubro, p.13.
- O Jogo (2013g). Os vencedores Fonseca e Jardim, 28 de Outubro, p.40.
- O Jogo (2014). "Lucho é um símbolo e merece continuar", 3 de Janeiro, p. 5.
- O Jogo (2014a). FC Porto em terceiro na liga dos vendedores, 26 de Março, p. 36.
- Pereira, Paulo (2011). Pinto da Costa é o presidente que refundou o FC Porto. Disponível em: http://economico.sapo.pt/noticias/pinto-da-costa-e-o-presidente-que-refundou-o-fc-porto_123385.html [Consultado em 11-01-2014]
- Pascal, Richard; Athos, Anthony (1982). *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*, Warner Books, New York.
- Pawson, Ray; Tilley, Nick (1997). *Realistic Evaluation*, Sage, London.
- Penrose, Edith (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford.
- Pereira, Sérgio (2013). Portugal é o segundo país que mais ganha em transferências. Disponível em: <http://www.maisfutebol.iol.pt/internacional/liga/portugal-e-o-segundo-pais-que-mais-ganha-em-transferencias> [Consultado em 30-10-2013]
- Pereira, Sérgio (2013a). Leonardo Jardim castiga Ruben Semedo com despromoção à equipa B. Disponível em: <http://www.maisfutebol.iol.pt/sporting-liga-ruben-semedo-derbi-taca-de-portugal-policia/527b9079e4b0034d0f83f287.html> [Consultado em 12-12-2013]
- Pereira, Sérgio (2013b). Leonardo Jardim: «Rinaudo é um homem indiscutível neste grupo» Disponível em: <http://www.maisfutebol.iol.pt/sporting-liga-rinaudo-sporting-rinaudo-william-carvalho-diego-capel/52a9c3fee4b097e00ebede2f.html> [Consultado em 12-12-2013]
- Pereira, Sérgio (2014). Jardim: «Mudança técnica no Sp. Braga só lhes dá mais motivação». Disponível em: <http://www.maisfutebol.iol.pt/jardim-mudanca-tecnica-no-sp-braga-so-lhes-da-mais-motivacao/530f32dce4b00130fd4fa55a.html> [Consultado em 27-02-2014]
- Pinto, Vítor (2014). Balneário faz tremer o Dragão, Record de 20 de Abril, p.5.

Pires, Bruno (2013). "Ricciardi convidou-me para presidente e até ofereceu remuneração". Disponível em: http://www.dn.pt/desporto/sporting/interior.aspx?content_id=3147505&page=-1 [Consultado em 21-01-2014]

Pondy, Louis; Frost, Peter; Morgan, Gareth; Dandridge, Thomas (1983). *Organizational Symbolism*, JAI press, Greenwich, CT.

Porter, Michael (1996). What is Strategy, *Harvard Business Review*, 74 (6): 2-22.

Porter, Michael (2008). The Five Competitive Forces that Shape Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, 74 (6): 23-41.

Portugalnews (2014). Sporting, Benfica e Porto no topo do campeonato das bolsas. Disponível em: <http://www.portugalnews.pt/economia/sporting-benfica-e-porto-no-topo-do-campeonato-das-bolsas/> [Consultado em 28-01-2014]

Primeira Liga (2008). [Tributo] Tomislav Ivic. Disponível em: <http://www.primeiraliga.com/pl/showthread.php/15005-Tributo-Tomislav-Ivic> [Consultado em: 12-03-2014]

Público (2012). Janko diz que no Norte se trabalha e em Lisboa “se gasta o dinheiro”. Disponível em: <http://www.publico.pt/noticia/janko-diz-que-no-norte-se-trabalha-e-em-lisboa-se-gasta-o-dinheiro-1539690> [Consultado em 21-01-2014]

Público (2013). “A Liga dos Campeões terá de ser um objectivo”, admite Leonardo Jardim. Disponível em: <http://www.publico.pt/desporto/noticia/a-liga-dos-campeoes-terade-ser-um-objectivo-admite-leonardo-jardim-1616914> [Consultado em: 12-03-2014]

Público (2014). Leonardo Jardim e o caso Maurício: “Punimos consoante a dimensão do problema”. Disponível em: <http://www.publico.pt/desporto/noticia/leonardo-jardim-e-o-caso-mauricio-punimos-consoante-a-dimensao-do-problema-1624498> [Consultado em 26-02-2014]

QuatroQuatroDois (2014). Golos com Salero, nº 3, Janeiro de 2014, pp. 92.

