



Instituto Universitário da Maia - ISMAI
Departamento de Ciências da Educação Física e Desporto



Cultura Organizacional como Fator de Sucesso em
Clubes de Futebol: Diferentes realidades

André Filipe Conceição Correia

Cultura Organizacional como Fator de Sucesso em
Clubes de Futebol: Diferentes realidades

André Filipe Conceição Correia

Mestrado em Gestão do Desporto

Orientadores Institucionais

Professora Doutora Celina Gonçalves

Professor Doutor José Carneiro Oliveira Neto



André Filipe Conceição Correia

27738

**Cultura Organizacional como Fator de Sucesso em Clubes de Futebol:
Diferentes realidades**

Dissertação com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto, nos termos do Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março, republicado pelo Decreto-Lei nº 63/2016, de 13 de setembro.

Trabalho realizado sob a orientação institucional da Professora Doutora Celina Gonçalves do Instituto Universitário da Maia e do Professor Doutor José Carneiro Oliveira Neto do Instituto Universitário da Maia

junho 2021

Agradecimentos

A realização desta dissertação contou com distintos apoios, sem os quais a sua realização não teria sido possível, dedicando este espaço a todos que de alguma forma contribuíram para que este ano corresse da melhor forma e de modo a conseguisse dar este passo importante na minha vida.

Um agradecimento à Professora Doutora Celina Gonçalves, orientadora desta dissertação, pelo tempo disponibilizado, por se encontrar disponível a todos as horas e pelo seu profissionalismo. Pela troca de ideias e sugestões constantes e conselhos que permitiram uma melhoria constante da integridade do processo, pela sua exigência e qualidade no trabalho e por exigir sempre mais e melhor de todos os seus orientandos.

A todos os docentes do ISMAI, que de alguma forma ajudaram neste percurso de dois anos, em especial ao Professor Doutor José Neto, meu coorientador, pelo tempo disponibilizado e pela ajuda na realização desta dissertação.

Aos clubes participantes e a todos os seus recursos humanos, agradeço a disponibilidade, a partilha de ideias e informações concedidas, assim como me receberam, tornando esta dissertação não só possível como mais rica.

Um agradecimento a todos os meus atletas, e também corpo técnico com quem tenho o prazer de trabalhar diariamente, que me fazem crescer e tornar-me melhor todos os dias, pelo seu respeito e dedicação.

Agradeço também ao meu núcleo de amigos pela constante presença e apoio, em especial ao meu caro amigo Nuno Milheiro, pelas regulares trocas de ideias, conversas, sugestões e ajuda em contactar os clubes.

À Patrícia, pelo constante apoio, incentivo, amor e por me incentivar a conquistar os meus sonhos.

À minha família, aos meus pais e aos meus irmãos que sempre me apoiaram e encorajam a ser cada vez melhor, dia após dia e por estarem sempre ao meu lado em todos os momentos.

A todos o meu sentido agradecimento!

Resumo

A cultura organizacional assume nos dias de hoje um papel fundamental no seio das organizações desportivas, concretamente nos clubes de futebol. Os clubes precisam de desenvolver uma cultura única e diferenciadora, com estratégias únicas e inovadoras que lhes permitam distinguirem-se da concorrência. Assim, o objetivo principal do estudo visa perceber como a cultura e a identidade organizacional influenciam os propósitos que os clubes se propõem atingir.

A amostra foi constituída por 14 clubes de futebol onde se questionaram 20 dirigentes e técnicos de clubes de futebol aos quais foi aplicada uma entrevista estrutura, com questões sobre a cultura organizacional, planeamento estratégico e sucesso no clube. Realizou-se uma análise de conteúdo do tipo lógico-semântica complementada com análise de conteúdo com recurso ao programa MAXQDA2020.

Os resultados indicam que ao nível da missão, formar atletas para a equipa principal (29,17%; n=7), da visão, formar atletas para chegar à equipa principal (20,83%; n=5), dos valores, valores associados ao desenvolvimento humano individual (41,67%; n=10) e objetivos de resultados desportivos (62,5%; n=15). Quanto à cultura transversal existe uma envolvimento de todos os recursos humanos no processo (20,83%; n=5). Para a adaptação da cultura no futebol de formação foi descrito a promoção da identidade e compromisso (8,33%), já no futebol sénior/profissional a cultura não se altera (12,5%; n=3). As implicações nos resultados mostra que a adaptação da cultura leva a uma inovação e ao uso de novas tecnologias (16,67%; n=4). Já o fator de sucesso mais identificado foi a competência dos recursos humanos da organização (25%; n=6).

De modo geral todos os clubes procuram formas de criar vantagens e ter mais sucesso. Cada clube cria objetivos diferenciados utilizando todos os recursos à disposição, sendo que, os resultados sugerem que a competência dos recursos humanos tem um papel fundamental no sucesso dos clubes para que atinjam os objetivos, pelo que as Direções devem focar-se na contratação de recursos humanos de excelência.

Palavras-chave: Organizações desportivas, diferenciação, planeamento estratégico, Sucesso desportivo

Abstract

Nowadays, organizational culture plays a fundamental role within sports organizations, specifically in football clubs. Clubs need to develop a unique and differentiating culture, with unique and innovative strategies that set them apart from the competition. Thus, the main objective of the study is to understand how culture and organizational identity influence the purposes that clubs intend to achieve.

The sample consisted of 14 football clubs where 20 executives and coaches of football clubs were questioned and a structured interview was applied, with questions about organizational culture, strategic planning, and success in the club. A logical-semantic content analysis was carried out, complemented with content analysis using the MAXQDA2020 program.

The major results were, as their mission to shape athletes for the main team (29,17%; n=7), as for the vision, to shape athletes to reach the main team (20,83%; n=5), values associated with individual human development (41,67%; n=10) and objectives of sporting achievements (62,5%; n=15). As for the organizational there is an involvement of all human resources in the process (20,83%; n=5). As for the adaptation of the culture for the youth football there is a promotion of identity and commitment (8,33%) and for the senior/professional football the culture does not change (12,5%; n=3). For the implications of the results, the adaptation of culture leads to innovation and the use of new technologies (16,67%; n=4). The success factor most identified was the proficiency of the organization's human resources (25%; n=6).

In brief, all clubs are looking for ways to create advantages and be more successful. Each club sets different goals using all the available resources being that the results suggest that the competency of their human resources has a fundamental role in the success of the football clubs so they can accomplish their objectives, so the boards need to pay more focus on wiring worth human resources.

Keywords: Sports Organizations, differentiation, strategic planning, Sports Success

Índice

Agradecimentos.....	III
Resumo	V
Abstract.....	VII
Índice de Tabelas	XI
Índice de Figuras.....	XII
1- Introdução	1
1.1. Importância do Tema	3
1.2. Questão e Objetivos de Investigação	4
1.3. Estrutura	5
2- Organizações Desportivas	6
2.1. Conceito de Organização.....	6
2.1.1. Conceito de Organizações Desportivas	8
2.1.1.1. Clubes de Futebol e Internacionalização	9
2.1.2. Características e estrutura das Organizações.....	11
2.2. Cultura Organizacional	13
2.2.1. Identidade Organizacional	18
2.2.2. Cultura como elemento diferenciador	20
2.2.3. Estrutura Organizacional.....	21
2.3. Planeamento Estratégico nos clubes de Futebol	23
2.4. Sucesso nos Clubes de Futebol.....	25
3- Método	27
3.1. Enquadramento do Objeto de Estudo	27
3.2. Amostra.....	27
3.3. Instrumento	29

3.4. Procedimentos	31
3.5. Análise de dados	32
4- Resultados	34
5- Discussão	46
5.1. Caracterização e Cultura Organizacional	46
5.2. Planejamento Estratégico	48
5.3. Sucesso Organizacional	50
6- Conclusão	51
7- Limitações e propostas de Estudos futuros	54
8- Referências	55
9- Anexos	61
Anexo 1: Entrevista	62
Anexo 2: Tabela 3: Departamentos Clubes de Futebol	65
Anexo 3: Tabela 4: Missão Clubes de Futebol	66
Anexo 4: Tabela 5: Visão Clubes de Futebol	67
Anexo 5: Tabela 6: Valores Clubes de Futebol.....	68
Anexo 6: Tabela 7: Objetivos Clubes de Futebol	69
Anexo 7: Tabela 8: Aplicação da Cultura Organizacional Clubes de Futebol	70
Anexo 8: Tabela 9: Cultura Transversal Clubes de Futebol	71
Anexo 9: Tabela 10: Adaptação da Cultura Clubes de Futebol	72
Anexo 10: Tabela 11: Implicações no Resultado Adaptação da Cultura Clubes de Futebol	73
Anexo 11: Tabela 12: Cultura diferenciadora Clubes de Futebol	74
Anexo 12: Tabela 13: Competências Recursos Humanos Clubes de Futebol.....	75
Anexo 13: Tabela 14: Fatores Sucesso Clubes de Futebol.....	76

Índice de Tabelas

Tabela 1: Amostra do Estudo	28
Tabela 2: Quadro Síntese Dimensões Entrevista	29
Tabela 3: Departamentos Clubes de Futebol.....	65
Tabela 4: Missão Clubes de Futebol.....	66
Tabela 5: Visão Clubes de Futebol	67
Tabela 6: Valores Clubes de Futebol	68
Tabela 7: Objetivos Clubes de Futebol.....	69
Tabela 8: Aplicação da Cultura Organizacional Clubes de Futebol	70
Tabela 9: Cultura Transversal Clubes de Futebol.....	71
Tabela 10: Adaptação da Cultura Clubes de Futebol	72
Tabela 11: Implicações no Resultado Adaptação da Cultura Clubes de Futebol.....	73
Tabela 12: Cultura diferenciadora Clubes de Futebol.....	74
Tabela 13: Competências Recursos Humanos Clubes de Futebol	75
Tabela 14: Fatores Sucesso Clubes de Futebol	76