Rádio Renascença (2012). Antero Henrique revela segredos do sucesso do FC Porto. Disponível em: http://rr.sapo.pt/opiniao_detalhe.aspx?fid=45&did=80385 [Consultado em 21-01-2014]

Rajagopalan, Nandini; Spreitzer, Gretchen (1997). Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-lens Perspective and Integrative Framework, *Academy of Management Review*, 22 (1): 48 –79

Record (2000). Foi Pedroto quem semeou a cultura vencedora do FC Porto. Disponível em: http://www.record.xl.pt/Arquivo/interior.aspx?content_id=27877 [Consultado em 22-11-2013]

Record (2006). Conceito de jogador formado localmente foi aprovado. Disponível em: http://www.record.xl.pt/Futebol/interior.aspx?content_id=269620 [Consultado em 12-03-2014]

Record (2012). Leão reina no Euro. Disponível em: http://www.record.xl.pt/Futebol/Nacional/1a_liga/Sporting/interior.aspx?content_id=759613 [Consultado em 31-10-2013]

Record (2013). Dragões são o melhor clube vendedor da história. Disponível em: http://www.record.xl.pt/Futebol/Nacional/1a_liga/Porto/interior.aspx?content_id=831528 [Consultado em 31-10-2013]

Record (2013a). "Este jogo prende Portugal", 9 de Novembro, pp. 2.

Record (2013b). No FC Porto aprende-se a ser homem. Disponível em: http://www.record.xl.pt/Futebol/Nacional/1a_liga/Porto/interior.aspx?content_id=816049 [Consultado em 22-11-2013]

Record (2013c). Jorge Jesus suspenso 30 dias. Disponível em: http://www.record.xl.pt/Futebol/Nacional/1a_liga/Benfica/interior.aspx?content_id=854524 [Consultado em 01-12-2013]

Record (2013d). Trabalho invisível, 10 de Dezembro, pp. 22.

Record (2013e). "Djuricic e Sulejmani vão mostrar valor", 29 de Novembro, pp.3.

Record (2013f). Autocarro portista atingido por tochas e pontapés à chegada ao Dragão. Disponível em: http://www.record.xl.pt/Futebol/Nacional/1a_liga/Porto/interior.aspx?content_id=856346 [Consultado em 06-01-2014]

Record (2013g). Bruno de Carvalho: «Não fui para o banco por causa do cheiro da relva». Disponível em: http://www.record.xl.pt/Futebol/Nacional/1a_liga/Sporting/interior.aspx?content_id=844420 [Consultado em 21-01-2014]

Rodrigues, Bruno (2014). Chicotadas valem aumento de 22,5% de pontos. o Jogo de 11 de Março de 2014, p. 21.

Rodrigues, Ricardo (1998). Organizações, Mudança e Capacidade de Gestão, Principia, Cascais.

Roseiro, Bruno (2013). Bruno Carvalho é o 42.º presidente do Sporting. Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/bruno-carvalho-e-o-42-presidente-do-sporting=f795719> [Consultado em 12-03-2014]

RTP (2009). José Mourinho. Disponível em: <http://www.rtp.pt/icmblogs/rtp/premiosantena3/?k=Jose-Mourinho.rtp&post=17501> [Consultado em 12-03-2014]

RTP (2013). Pinto da Costa no relvado do Dragão em véspera de jogo da Champions. Disponível em: <http://www.rtp.pt/noticias/index.php?article=698419&tm=29&layout=122&visual=61> [Consultado em 03-12-2013]

Ruela, João (2013). "Pinto da Costa só não faz farinha com Vieira". Disponível em: http://www.dn.pt/desporto/sporting/interior.aspx?content_id=2667483 [Consultado em 21-01-2014]

Santos, Norberto (2013). O mundo Sporting, Record de 23 de Novembro de 2013, p.20.

Santos, Norberto (2013a). Um espaço de emoções, Record de 22 de Novembro de 2013, p.20.

Sapo Desporto (2013). «Ninguém gosta do Benfica e eu não fujo à regra». Disponível em: http://desporto.sapo.pt/futebol/primeira_liga/artigo/2013/05/29/josu_ningu_m_gosta_do_benfica_.html [Consultado em 13-11-2013]

Sapo Desporto (2013a). Benfica favorito a bater estudantes. Disponível em: http://desporto.sapo.pt/apostas/artigo/2013/10/31/benfica_favorito_a_bater_estudan.html [Consultado em 22-11-2013]

Sapo Desporto (2013b). FC Porto e Jorge Jesus já têm acordo. Disponível em: http://desporto.sapo.pt/futebol/primeira_liga/artigo/2013/04/01/fc_porto_e_jorge_jesus_j_t_m_ac.html [Consultado em 13-12-2013]

Sathe, Vijay (2003). Corporate Entrepreneurship: Top Managers and New Business Creation, Cambridge University Press, Cambridge.