Índice de Figuras

Figura 1: Departamentos Clubes de Futebol.....	34
Figura 2: Missão Clubes de Futebol.....	36
Figura 3: Visão Clubes de Futebol	37
Figura 4: Valores Clubes de Futebol.....	38
Figura 5: Objetivos Clubes de Futebol.....	39
Figura 6: Aplicação da Cultura Organizacional Clubes de Futebol.....	40
Figura 7: Cultura Transversal Clubes de Futebol.....	41
Figura 8: Adaptação da Cultura Clubes de Futebol.....	42
Figura 9: Implicações no Resultado Adaptação da Cultura Clubes de Futebol.....	42
Figura 10: Cultura Diferenciadora Clubes de Futebol	43
Figura 11: Competências Recursos Humanos Clubes de Futebol	44
Figura 12: Fatores Sucesso Clubes de Futebol	45

1- Introdução

O desporto é uma herança cultura, sendo que os laços entre o desporto e a sociedade são bastante complexos. O desporto engloba vários aspetos sociais como a política, economia, cultura, antropologia, psicologia, entre outros.

O desporto tem vindo a registar um forte crescimento, tal é o crescimento que nos dias de hoje que é capaz de atrair muitos interesses e mobilizar milhões de pessoas pelo mundo fora, sendo uma potência mundial quer a nível cultural, político e económico, sendo hoje em dia um fenómeno que já se espalhou a nível global, chegando a um nível outrora inimaginável (Café, 2010).

O desporto em geral, e o futebol em particular, apresentam-se como um meio de expressão da cultura de uma sociedade, revelando muitas vezes a sua história, a sua organização e o seu funcionamento. É um ponto de encontro dos vários indivíduos que partilham formas de estar, sentir e pensar semelhantes (Sousa, 2012). O desporto é considerado uma atividade humana com um conjunto vasto de particularidades únicas, ligadas sobretudo a componentes emocionais, provocando sobretudo alegria e ajudando a aperfeiçoar o sentimento de fraternidade entre povos, unindo pessoas, independentemente da suas origens, crenças, religião e estatutos sociais e económicos (Moreira, 2019).

Especificamente, o futebol é hoje o desporto mais mediático do mundo, é um desporto ao qual ninguém fica indiferente, capaz de mover multidões, com capacidade de movimentar grandes quantidades monetárias, sendo que já não é visto como apenas um desporto, mas sim como uma indústria relevante em várias economias nacionais (Marques, 2017).

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

Com o constante avanço tecnológico e a modernização das organizações que

prevalecem no futebol profissional são esperadas mudanças significativas nestas organizações a níveis organizacional e da gestão num ambiente cada vez mais competitivo, onde a sua capacidade de adaptação, flexibilidade e capacidade de resposta terão um papel fundamental para a sua sobrevivência e capacidade de se afirmarem numa posição sólida e competitiva.

Com o mundo cada vez mais globalizado e com as organizações a trabalharem em ambientes mais dinâmicos surge a necessidade de haver alterações, nomeadamente ao nível da gestão, de modo que estas organizações se consigam manter competitivas e atualizadas perante as ocorrências atuais. Apenas assim se conseguirão diferenciar e ganhar vantagem competitiva, chaves para obter sucesso.

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

De modo a criar uma cultura e identidade próprias, as organizações optam por desenvolver estratégias diferenciadoras procurando obter soluções inovadoras que lhes permitam diferenciar-se da sua concorrência. Fundamental é o papel dos recursos humanos no desenvolvimento da organização, sendo necessário que estes partilhem dos mesmos valores, crenças e pressupostos defendidos pela organização, de forma que se atinga os objetivos traçados.

No entanto, atualmente, para muitas organizações (presidentes, gestores, diretores) o grande objetivo é obter sucesso, sucesso esse, por vezes, traduzido em títulos. Contudo, será o sucesso apenas traduzido por conquista de títulos?

Com este estudo pretende-se perceber o que os clubes de futebol entendem por sucesso e se o conseguem atingir de forma sustentável. Como tal, o objetivo geral da presente dissertação é perceber como é que a cultura e identidade organizacional influenciam os propósitos que os clubes se propõem atingir.

1.1. Importância do Tema

O Desporto, em geral, tem crescido de forma exponencial e tem vindo a adaptar-se com o desenvolvimento social, económico e tecnológico generalizado a nível mundial.

O futebol, em particular, destaca-se em crescendo dos demais desportos como sendo o mais praticado em todo o mundo, com as equipas a procurar em idades precoces o êxito desportivo, encontrando-se pendente de múltiplos fatores. Com a procura constante do sucesso por parte das organizações desportivas, a gestão tem assumido cada vez mais um papel fundamental para que as organizações consigam planear, idealizar e executar os objetivos a que se propõe a atingir.

A cultura organizacional visa assim desenvolver um trabalho de gestão que adiciona valor e vantagens competitivas de forma sustentável, onde se procura constantemente progressos internos e onde se procura um desenvolvimento individual e coletivo dos recursos humanos de modo que estes estejam satisfeitos na organização e que contribuam de forma ativa (Milota, Maria, & Jozef, 2015).

Segundo o autor O'Reilly (2008) o termo cultura organizacional tem recebido bastante atenção no mundo empresarial. Vários CEO's de empresas americanas têm vindo a transformar a sua cultura de trabalho focando-se em trabalho árduo, simplicidade, inovação e uma cultura que vai ao encontro dos seus trabalhadores e ao público alvo que pretende atingir, com grande capacidade de adaptação e de desenvolvimento ao invés de uma cultura de trabalho tradicional muito utilizada antes do século XXI e que trazia descontentamento sobretudo aos seus empregados por ser muitas vezes uma cultura de imposição, sem liberdade de expressão.

Este tema tem ganho grande preponderância, visto que a gestão nos dias de hoje é um elemento diferenciador presente nos clubes de futebol. Acredita-se que uma gestão adequada e um planeamento correto e pertinente à realidade do clube faça a diferença neste desporto, e em qualquer segmento de mercado. Acredita-se que é possível criar ou transformar uma organização de modo que esta se distinga e que consiga alcançar os seus objetivos de forma mais eficiente, quer seja na obtenção de títulos, na formação de atletas ou na criação de uma identidade própria.

Os clubes de futebol são vistos, no presente momento, como uma empresa.

Neste sentido, é fundamental uma gestão adequada e uma cultura definida para que se consigam atingir os objetivos delineados, por parte da organização, de forma eficaz e eficiente. Assim, para que as organizações se aproximem dos seus objetivos e respondam às exigências do mercado em que se inserem e à sua competitividade, torna-se fundamental desenhar uma cultura organizacional com foco no capital humano e aprendizagem, englobando todos os trabalhadores, com liberdade de expressão, de forma que se expressem e se sintam peça fundamental, tornando-se uma voz ativa dentro da organização, contribuindo ativamente para os objetivos organizacionais delineados.

1.2. Questão e Objetivos de Investigação

A gestão assume hoje um papel fundamental no seio das organizações desportivas. A cultura organizacional tem recebido bastante atenção no mundo dos negócios. Esta hoje é crucial para que as organizações consigam ser eficientes e eficazes nos objetivos traçados. Para que se atinjam os objetivos e se consigam responder às exigências do mercado e à grande competitividade existente, torna-se fundamental desenhar uma cultura organizacional que englobe os recursos humanos de forma ativa. Este estudo teve origem na seguinte questão central: Como é que os clubes de futebol conseguem diferenciar-se de todos os outros e obter sucesso de forma sustentável?

Após apresentar a pergunta inicial que deu origem ao estudo torna-se imprescindível enunciar os objetivos do estudo, sendo que estes indicam a direção da investigação. Desta forma, o objetivo principal do estudo visa perceber como a cultura e a identidade organizacional influenciam os propósitos que os clubes se propõem atingir.

Consequentemente estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos para o estudo:

I – Conhecer como é que os clubes de futebol definem a sua missão, visão, valores e objetivos;

II - Compreender como é que os clubes de futebol adaptam a sua cultura às constantes mudanças que ocorrem na sociedade e no desporto e que implicações tem na obtenção dos resultados;

III - Verificar que fatores os clubes de futebol identificam como os mais importantes para se formar uma cultura de sucesso;

1.3. Estrutura

A presente dissertação apresenta a seguinte estrutura: O capítulo 1 começa por dar uma visão geral do estudo, a importância do tema estudado e os objetivos que se pretendem atingir.

O capítulo 2 faz referência à revisão bibliográfica, com a explicação de vários conceitos defendidos e estudados anteriormente por vários autores, organizações desportivas (conceito de organização, conceito de organizações desportivas, clubes de futebol e internacionalização e características e estrutura das organizações), cultura organizacional (identidade organizacional, cultura como elemento diferenciador e estrutura organizacional), planeamento estratégico nos clubes de futebol e sucesso nos clubes de futebol.

O capítulo 3 é relativo à caracterização do estudo realizado, contendo a descrição do método aplicado.

O capítulo 4 e 5 apresenta os resultados obtidos e conseqüentemente a análise e discussão dos mesmos.

Já o capítulo 6, constitui-se pela conclusão e desfecho do estudo elaborada com as principais conclusões obtidas.

O capítulo 7 apresenta as limitações que se encontraram ao longo do estudo e sugestões para futuros estudos a realizar dentro do tema exposto.

Os restantes capítulos, 8 e 9, apresenta as referências bibliográficas que serviram de base para o estudo e os anexos utilizados para a recolha e tratamento dos dados do estudo.

2- Organizações Desportivas

2.1. Conceito de Organização

O conceito de organização é já parte integrante do nosso quotidiano, é parte fundamental da nossa existência enquanto ser humano. Todos os aspetos da nossa vida enquanto seres que coabitam em comunidade estão relacionados com o trabalho coletivo. Os nossos esforços interligam-se com o de muitos outros para que se consigam atingir os objetivos que foram delineados previamente (Lopes, 2017).

Vários autores estudam há vários anos as organizações desportiva. Fichter (1957) começa por definir uma organização como sendo uma coletividade identificável, estruturada e contínua, preenchida por recursos humanos que desempenham papéis dentro da mesma, segundo um conjunto de normas, interesses e valores sociais de modo que sejam atingidos objetivos comuns.

Etzioni (1989) afirmou que as organizações são unidades sociais, onde os objetivos organizacionais têm várias funções entre as quais ser uma fonte de legitimidade que justifica as suas atividades, com padrões para avaliar a sua eficiência e rendimento, com unidades de medida para verificar a sua produtividade, sendo que a razão da organização é servir estes objetivos.

Drucker (1998) defendeu que as organizações são entidades sociais onde as pessoas devem ser vistas como o elemento central e principal, devendo os seus pontos fortes ser rentabilizados e devendo-se minimizar as fraquezas dos mesmos, constituindo-se estes como a prioridade organizacional.

Maximiano (2004) refere que uma organização é uma combinação de esforços individuais que têm como finalidade alcançar objetivos coletivos. O autor refere ainda que a união das pessoas com diferentes características e competências, com a motivação certa e com uma liderança adequada são as componentes que levam a organização a atingir o sucesso.

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

Para Cunha, Rego e Cunha (2007) as organizações são definidas como conjuntos de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos comuns, sendo que estas organizações possuem características específicas como a impessoalidade, isto é, alguns membros da organização não se conhecem; a hierarquia, facilitando a coordenação do trabalho, a dimensão, que diz respeito ao crescimento da organização, os objetivos, sendo estes definidos e estipulados, a eficiência, utilizando os recursos de forma eficiente, as fronteiras, com a distinção entre colaboradores e visitantes, o controlo, com um sistema de controlo interno próprio e ainda o trabalho, já que este é a atividade principal da organização.

Relativamente aos objetivos, Bilhim (2009) afirmou que as organizações são conscientemente organizadas e que atuam de forma contínua com objetivos delineados. Estas caracterizam-se por serem constituídas por grupos de duas ou mais pessoas, que cooperam entre si, que exigem a coordenação formal das suas ações, por procurarem atingir as metas, por pressuporem a diferenciação de funções, por possuírem uma estrutura hierárquica e por terem à sua frente fronteiras.

Já recentemente, Lopes (2017) defendeu que o conceito de organização faz já parte dos fundamentos básicos da nossa existência. O autor acrescenta ainda que todos os aspetos da nossa vida em comunidade estão ligados a trabalhos coletivos, onde os esforços individuais se interligam a todos os outros para que se consigam atingir objetivos previamente selecionados.

Uma organização é então definida como um conjunto de esforço individual que têm como propósito um coletivo, onde se pretende atingir objetivos que seriam inalcançáveis por um único esforço individual. Estes esforços são prolongados no tempo com vista a alcançar objetivos comuns para a organização. Torna-se necessário que exista uma cooperação entre os recursos humanos com tarefas diferenciadas e que exista uma hierarquia bem definida.

As organizações variam também consoante a sua dimensão, os seus objetivos e a sua eficácia, sendo necessário ter em conta as necessidades das pessoas e do ambiente em que estão inseridos.

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

atingidos (Figueiredo, 2012).

2.1.1. Conceito de Organizações Desportivas

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

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

Para Slack e Parent (2006) na definição das organizações desportivas são fundamentais 5 aspetos, sendo estes: identidade social, ou seja, as pessoas são imprescindíveis na execução das atividades da organização; o tipo de atividade que a organização desempenha no ambiente desportivo em que se insere; foco nos objetivos, podendo estes variar ao nível económico e desportivo; estruturação das atividades, divisão de funções e mecanismos coordenados de modo a alcançar os objetivos organizacionais; e, a identificação dos seus próprios limites, tanto ao nível dos recursos humanos como também limites económico-financeiros.

Uma organização desportiva tem várias constituições, sendo estas quem define o objetivo da mesma, se esta é de carácter social, ou se o grande objetivo é o lucro financeiro (Roche, 2005). Sendo assim as organizações desportivas classificam-se em:

- Organizações desportivas públicas, responsáveis por proporcionar programas desportivos e de recreação, bem como criar e manter espaços e equipamentos desportivos (Pedersen, Parks, Quarterman, & Thibault, 2011);
- Organizações desportivas privadas sem fins lucrativos, que são geridas por gestores voluntários que tomam decisões e definem as orientações estratégicas que são levadas a cabo (Pedersen et al., 2011);

- Empresas de serviços desportivos, em que o principal objetivo é desenvolver a sua atividade de forma a obter lucro (Pedersen et al., 2011);
- Sociedades Anónimas Desportivas.

2.1.1.1. Clubes de Futebol e Internacionalização

O Homem sempre teve a necessidade de contactar e de viver em grupo desde os tempos primórdios. No mundo atual, as organizações são o meio mais eficiente para satisfazer essas mesmas necessidades do Homem. Desta forma o Homem organiza-se em clubes de modo voluntário e espontâneo, desde clubes desportivos, sociais, culturais, recreativos a partidos políticos e outras organizações de carácter não lucrativo (Teixeira, 2013).

O futebol tem marcado a sua existência e importância mundial desde as últimas décadas do século XX. A popularização deste desporto deveu-se em muito ao desenvolvimento mundial, sobretudo com a expansão do capitalismo e dos meios de transporte, com o desenvolvimento da comunicação e das tecnologias (Gurgel, 2008). O futebol é nos presentes dias um fenómeno mundial que desperta o interesse de numerosas comunidades. É um desporto que move emoções, cria entusiasmo, exaltação e fascínio, frequentemente comparado a cultos e crenças. A sua importância e popularidade têm crescido com o passar das épocas, um pouco por todo o mundo, independentemente dos sistemas políticos, económicos e do desenvolvimento dos países (Sousa, 2012).

Tal como outros setores de atividade, o desporto tornou-se global conseguindo chegar a todo o lado. A globalização é o processo pela qual bens, informações, pessoas, dinheiro, comunicação, desporto, moda e outras formas de cultura se movimentam além-fronteiras (Eitzen & Zinn, 2011).

O processo de internacionalização tem tido um impacto forte nas organizações desportivas, já que fez aumentar o seu nível competitivo (Ratten & Tsiotsou, 2010) e impulsionou mudanças na forma como o desporto é produzido e consumido pelo público. A gestão nas organizações desportivas teve um avanço muito considerável nos últimos 30 anos, com uma rápida profissionalização no setor. Com a constante expansão da indústria desportiva a um nível global, tanto com a comercialização de eventos e com

o desenvolvimento das competições desportivas, e ainda com a introdução de recursos humanos remunerados e voluntários nas estruturas desportivas fizeram com que as organizações desportivas se tornassem mais profissionais e encontrassem a necessidade de recrutar pessoal qualificado para gerir as organizações de modo a se atingirem objetivos (Hoye, Smith, Nicholson, & Stewart, 2015).

Constantino (1992) começou por definir clube desportivo como sendo uma resposta social às necessidades das comunidades em termos de atividade física e como uma forma de diminuir as desigualdades e injustiças sociais, acrescentando que o desporto deve estar ao alcance de qualquer pessoa, não devendo discriminar qualquer raça, religião, orientações políticas, entre outras.

Os clubes desportivos são as unidades organizacionais com maior importância que asseguram a promoção e a prática da atividade física e do desporto para todos os cidadãos, e devem ser vistos como uma resposta social encontrada para, através da participação de forma voluntária das populações, ultrapassar carências, tanto a nível da ocupação dos tempos livres, como da iniciação, orientação e até especialização desportiva (Araújo, 1986).

Os clubes são hoje multidesportivos, isto é, oferecem uma variedade de modalidades desportivas para diferentes públicos. No entanto, o futebol é hoje o desporto mais lucrativo a nível económico-financeiro e o desporto que chega a mais pessoas. Como tal, a gestão adquire uma grande importância no funcionamento dos clubes de futebol, nomeadamente na transparência e no domínio económico-financeiro dos clubes (Magalhães, 2010). Os clubes têm necessidades de gestão como quaisquer outras organizações. Como empresa tem responsabilidades e têm de atender a diferentes expectativas. Desde stakeholders, sócios e adeptos, atletas, patrocinadores, fornecedores, funcionários, imprensa, associações e federação. Torna-se assim fundamental por parte de quem gere as organizações de perceber que estas são seres vivos, que nascem, crescem e morrem, dependendo da forma como são geridas e impulsionadas no mercado em que se inserem. É crucial dar atenção ao desenvolvimento da organização e dos seus recursos humanos (Chiavenato, 2005).