Sainsaulieu, Renaud (1987). Sociologie de l'Organisation et de l'Entreprise, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & Dalloz, Paris.

Schein, Edgar (1968). Organizational Socialization and the Profession of Management, Industrial Management Review, 9: 1-16

Schein, Edgar (1982). Psicologia Organizacional, Prentice-Hall do Brasil, Rio de Janeiro.

Schein, Edgar (1985). Organizational Culture and Leadership, JosseyBass, San Francisco.

Schneider, Benjamin (1983) Interactional Psychology and Organizational Behavior. Em: Staw, Barry; Cummings, Larry (eds). Research in Organizational Behavior, Greenwich, JAI, P.1-32.

Schultz, Ì. (1995). *On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding*, De Gruyter, Berlin.

Schultz, Majken; Hatch, Mary (1996). Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigma Interplay in Organizational Culture Studies. *Academy of Management Review*, 21 (2): 529-557.

Simões, Pedro (2013). Bruno de Carvalho: «Ficaram loucos de raiva quando vendi o Bruma». Disponível em: http://www.record.xl.pt/Futebol/Nacional/1a_liga/Sporting/interior.aspx?content_id=844424 [Consultado em 21-01-2014]

Simons, Robert (1995), *Levers of Control*, Harvard Business School Press, Boston.

Sítima, Luís; Oliveira, Felipa; Fernandes, Vanessa (2005). *Loop - Organizações em Mudança*, Sílabo, Lisboa.

Smircich, Linda (1983a). Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28 (3): 339-358.

Smircich, Linda (1983b). Organizations as Shared Meanings, em: Pondy, Louis *et al* (Eds.), *Organizational Symbolism* (pp. 55-65). CT: JAI, Greenwich.

Sobh, Rana; Perry, Chad (2006). Research Design and Data Analysis in Realism Research, *European Journal of Marketing*, 40 (11/12): 1194 - 1209.

Sousa, Hugo (2013). Jorge Jesus renova por dois anos com Benfica. Disponível em: <http://www.publico.pt/desporto/noticia/oficial-jorge-jesus-renova-por-dois-anos-com-benfica-1596390> [Consultado em 21-01-2014]

Sport Lisboa e Benfica (2013). Palmarés. Disponível em: <http://www.slbenfica.pt/Futebol/Palmares.aspx> [Consultado em 31-10-013]

Sporting Clube de Portugal (2013). Principal Palmarés. Disponível em: http://www.sporting.pt/Clube/clube_palmares.asp [Consultado em 31-10-2013]

Sporting Clube de Portugal (2014). Plantel 2013/2014. Disponível em: https://www.sporting.pt/Futebol/Fut_Prof/futsen_plantel_1314.asp [Consultado em 13-03-2014]

Sporting Clube de Portugal (2014a). Plantel B. Disponível em: https://www.sporting.pt/Futebol/Fut_Prof/futsen_plantel equipab_1314.asp [Consultado em 13-03-2014]

Sporting Clube de Portugal (2014b). Visão, Missão e Valores. Disponível em: http://www.sporting.pt/Academia/Apresentacao/academia_missaoevalores.asp [Consultado em 13-03-2014]

Tannenbaum, Robert; Schmidt, Warren (1958). How to Choose a Leadership Pattern, Harvard Business Review, 36 (3/4): 95-101

Taspcott, Don; Caston, Art (1993). Paradigm Shift, McGraw-Hill, New York.

Teece, David; Pisano, Gary; Shuen, Amy (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, 18 (7): 509-533.

Teixeira, Nuno (2012). Wenger: FC Porto tem sucesso na América do Sul. Disponível em: <http://relvado.sapo.pt/mercado/wenger-fc-porto-tem-sucesso-na-america-sul-440612> [Consultado em 21-01-2014]

Teixeira, Nuno (2013). Crise força clubes de futebol a encolherem orçamentos em 20%. Disponível em: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/crise_forca_clubes_de_futebol_a_encolherem_orcamentos.html [Consultado em 31-10-2013]

Teixeira, Sebastião (1998). Gestão das Organizações, McGraw-Hill, Amadora.

Thorn, Jeremy (1992). Gerir a Mudança, Gradiva, Lisboa, pp. 11-12.