2.1.2. Características e estrutura das Organizações

Uma organização é formada por um conjunto de pessoas que tem como finalidade cumprir uma determinada tarefa com o máximo de eficiência possível. As organizações variam quanto ao seu tamanho, especificidade, objetivos e grau de eficiência, procurando atender às necessidades de quem trabalha e necessidades sociais (Sousa, 2012).

Bilhim (2009) refere que uma organização é uma entidade social coordenada de forma consciente, com fronteira identificáveis, que funciona numa base contínua, tendo em vista a realização dos objetivos definidos. O autor menciona que as relações entre os indivíduos da organização devem de ser de cooperação, coordenação e com funções diferenciadas, devendo existir uma hierarquia bem definida.

Para Mintzberg (2010) o topo da organização é composto pelo vértice estratégico, onde se encontram os gestores principais da organização. É a partir daqui que são tomadas as decisões que tem maior impacto na organização. Pelo contrário na base da pirâmide encontra-se o centro operacional, constituído por profissionais que fazem a prestação de serviços e a produção. O autor refere ainda que a existência desta linha hierárquica permite a ligação dos dois extremos permitindo um correto funcionamento da organização.

Já para Chelladurai (2001) uma organização caracteriza-se pela presença de nove atributos, sendo estes: uma identidade única, instrumentalização, um programa de atividades, um grupo de membros, limites claros, permanência, divisão do trabalho, uma hierarquia de liderança e regras e regulamentos formais. Caracteriza-se, em adição, por um conjunto de subsistemas, sendo que cada um interage com a tarefa que desempenha e com os ambientes em que se insere.

As características das organizações vão sendo construídas e formadas por quem as imagina e constrói e por todos os membros envolvidos na organização (Laneiro, 2011). Torna-se necessário ter uma estrutura organizacional, que é definida como o conjunto de relações formais entre os grupos e os indivíduos que fazem parte da organização. É através da estrutura organizacional que são definidas as funções de cada unidade da organização e os modos de colaboração entre as diferentes unidades e estas relações são normalmente representadas num organograma ou organograma (Teixeira,

2013).

Para Vasconcellos e Hemsley (2002) a estrutura de uma organização advém do resultado de um processo na qual a liderança é distribuída, as atividades de trabalho desde a base até ao topo são especificadas e existe um sistema de comunicação para que os recursos humanos exerçam as suas funções e tenham autoridade para atingir os objetivos que são delineados pela organização.

Já para Mintzberg (2003), a estrutura de uma organização pode ser definida como a soma total pela qual o trabalho é dividido em diferentes tarefas e como é executada a coordenação para a realização de todas as tarefas, reforçando ainda que nenhuma estrutura se aguenta sozinha, sendo fundamental o papel desempenhado pelos recursos humanos, os materiais e o ambiente que os rodeia e todos os outros fatores que possam interferir no seio da organização, defendendo a importância que uma estrutura tem numa organização.

A estrutura de uma organização é um elemento diferenciador já que é o meio utilizado para se atingirem os objetivos organizacionais. Todas as organizações têm estruturas formais ou informais. Nas estruturas formais os comportamentos dos membros da organização são restringidos ou limitados, mas não determinados, enquanto, nas estruturas informais é exigido um determinado comportamento por parte dos membros que constituem a organização (Chambel & Curral, 2008).

De modo a encontrar-se a estrutura certa para uma organização desportiva é necessário equilibrar a formalização de procedimentos, em simultâneo promover a inovação e a criatividade e garantir um controlo adequado dos recursos humanos não afetando as suas motivações e atitudes (Hoye et al., 2015).

2.2. Cultura Organizacional

Uttal (1983) começa por definir a cultura como sendo um sistema de partilha de valores, o que é importante, e as crenças, como é que as coisas funcionam dentro da organização. Referiu, também, que a cultura é uma interação com as pessoas que trabalham na organização, com as suas estruturas e com os sistemas comportamentais e normas regulativas.

Por sua vez, Kilmann et al. (1985) começa por definir cultura organizacional como sendo as filosofia, ideologias, valores, suposições, crenças, expectativas, atitudes e normas que são compartilhadas por todos dentro da organização e que unem a mesma.

Recentemente Teixeira (2013) argumentou que a cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças e hábitos partilhados pelos membros da organização que interagem numa estrutura formal produzindo normas de comportamento. É definida como sendo um conjunto de características que permite distinguir uma organização de outras organizações análogas. Corresponde à personalidade dos seus indivíduos e à forma como estes se comportam na organização, estabelecendo um conjunto de valores que se exprimem por meio de rituais, ações. É fruto dos valores inerentes a cada indivíduo que tem um papel ativo na organização.

A Cultura Organizacional é considerada a identidade da organização, resume tudo o que a organização possui e defende relativamente à normalização e ao planeamento estratégico. Deve estar incluído na cultura a missão, os valores e a filosofia da organização. A cultura é assim, o sistema de valores partilhados por um grupo de pessoas que permite distinguir uma organização de outra qualquer, criando a sua própria identidade (Hoye et al., 2015).

A cultura organizacional é, hoje em dia um fator diferencial nas organizações, sendo muitas vezes o fator decisivo para as organizações serem bem-sucedidas ou mal-sucedidas, procura promover o coletivo em prol do individual, criando um sentido de união na procura pelos objetivos a atingir. A cultura numa organização procura ajudar na descoberta e no desenvolvimento de soluções para ultrapassar os problemas que vão aparecendo (Lacerda, 2011).

De acordo com MacIntosh e Doherty (2010) as organizações que têm uma cultura organizacional definida apresentam correlações positivas com a performance

organizacional e apresentam vantagens competitivas de forma sustentada. De acordo com os mesmos autores a cultura influencia aspectos do desempenho organizacional com um maior envolvimento dos empregados, maior adaptabilidade, melhorias nas relações de trabalho, vantagem competitiva para com os seus adversários e uma maior diferença entre os ganhos e as perdas, vitórias, derrotas em termos desportivos.

Chiavenato (2005) mencionou que para se conhecer verdadeiramente uma organização, o primeiro objetivo deve ser conhecer a cultura, as ideias e a missão que regem a organização. Refere, adicionalmente, que a cultura deve expressar as normas, valores, crenças, símbolos e comportamentos da organização, sendo que estes valores devem ser transversais a todos os membros da organização. O autor defende a ideia de que quando existe uma cultura definida, torna-se mais fácil para os trabalhadores, clientes e consumidores de se identificarem com os princípios defendidos pela organização, contribuindo para o crescimento desta.

Gomes (2001) expressou que é necessário determinar a missão, os valores e os objetivos para que a organização defina o seu estilo de governação, indo ao encontro aos vários recursos que fazem parte da organização e os interesses que esta defende, de modo que consiga atingir os seus objetivos de acordo com a sua realidade e com o mercado em que se encontra. Estes elementos-chave estabelecem a ligação entre as pessoas, como indivíduos e como coletivo, contribuindo para o sucesso da organização.

A missão é a definição dos objetivos estratégicos da empresa, segundo Teixeira (2013) a missão de uma organização consiste na definição dos seus fins estratégicos gerais, englobando orientações para o desenvolvimento futuro. A missão deve estar expressa e explícita nos vários colaboradores hierárquicos, sendo que esta deve ser comunicada de forma clara para que a organização obtenha sucesso no ambiente em que se encontra.

A missão contempla os limites que devem servir como orientação na implementação das estratégias a ser utilizadas, determina medidas para o comportamento da organização e transmite as normas da conduta éticas dos membros pertencentes à organização (Costa, 2012). Consiste na definição dos seus fins estratégicos. Define os seus propósitos gerais e contínuos que expressa a sua gestão global, desde os níveis superiores da empresa e proporciona orientações para o desenvolvimento contínuo e futuro da organização. É a filosofia atual da organização e

o ponto de partida para a definição dos objetivos subordinados.

A missão deve estar expressa e deve servir de guia de orientação para os recursos humanos que trabalham na organização, os grupos que a constituem e os gestores e administradores. Traduz-se numa declaração explícita ou num entendimento implícito e é a razão da existência da organização (Teixeira, 2013).

A missão de uma organização deve revelar a sua identidade e a sua personalidade, é uma afirmação do seu sentido, imagem e carácter, resultado da interação entre fatores externos e internos à organização. Deve ser ainda entendida como o cenário desejável para o futuro da organização, devendo orientar os comportamentos e decisões e deve motivar a ação (Teixeira, 2013).

Azeredo (2015) expôs que numa primeira fase para se definir a missão é necessário partir de um conjunto de questões, entre as quais: De onde vamos? Para onde pretendemos ir? E como é que pretendemos lá chegar? É também fundamental que todos saibam as razões da existência da organização e do contexto em que se insere.

A missão é então a principal razão de existência das organizações, e é a base que suporta toda a organização.

A visão constitui o plano estratégico adotado pela organização, devendo descrever as ambições futuras, orienta os colaboradores para o futuro. Através da visão e da missão adotadas pela organização os objetivos devem tornar-se alcançáveis. Para Kaplan e Norton (2008), a visão determina os objetivos de médio e longo prazo da organização. Expressa como a organização pretende ser vista aos olhos do público e da concorrência. Com a visão deve-se criar uma imagem que é compartilhada por todos com pensamento no futuro desejado.

A visão compreende duas componentes principais: a ideologia central e a visualização do futuro. A primeira é definida como o carácter permanente da organização e que transcende os ciclos de vida quer de produtos, quer dos mercados, assim como as revoluções tecnológicas ou as lideranças individuais. Já a segunda componente é dividida em duas partes, a definição de metas, que poderá ocorrer entre 10 e 30 anos e a descrição da organização, caso os objetivos sejam atingidos. A visão é um caminho a seguir, a maneira como se devem utilizar os recursos que a organização dispõe, é todo o trajeto que se pretende seguir para a obtenção de resultados.

A visão determina o que se pretende para o futuro da organização, a sua

orientação estratégica, orienta a formulação de políticas e os esforços para o desenvolvimento de competências (Fleury & Fleury, 2004).

A visão é então o propósito ou a razão de ser da organização. Esta deve ser mobilizadora, ambiciosa e deve ser expressa de forma clara, concisa e consensual (Levrini & Oliveira, 2017). A visão deve ser de longo prazo, salientando-se que vários autores referem períodos de 5, 10 ou 20 anos, contudo algumas organizações apontam para visões superiores a 50 anos e outros que contemplam apenas 3 anos.

Os valores são também parte integrante e fundamental numa organização. São os princípios, ou crenças que devem servir como guia, ou critério para os comportamentos, atitudes e decisões de todos os recursos humanos que no decorrer do exercício das suas funções e responsabilidades e na procura de atingir os objetivos, executam a missão da organização na direção da visão (Levrini & Oliveira, 2017). Em organizações com fortes culturas corporativas, os valores são vistos como regras, influenciam a rotina e as ações das pessoas. São vistos como uma declaração de como se espera que todos se comportem, inclusive quem ocupa os altos cargos na organização. Constrói-se uma cultura coesa, com reforço da visão e da missão da organização, e em que cada colaborador é responsável pelo sucesso organizacional (Barrett, 2000).

Os valores definem as regras que norteiem os comportamentos e as atitudes de todos os recursos humanos em contacto com a organização para que seja alcançada a visão e são o suporte moral e ético da organização. Os valores incorporam os códigos de ética e moral e as ideologias e que influenciam os comportamentos (Sousa, 2011).

Para a tomada de decisão numa organização esta necessita de um conjunto de objetivos que servirão como um caminho de orientação, daí a necessidade de se estabelecer objetivos (Martins, 2015).

Os objetivos são o resultado procurado e desejado em qualquer setor de atividade. Objetivos podem ser também definidos como metas ou alvos.

A definição dos objetivos numa organização contribui para o desenvolvimento e coordenação das atividades e dos seus membros, clarificando o propósito organizacional (Teixeira, 2013).

A definição dos objetivos está inteiramente ligado ao que a organização pretende atingir, através das suas práticas e das metas a que se propõe. Os objetivos

são elementos importantes da gestão estratégica, já que indicam as metas que a organização pretende alcançar, para mais tarde ser possível a avaliação de todo o processo.

No que toca a organizações desportivas estas são movidas por objetivos, nomeadamente títulos, parte fundamental do seu propósito e da sua identidade.

Os objetivos servem como marcadores para atingir a visão delineada e as ambições de médio e longo prazo, sendo que os objetivos devem ser atingidos para que se realize a visão previamente estabelecida (Hoye et al., 2015).

Para que se capte a essência de uma cultura organizacional, Teixeira (2013) apontou dez características fundamentais que devem permanecer juntas: identificação, ênfase no grupo, focalização nas pessoas, interação departamental, controlo, tolerância do risco, critérios de recompensas, tolerância de conflitos, orientação para fins ou meios e necessidade de sistema aberto.

No entanto, segundo Hoye et al. (2015) não existe uma clara definição de cultura organizacional. Como já mencionado, anteriormente, há autores que vêem a cultura organizacional como a personalidade da organização, enquanto, para outros é o elemento diferenciador perante todas as outras. Contudo, existem várias suposições sobre a cultura organizacional, como: a cultura tende a ser inflexível e resistente a mudanças rápidas, a cultura é moldada pelas circunstâncias da organização, a sua história e os seus recursos humanos, a cultura é compartilhada pelos membros da organização e deve refletir as crenças de todos, a cultura por vezes é oculta, é difícil de identificar os valores e crenças que a organização defende e a cultura afeta o desempenho da organização e o desempenho dos seus membros.

A cultura organizacional é então descrita como as características que definem uma organização, como as decisões são tomadas, como os objetivos são definidos e como os seus membros conseguem atingir os objetivos delineados. É um elemento fundamental na gestão da organização já que dinamiza a relação entre a organização, os seus recursos humanos e como os objetivos são atingidos (Matic & Maksimovic, 2020).

Em síntese, a cultura organizacional é definida pela partilha de valores, crenças e premissas orientadas pelos gestores/líderes e compartilhadas pelos seus colaboradores de forma a unirem todos os que trabalham na organização e com impacto

no desempenho e na obtenção de resultados. É um conjunto de características únicas que permite distinguir as organizações umas das outras. Deve ser incluído a sua missão, visão, valores e objetivos e deve resumir o que a organização defende. É, também, um fator diferenciador das organizações bem-sucedidas das menos, apresentando um sentido unificador que promove o espírito coletivo, estabelecendo um sentido de missão e promovendo a sinergia em prol da organização, conduzindo a que os indivíduos da organização fiquem fortemente ligados e motivados para “vestirem” a camisa da organização (Lopes, 2003).

Uma cultura para ser dominante em qualquer mercado e ser uma referência no seu setor de atividade necessita de ser partilhada pelo maior número de membros, conferindo à organização personalidade própria e distinta, procurando obter resultados tendo em conta os seus princípios, independentemente do tempo que demorar (Lopes, 2003), procurando englobar todas as pessoas da organização tendo um forte e crescente impacto no desempenho da organização, tornando-se um fator de reconhecimento perante outras organizações do meio de atividade (Chiavenato, 2005). É fundamental por parte da organização, relacionar a sua cultura com as necessidades individuais de cada trabalhador, sendo necessário prestar atenção às dimensões referentes à satisfação, comprometimento, coesão, implementação da estratégia e performance (MacIntosh & Doherty, 2010).

2.2.1. Identidade Organizacional

O conceito de Identidade esta relacionado com a ideia de identidade institucional, que estabelece as singularidades desportivas, políticas e socioculturais de um determinado clube de futebol e aquilo que o clube defende e representa (Rigo & Torrano, 2013). Refere-se à maneira como se apresenta e ao modo de como se distingue de todas as outras organizações, tornando-se única dentro do ambiente organizacional.

Para os autores Albert, Ashforth e Dutton (2000), a identidade e a identidade organizacional são conceitos poderosos, já que definem uma entidade, quer seja uma organização, um coletivo ou um só indivíduo. No mínimo, procura dar resposta à questão: Quem somos nós?

A identidade organizacional é usada como uma forma de incutir ou manter o

sentido de coerência organizacional e o sentido de cooperação coletivo. A identidade constitui-se como uma forma das organizações afirmarem a sua diferença relativamente a todas as outras com quem se relaciona e serve, maioritariamente, como fidelização dos seus membros e dos seus clientes (Ruão, 2001).

Para Gioia, Schultz e Corley (2000) a identidade deve ser constantemente adaptada, caso contrário correm o risco de estagnar, tornando-se incapazes de dar resposta às mudanças que ocorrem no meio exterior. A identidade deve ser dinâmica, deve ser capaz de responder às exigências dos tempos modernos, no entanto, deve preservar as suas características essenciais e que a tornam única.

A identidade desempenha um papel fundamental nas organizações, pois é essencial para o diagnóstico da cultura organizacional (Hoye et al., 2015). A construção da identidade organizacional deve ser parte integrante do trabalho da administração e dos gestores. É através da sua criação que são representados os valores da entidade.

A identidade organizacional não deve ser apenas entendida como um manual de normas ou um quadro de princípios éticos de como atuar, mas sim uma forma de como o individual e o coletivo se devem relacionar para dominarem os públicos interno e externo, de modo a obterem vantagens competitivas (Ruão, 2001).

A criação de uma identidade própria, por parte de uma organização desportiva, deve contemplar a cultura do clube e a valorização dos seus recursos humanos. Deve ser tida em conta os valores que os colaboradores, atletas, treinadores, patrocinadores e adeptos dispõem, assim criando uma identidade clara e bem definida. Scott e Lane (2000) mencionam que a construção de uma identidade própria não é efetuada por atores secundário da organização, mas pelos seus principais gestores, dirigentes e stakeholders que se envolvem na sua construção de forma ativa. No entanto, muitas são as vezes em que os indivíduos pertencentes à organização contribuem para a construção da mesma e conseqüentemente da sua identidade, através da comunicação entre os membros e regulada por um conjunto de normas, valores e conceções que são tidas como corretas no contexto organizacional.

Castelo (2009) refere que a dinâmica de uma equipa/clube de futebol, é definido como um conjunto complexo de representações, valores, finalidades, símbolos, entre outros que são construídos ao longo da história do clube, na qual são integrados e partilhadas interações por todos os seus membros. O autor acrescentou que a noção de

identidade nas organizações dá-se em função dos relacionamentos dos seus recursos humanos, como é construído, mantido e modificado pelas características do contexto em que se insere a organização.

Para Kapferer (2003) existe um conjunto de características específicas a uma organização com identidade própria, sendo que estas resultam da sua história, dos valores, das propriedades, do aspeto físico e da relação que mantém com o seu público-alvo. O autor define, assim, seis dimensões: qualidades objetivas (ambiente físico) e subjetivas (personalidade), as quais se desenvolvem num contexto (cultura) que lhes dão substância e força na convivência com o público-alvo (relação) e são percebidas de forma particular pelo público-alvo (reflexo), gerando neles sentimentos internos específicos (mentalização).