TSF (2011). Deco compara organização do FC Porto à do Barcelona. Disponível em: <http://www.maisfutebol.iol.pt/fc-porto-porto-antero-henrique-france-football-noticias/520e34713004ebc59d99a0fe.html> [Consultado em 21-01-2014]

TSF (2012). Sporting derrota P. Ferreira na estreia de Sá Pinto na prova. Disponível em: http://www.tsf.pt/PaginaInicial/Desporto/Interior.aspx?content_id=2314750 [Consultado em 12-03-2014]

TSF (2013). Sporting cumpriu objetivos na venda de Bruma e Ilori. Disponível em: http://www.tsf.pt/PaginaInicial/Desporto/Interior.aspx?content_id=3403912 [Consultado em 12-03-2014]

Tushman, Michael & Romanelli, Elaine (1985). Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation. Em: Cummings, Larry; Staw, Barry (2010). Research in Organizational Behavior, 1 (11): 171-222. Greenwich, CT: JAI Press.

TVI 24 (2013). Sporting: Bruno de Carvalho diz ter recusado Atsu e Oblak. Disponível em: <http://www.tvi24.iol.pt/sporting/liga-sporting-bruno-de-carvalho-bruma-oblak-atsu/1482477-1457.html> [Consultado em 21-01-2014]

UEFA (2013). UEFA Country Ranking 2013. Disponível em: <http://kassiesa.home.xs4all.nl/bert/uefa/data/method4/crank2013.html> [Consultado em 10-10-2013]

Vasconcelos, Ricardo (2014). «Alterar a identidade é sinal de insegurança». Record de 10 de Janeiro, p.8.

Vaughn, Sharon; Schumm, Jeanne; Sinagub, Jane (1996). Focus Group Interviews in Education and Psychology, Thousand Oaks, Sage.

Viana, André (2014). "Contra nós o Benfica nunca tinha iniciativa", O Jogo de 10 de Janeiro, p.6.

Wall, Stuart et al (2010). Strategic Reconfigurations - Building Dynamic Capabilities in Rapid Innovation-based Industries, Edward Elgar, Cheltenham.

Weinberg, Robert; Gould, Daniel (2003). Foundations of Sport and Exercise Psychology, Human Kinetics, Champaign, IL, p. 213.

Whetten, David; Cameron, Kim (1991). Developing Management Skills, Harper Collins, New York.

Wilkinson, Sue (2004). Focus Group Research. Em: Silverman, David (ed.), Qualitative research: Theory, method, and practice (pp. 177–199), Thousand Oaks, CA: Sage.

Winter, Sidney (2000), The Satisficing Principle in Capability Learning, Strategic Management Journal, 21 (10-11): 981–96.

Welshnot (2013). Cardiff City: Everything Must Go. Disponível em: <http://www.welshnot.com/blog/cardiff-city-everything-must-go/> [Consultado em 17-09-2013].

Wikipedia (2014). Anexo:Lista de presidentes do Futebol Clube do Porto. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Anexo:Lista_de_presidentes_do_Futebol_Clube_do_Porto [Consultado em 12-03-2014]

Yin, Robert (2005). Estudo de Caso - Planeamento e Métodos, Bookman, São Paulo.

Zerozero (2013). Evolução histórica. Disponível em: http://www.zerozero.pt/competicao_evolucao.php?id_comp=3&view=1 [Consultado em 30-10-2013]

Zerozero (2013a). Benfica não tem cultura de vitória. Disponível em: <http://www.zerozero.pt/noticia.php?id=112468> [Consultado em 22-11-2013]

Zerozero (2013b). No verão ou no inverno, Catar garante tudo OK na organização do Mundial. Disponível em: <http://www.zerozero.pt/noticia.php?id=129870> [Consultado em 13-12-2013]

Zerozero (2013c). Defour insatisfeito: «Quero voltar a ser um jogador importante num clube». Disponível em: <http://www.zerozero.pt/noticia.php?id=130775> [Consultado em 02-01-2014]

Zerozero (2013d). Marc Janko: «Austria Wien tem de estar num dia muito bom para chatear o FC Porto». Disponível em: <http://www.zerozero.pt/noticia.php?id=125379> [Consultado em 02-01-2014]

Zerozero (2013e). «O nosso líder Pinto da Costa é único», diz Vítor Baia. Disponível em: <http://www.zerozero.pt/noticia.php?id=59868&page=2> [Consultado em 21-01-2014]

Zerozero (2014). Futebol Clube do Porto. Disponível em: <http://www.zerozero.pt/equipa.php?id=9&menu=coaches> [Consultado em 12-03-2014]

Zerozero (2014a). Sporting Clube de Portugal. Disponível em: <http://www.zerozero.pt/equipa.php?id=16&menu=coaches> [Consultado em 12-03-2014]

Zerozero (2014b). Sport Lisboa e Benfica. Disponível em: <http://www.zerozero.pt/equipa.php?id=4&menu=coaches> [Consultado em 12-03-2014]