A identidade organizacional baseia-se assim nos atributos que identificam a organização, sendo estes únicos e singulares e que por consequência diferencia a organização das demais. Uma organização com uma forte identidade está mais perto de conseguir atingir os melhores resultados (Ventura, 2012).

2.2.2. Cultura como elemento diferenciador

Com as constantes mudanças no mundo, quer mudanças culturais, do meio ambiente, do social, quer do tecnológico, torna-se perceptível que o processo de mudança seja inerente à vida do ser humano. As mudanças nas organizações são uma questão de sobrevivência, tendo em vista a globalização, a competição nos mercados e a produtividade (Chesini, 2004). É neste sentido que surge a necessidade das organizações, independentemente dos mercados em que atuam, criem e desenvolvam uma cultura própria de forma a se destacarem da concorrência.

A base para o desenvolvimento da cultura assenta na forma como uma determinada organização cria e desenvolve um conjunto de normas, evidência a sua importância, se foca nos colaboradores e gera mecanismos de disseminação no reforço das atitudes e comportamentos considerados ajustados para a organização. A apropriação da cultura na organização revela-se vantajosa quando visa potenciar os comportamentos defendidos com os objetivos estratégicos e com o ambiente do negócio inserido da organização (Sousa, 2011).

Todas as organizações desportivas têm a sua própria cultura, apesar de muitas terem uma cultura disfuncional ou desorganizada, não existe uma comunicação constante entre a gestão da organização e os seus membros. Muitas vezes, as organizações com resultados mais fracos são as organizações que têm costumes e tradições antigos, em que a cultura defendida está desatualizada e os membros que dela fazem parte têm maneiras antiquadas de fazer as coisas. Já as culturas que têm grandes desempenhos e resultados desportivos são culturas que de uma forma ou outra atingem o sucesso, que procuram atualizar a sua identidade aos tempos modernos, que não ficam presos ao tempo.

De acordo com o estudo de MacIntosh e Doherty (2010) a cultura tem um grande impacto na satisfação dos trabalhadores no seu trabalho, com a atmosfera envolvente na organização como sendo a dimensão cultural com maior impacto. A atmosfera incorpora um ambiente acolhedor, amigável e otimista, resultando num ambiente positivo entre os trabalhadores e os clientes, um ponto importante para os objetivos organizacionais. No mesmo estudo os autores mostraram ainda que um sentimento de conexão e pertença na organização por parte dos seus trabalhadores, é um ponto fundamental para que estes se continuem a desenvolver e que permaneçam satisfeitos na organização.

A cultura exerce uma grande influência sobre os comportamentos dos indivíduos que nela trabalham e nos resultados obtidos pela organização. Fornece uma imagem de longo prazo, estável, distinta e duradoura da organização. Laraia (2002), referiu que a cultura é um processo acumulativo, resultante de uma experiência histórica de gerações anteriores na organização.

A cultura e a identidade são contradições organizacionais, dado que as mudanças são necessárias para que uma organização sobreviva no meio competitivo. Todavia, a identidade deve durar o máximo de tempo possível para que o sucesso da organização seja contínuo no tempo.

2.2.3. Estrutura Organizacional

Estrutura organizacional revela-se importante por definir como os funcionários e outros recursos humanos da organização se enquadram uns nos outros em termos das

tarefas de trabalhos, nos procedimentos para a tomada de decisão, da necessidade de existir colaboração e nos níveis de responsabilidade.

Definir uma estrutura correta para uma organização desportiva envolve equilibrar os procedimentos necessários à promoção da inovação e da criatividade, sendo necessário criar um controlo adequado das atividades dos recursos humanos sem afetar a sua motivação e as atitudes que estes têm no desempenhar das suas funções (Hoye et al., 2015).

A estrutura organizacional contém três dimensões estruturais fundamentais: a complexidade, que diz respeito à diferenciação da organização, as diferentes seções e departamentos; a formalização, referente à documentação que dita como a organização trabalha; e, a centralização, como as decisões são tomadas dentro da organização (Parent, O'Brien, & Slack, 2012).

As organizações identificam a sua estrutura através de um organograma, de modo a dispor formalmente a hierarquia de funções e responsabilidades dentro da organização. Clarificando linhas de autoridade e comunicação, como é feita toda a divisão do trabalho e como a organização deve funcionar. Também os clubes de futebol, como qualquer outra organização, têm necessidade de ter uma estrutura formalizada de modo a facilitar as atividades administrativas e desportivas (Schermerhorn, 2006).

2.3. Planeamento Estratégico nos clubes de Futebol

O mercado desportivo, tal como outros mercados, é cada vez mais competitivo, em parte pelo aumento do número de concorrentes, dos avanços tecnológicos, das inovações em produtos e dos serviços, e de outros fatores específicos de cada setor de atividade. A cultura surge nos dias de hoje como um elemento diferenciador nas organizações, sendo que esta deve estar refletida no planeamento estratégico dos clubes. Estes devem atuar e planear de acordo com os seus valores, a sua visão e de acordo com as suas ideologias, não desvalorizando as necessidades individuais dos seus trabalhadores, sendo que estes têm um papel fundamental na implementação da estratégia e na performance da própria organização (MacIntosh & Doherty, 2010). Torna-se necessário arranjar estratégias e objetivos, definindo o destino e o caminho necessário a ser percorrido por parte da organização (Teixeira, 2013).

Assim surge o planeamento. O planeamento começa com a definição dos objetivos de forma clara e precisa. O planeamento traduz a finalidade da empresa. É fundamental definir o objetivo que se pretende atingir (Teixeira, 2013). O planeamento estratégico tem vindo a ser relevante no ambiente empresarial, com um grande aumento de notoriedade e popularidade. As organizações procuram, em crescendo, através do planeamento estratégico, obter vantagens competitivas, vantagens estas que as tornem únicas e que as façam distinguir de todas as outras (Machado & Taylor, 2010).

Kotler (2000) define planeamento estratégico como sendo uma metodologia que permite estabelecer direções a ser seguidas pela organização, procurando uma maior interação com o ambiente que a rodeia. Esta direção escolhida pela empresa engloba questões macropolíticas, estratégicas e dos objetivos funcionais. Já Kotler e Armstrong (2008) definem o planeamento estratégico como sendo um aglomerado de regras e procedimentos que visam a criação de valores, da missão e visão da empresa, bem como uma avaliação contínua das rotinas organizacionais de modo a melhorar a performance da empresa e consequentemente aumentar os lucros.

O planeamento estratégico tem como função ajustar os objetivos e os recursos da organização e as oportunidades de mercado, sendo este um processo contínuo de tomada de decisão com implicações no presente e no futuro (Chiavenato, 2004). A

formulação de um plano estratégico é uma ferramenta de grande importância para o sucesso e prosperidade de qualquer organização, no sentido em que define o negócio da organização (Levrini & Oliveira, 2017).

No futebol as rápidas alterações, a evolução tecnológica e a globalização de todas as indústrias e mercados e a grande envolvência do público têm obrigado os clubes, nos últimos anos, a desenvolverem novas estratégias que lhes conferirem vantagens sobre a sua competição, utilizando sistematicamente o planeamento estratégico para o fazer. O planeamento estratégico utilizado num clube de futebol, consiste na análise dos seus pontos fortes e fracos, com vista a determinar os objetivos e assim colocar a disposição dos seus recursos humanos os meios necessários para alcançar os objetivos. É uma ferramenta que permite compreender a realidade da organização, avaliar os métodos e construir um modelo futuro, estruturando os objetivos adequados e reavaliar sempre que necessário todo o processo a que o planeamento se destina (Leitão, 2012).

Em mercados altamente competitivos, o futebol sendo o maior exemplo, e onde todos os clubes de futebol pretendem alcançar o sucesso, adotar sistemas diferenciados proporciona mais valor à organização e potencializa os recursos à disposição.

O planeamento deve considerar a complexidade da organização e o ambiente em que esta se encontra de modo a ser eficaz e eficiente.

2.4. Sucesso nos Clubes de Futebol

Definir sucesso no futebol é difícil, já que contempla as ambições de cada clube, e o que estes entendem por sucesso. Para alguns, sucesso traduz-se pela tentativa de conquistar campeonatos, enquanto para outros passa por evitar a descida a divisões inferiores ou ainda a tentativa de rentabilizar os seus atletas da formação, de modo a gerar grandes quantias de dinheiro e assim manter o clube financeiramente saudável.

Porém, de forma geral, todos os clubes procuram vias para criar vantagens e ter mais sucesso que os seus adversários. Cada clube apresenta objetivos e recursos diferentes, uns com mais, outros com menos. Contudo, contas feitas e no final de cada temporada todos os clubes procuram atingir os objetivos a que se propuseram inicialmente (Georgievski, Labadze, & Aboelsoud, 2019).

Para se obter sucesso é necessária uma gestão desportiva eficaz e eficiente que procure equilibrar os resultados económicos, financeiros e desportivos. Ao mesmo tempo, é necessária uma comunicação organizacional que oriente o clube uma melhoria da sua performance, que consiga construir a sua identidade e melhore o seu posicionamento no mercado, conseguindo, por último melhorar, os seus resultados competitivos, económicos e financeiros (Júnior, 2014).

Segundo Iancu, Dobre e Piturlea (2012) o sucesso de uma organização depende de como as organizações consigam resolver três critérios, sendo eles critério empreendedor, técnico e administrativo. O critério empreendedor refere-se à forma como a organização viabiliza os produtos e serviços por esta prestados, sendo que deve estar adaptado ao mercado existente. Os critérios técnicos incluem atividades técnicas que conduzem à formação de produtos organizacionais, cuja entrega requer o uso de tecnologias específicas. Por sua vez, o critério administrativo toca a liderança organizacional, refere-se à gestão empresarial das ações, garantindo o seu funcionamento.

Ora Cooke-Davies (2002) destaca 9 fatores que levam ao sucesso que são influenciados por políticas: suporte financeiro; abordagem integrada para o desenvolvimento de políticas; participação no desporto; identificação de talentos e sistemas de desenvolvimento; suporte atlético e pós-carreira; instalações de treino; fornecimento de formação e desenvolvimento de treinadores; competição

internacional; e pesquisa científica. De forma direta ou indireta contribuem para o sucesso da organização.

A visão estratégica tem, igualmente, um papel fundamental na obtenção do sucesso numa organização, partindo que esta seja gerida de forma eficaz e eficiente.

Uma organização desportiva com sucesso é uma mistura de estratégias que permitem enfrentar os mercados e sobreviver à competição existente. Organizações com recursos humanos profissionais e motivados, que estejam enquadrados com os objetivos, missão e valores da organização e que acreditem na organização estão mais perto de atingir o sucesso, já que estes elementos da estratégia se mostram fundamentais para qualquer organização independentemente do ramo de atuação. Outro dos critérios essenciais é a qualidade da decisão que é tomada (Hoye et al., 2015).

Para a obtenção do sucesso e o atingir dos objetivos traçados, estes fatores de sucesso são cruciais. Todavia, cabe a cada organização escolher aqueles em que se deve focar, verificar se na sua escolha os fatores de sucesso estão a ser cumpridos e se a organização é bem-sucedida.

Os fatores de sucesso contribuem para uma maior probabilidade de o mesmo ser conquistado na organização, pretende-se focar nos pontos fortes e diminuir os pontos menos favoráveis, facilitando as ações que são feitas na organização.

3- Método

3.1. Enquadramento do Objeto de Estudo

Segundo o n.º 1 do Artigo 26.º da Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro) que tem como epígrafe “Clubes desportivos” os clubes desportivos são definidos como sendo “pessoas coletivas de direito privado, constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos, que tenham como escopo o fomento e a prática direta de modalidades desportivas”.

Os clubes são assim, até à data, o elo de ligação entre as sociedades e o desporto, quer seja a nível amador ou a nível profissional, os clubes são o ponto central da atividade física.

Segundo a base de dados do Pordata, no relatório divulgado em Maio de 2020 em Portugal, Portugal Continental e Ilhas da Madeira e Açores, em 2018 existiam 1933 clubes distintos ligados à prática desportiva de futebol. Destes, 36 participam nas duas primeiras divisões nacionais do futebol português e 96 disputam a terceira divisão nacional (Campeonato Portugal) dados relativos à temporada corrente 2020-2021. Sendo os distritos mais representados os distritos do Porto com 23 clubes, seguido de Lisboa com 21 clubes e Braga com 15 clubes. De seguida encontra-se Aveiro com 10 clubes a representar o distrito, o distrito do Algarve e Setúbal com 7 clubes e Castelo Branco, Ilha da Madeira e Vila Real com uma representação de 6 clubes. Os distritos com menor número a disputar os principais campeonatos de Portugal são: Ilha dos Açores com 5 clubes, Viseu com 5, Leiria e Coimbra com 4 clubes, seguido de Bragança e Santarém com 3 clubes. Por fim, Beja, Évora e Viana do Castelo com 2 clubes e o distrito da Guarda apenas representado por 1 clube.

3.2. Amostra

De um total de 100 colaboradores de clubes de futebol, 24 aceitaram participar (24%), constituídos por Técnicos e dirigentes de Clubes de Futebol a competir na 1ª Divisão Nacional (Liga Nos), na 2ª Divisão Nacional (Liga Portugal SABSEG) e na 3ª Divisão Nacional (Campeonato Portugal) na temporada 2020/2021 na camada Sénior. Por questões de anonimato não serão referidos o número de inquiridos por divisão. Dito isto, foram incluídos 14 clubes de futebol, sendo que os clubes considerados para

amostra foram selecionados de acordo com os seguintes critérios: o seu histórico recente, a cultura adotada pelo clube e os objetivos classificativos propostos no início da temporada. De salientar que se procurou clubes com realidades distintas e de diferentes divisões.

Foram entrevistados diretores desportivos, diretores gerais, diretores técnicos, team managers, treinadores de seniores, coordenadores técnicos de formação, treinadores de futebol feminino e treinadores e diretores de camadas jovens de diferentes clubes de futebol (Tabela 1).

Tabela 1: Amostra do Estudo

Clube de Futebol	Cargo
Clube A	Diretor Desportivo
Clube B	Diretor Técnico/Treinador Seniores
Clube C	Team Manager
Clube C	Treinador Adjunto Seniores
Clube D	Treinador Principal Seniores Feminino
Clube D	Treinador Adjunto Sub-23
Clube D	Treinador Adjunto Sub-19
Clube D	Treinador Adjunto Sub-17
Clube E	Treinador Principal Seniores Feminino
Clube E	Coordenador Técnico Formação
Clube E	Treinador Adjunto e Principal Sub-17/Sub-12
Clube F	Treinador Adjunto e Principal Seniores/Sub-15
Clube F	Treinador Adjunto Sub-19
Clube G	Treinador Principal Sub-15
Clube H	Coordenador Técnico Formação
Clube H	Treinador Principal Sub-15
Clube H	Diretor Sub-15
Clube I	Treinador Principal Seniores
Clube J	Treinador Adjunto Sub-16
Clube K	Diretor Geral
Clube K	Treinador Principal Seniores
Clube L	Treinador Principal Seniores Feminino
Clube M	Treinador Adjunto Sub-19
Clube N	Coordenador Técnico de Formação

Os inquiridos foram convidados e, voluntariamente, aceitaram participar.

Pretendeu-se entrevistar indivíduos de variados níveis da pirâmide hierárquica, de modo a conferir se as ideologias defendidas são as mesmas para todos os intervenientes da organização.

3.3. Instrumento

Para a concretização dos objetivos do estudo, recorreu-se a uma entrevista estruturada (Quivy & Campenhoudt, 2008), a qual abordou questões relacionadas com a cultura organizacional, o planeamento estratégico e o sucesso no seio da organização, com posterior interpretação e análise dos dados recolhidos.

A entrevista estruturada da presente dissertação é constituída por 3 dimensões e 11 perguntas, tendo todas as dimensões e questões sido criadas com base na literatura.

Tabela 2: Quadro Síntese Dimensões Entrevista

Dimensão	Item/ Questões
Caracterização e Cultura Organizacional	Estruturação do clube
	Missão
	Visão
	Valores
	Objetivos
	Aplicação da cultura nos diferentes níveis hierárquicos
	Cultura transversal
Planeamento Estratégico	Adaptação da cultura e implicações no resultado
	Cultura diferenciadora
	Competências recrutamento Recursos Humanos
Sucesso Organizacional	Fatores sucesso

Relativo à dimensão 1 foram incluídas as seguintes questões: 1ª questão “Como é que está organizada a estrutura do clube? Por departamentos? Que departamentos? A questão decorreu das ideias defendidas por vários autores (Chiavenato, 2005; Teixeira, 2013; Vasconcellos & Hemsley, 2002). A 2ª questão “A missão é definida como os objetivos estratégicos da organização, que engloba orientações ao seu

desenvolvimento futuro. Como é que a organização define a sua missão?” (Gomes, 2001; Teixeira, 2013). A 3ª questão “A visão constitui-se como o plano estratégico adotado pela organização, sendo que esta deve descrever as ambições futuras e orientar os seus colaboradores para o futuro. Com que bases é que a organização define a sua visão?” Como sugerem Kaplan e Norton (2008), Levrini e Oliveira (2017). Já a 4ª questão prende-se aos valores: “Os valores referem-se aos princípios da organização, crenças que devem servir como guia, ou critério para os comportamentos, atitudes e decisões de todos os recursos humanos que no decorrer do exercício das suas funções e responsabilidades e na procura de atingir os objetivos, executam a missão da organização na direção da visão. Como é que definem os valores do clube?” (Levrini & Oliveira, 2017; Sousa, 2011). A 5ª questão desta dimensão consiste em “Os objetivos são definidos pela literatura como o resultado procurado e desejado em qualquer setor de atividade, são as metas que a organização pretende alcançar. Como é que a organização define os seus objetivos?”. Resulta das ideias de Teixeira (2013), Hoye et al. (2015). A 6ª questão desta dimensão passa por: “Aplicam a missão, a visão, os valores e os objetivos desde a base ao topo da organização? Como é que aplicam?” Questão derivada de Mintzberg (2010). A 7ª e última questão desta dimensão: “A cultura é transversal a toda a linha hierárquica (todos os escalões). Como é que definem a cultura do clube?” como indicam os autores Gioia et al. (2000), Hoye et al. (2015) e Scott e Lane (2000).

Na dimensão 2 foram incluídas 3 questões, resultantes da análise bibliográfica sobre planeamento estratégico. A 1ª questão “O futebol está em constante mudança, como adaptam a vossa cultura à mudança e que implicações tem essa adaptação na obtenção de resultados?” referido por Machado e Taylor (2010), Kotler e Armstrong (2008). A 2ª questão desta dimensão “Como é que criam uma cultura diferenciadora e única de modo a obterem vantagem competitiva sobre a concorrência?” deriva de Chesini (2004). Já a 3ª questão “Que competências consideram fundamentais no recrutamento de recursos humanos para a sua organização/clube?” procede de Maximiano (2004), Bilhim (2009).

Por fim, a questão relativa ao sucesso, a 3ª dimensão, o Sucesso Organizacional: “Que fatores consideram essenciais para alcançarem o sucesso” resulta das ideias de Georgievski et al. (2019) e Júnior (2014).

3.4. Procedimentos

Foi aplicada a entrevista a 24 elementos de 14 clubes distintos. A entrevista foi composta por 11 perguntas de resposta aberta, perguntas essas que serão formuladas a partir de aspetos pertinentes encontrados na revisão bibliográfica. Foi realizada presencialmente e à distância, ou através do envio do documento contendo a entrevista para os participantes devido à situação pandémica atual (COVID-19). As respostas serão posteriormente estudadas e comparadas com a revisão realizada.

A pesquisa desenvolvida envolveu diferentes fases de investigação, onde se utilizou diferentes instrumentos, entre os quais:

- 1- Documentação – inicialmente procura de revisão de literatura e procura de conceitos que foram abordados no capítulo da revisão de literatura;
- 2- Elaboração da entrevista – Procurou-se registos de entrevistas previamente feitas com os tópicos abordados ao longo do estudo de modo a encontrar bases para a elaboração da entrevista a aplicar no presente estudo;
- 3- Entrevista estruturada – Preparou-se um guião de entrevista com perguntas e dividido por tópicos a ser aplicado aos colaboradores do estudo.

A entrevista foi elaborada com base na revisão bibliográfica efetuada. Numa primeira fase procurou-se estruturar a entrevista com base nas dimensões consideradas mais relevantes pela literatura. Sendo estas dimensões, Caracterização e Cultura Organizacional, Planeamento Estratégico e Sucesso Organizacional. De seguida estruturou-se uma quantidade de questões relevantes. Elaborada a entrevista, o guião da mesma foi posto à análise do orientador, para validação do conteúdo, clareza de linguagem e adequação aos objetivos da investigação. Após a correção e melhoramento do mesmo obteve-se a versão final (Anexo 1).

Numa fase final aplicou-se a entrevistas aos participantes do estudo. Terminado este procedimento, foram contactados diversos Clubes de Futebol e os seus diferentes recursos humanos com cargos distintos dentro da organização (presidentes, diretores desportivos de futebol masculino e feminino, diretores gerais, diretores técnicos, team managers, treinadores de seniores, coordenadores de departamento de Scouting, coordenadores técnicos de

formação, treinadores de futebol feminino, treinadores e diretores de camadas jovens). Após a escolha dos participantes, procurou-se uma primeira abordagem para a marcação da entrevista. No início da entrevista os entrevistados foram informados dos objetivos do estudo e de que a entrevista seria utilizada para a elaboração do estudo académico, tendo sido garantidas a confidencialidade e o anonimato.

- 4- Foi enviado convite de participação por e-mail/LinkedIn para 100 colaboradores com papel ativo em clubes de futebol de 24 clubes diferentes de Norte a Sul, destes aceitaram participaram 24 elementos de 14 clubes diferentes das regiões do Norte, Centro e Lisboa e Vale do Tejo;
- 5- Aplicação da entrevista – Aplicou-se a entrevista a um conjunto de colaboradores que aceitaram o convite de participar no estudo, onde foi pedido autorização para gravar a entrevista, tendo a mesma sido gravada utilizando a câmara de um MacBook Pro Retina 13 polegadas e a aplicação Gravador de Som Plus recorrendo a um telemóvel Samsung Galaxy S6 Edge.

A recolha de dados foi realizada entre os dias 12 de Março a 19 de Maio, em local previamente estabelecido. As entrevistas tiveram uma duração compreendida entre 30 a 60 minutos e ocorreram em formato presencial, distância e com o envio do documento contendo a entrevista por e-mail ou LinkedIn.

- 6- Análise da entrevista – Após a aplicação da entrevista, foi realizada a transcrição integral das entrevistas, para formato digital, para o programa Microsoft Word. Após a transcrição fez-se uma análise destas com recurso ao MAXQDA2020, com a codificação das questões e com a criação de uma listagem com os itens respondidos pelos entrevistados, sendo de seguida sido criada uma matriz de códigos para obter os resultados às questões.

3.5. Análise de dados

Após aplicação da entrevista torna-se necessário fazer a análise dos conteúdos obtidos de forma a obter-se resposta às questões da pesquisa, através de uma análise lógico-semântica. Sendo para isso necessário aplicar processos técnicos precisos, que permitem ao investigador elaborar uma interpretação fidedigna dos resultados e que

não tome como referência os seus próprios valores e representações (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Para além da análise de conteúdo do tipo lógico-semântico procedeu-se a análise do conteúdo com recurso ao programa MAXQDA2020. Através deste programa fez-se a categorização de cada questão em códigos e dentro de cada código criou-se uma listagem com filtros de cada resposta, sendo de seguida criado uma matriz de códigos para obter os resultados mais simplificados às questões.

4- Resultados

Os principais resultados da aplicação da entrevista aos 24 inquiridos que trabalham em clubes de futebol serão apresentados de seguida, de forma a posteriormente podermos fazer a análise dos mesmos, bem como procurar responder aos objetivos que foram delineados no início do estudo.

Referente à 1ª questão da primeira dimensão sobre a caracterização e cultura organizacional, que visa a organização da estrutura dos clubes e a sua organização por departamentos, 3 participantes referiram que o clube tem um departamento específico para o futebol feminino (12,5%), 20 referiram que o clube tem um departamento específico para o futebol de formação (83,33%) e 13 referiram que o clube detém departamentos específicos apenas para o futebol sénior (54,17%) como se pode constatar pela figura 1.



Figura 1: Departamentos Clubes de Futebol

Relativamente ao futebol feminino o departamento que mais foi referido foi o departamento diretivo (66,67%; n=2), com os participantes a referirem as várias pessoas que fazem a ligação da direção com o departamento feminino “1 Diretor Geral, 1 Team Manager, 2 Diretores Auxiliares” e “Team Manager Escalão e Vice-Presidente responsável pelas modalidades”. De seguida os departamentos referidos com ligação ao departamento feminino foram: Departamento Médico (33,33%; n=1), Departamento

Psicologia (33,33%; n=1) e Departamento Otimização Desportiva, ligado desenvolvimento individual das atletas (33,33%; n=1).

Já em relação ao futebol de formação os departamentos que mais se destacam são o departamento de coordenação técnica (50%; n=10) constituído por um coordenador responsável pelo futebol de formação, coordenadores de futebol de 3/5/7 e os diretores de cada escalão, sendo em alguns casos incluído o diretor da identidade formadora. De seguida o departamento mais identificado na formação foi o departamento médico (35%; n=7), seguido do Departamento de Capacidade Motoras (25%; n=5) e o Departamento Psicologia (25%; n=5), Departamento de *Scouting* (20%; n=4), o Departamento Específico ao treino de Guarda-Redes (15%; n=3). Os participantes identificaram, ainda, que no futebol de formação existem departamentos específicos dedicados à Administração (10%; n=2), Logística (10%; n=2), Departamento Observação e Análise (10%; n=2) e Departamento Nutrição (10%; n=2). Por fim, foram identificados apenas uma vez, os departamentos dedicados a eventos (5%; n=1), Infraestruturas (5%; n=1), Departamento Comunicação (5%; n=1) e Departamento de Otimização Técnica (5%; n=1).

Dedicado ao futebol sénior, um total de 13 inquiridos (54,17%) responderam que existia um departamento específico dedicado ao futebol sénior/futebol profissional. Destes foram identificados o departamento administrativos (100%; n=13) onde se encontra o Presidente, Vice-Presidentes, Investidores, Diretor Desportivo e os recursos humanos dedicados à gestão financeira, gestores executivos e departamentos jurídicos. Os inquiridos identificaram ainda a existência de departamentos dedicados ao Marketing (30,77%; n=4), Médico (30,77%; n=4), Comunicação (30,77%; n=4), Logística (15,39%; n=2) e ainda departamento Scouting (7,69%; n=1), Infraestruturas (7,69%; n=1), Nutrição (7,69%; n=1) e Rouparia (7,69%; n=1).

Para perceber como é que os clubes de futebol definem a sua cultura organizacional começou-se por questionar como é que estes definem a sua missão.

As respostas recolhidas mostram que a resposta mais dada é a formação de atletas para a equipa principal (29,17%; n=7). Já 4 inquiridos responderam que o clube tem como missão promover e difundir a prática desportiva (16,67%) e o mesmo número de inquiridos responderam que a missão centra-se na formação pessoal do atleta (16,67%), 12,5% referiu que a missão centra-se em obter resultados e títulos (n=3) e

promover laços afetivos com o clube (12,5%; n=3).

Ainda nesta questão, 8,33% refere que a missão centra-se na expansão da marca clube (n=2), no pensamento a longo prazo (8,33%; n=2) e ainda em fornecer melhores condições aos atletas e recursos humanos (8,33%; n=2). De referir, de igual modo, que 4,17% dos inquiridos (n=1) referem que a missão assenta em ser uma referência a nível regional, a se afirmarem no futebol nacional, a melhorarem a formação, a atingirem um equilíbrio financeiro e desportivo; que assenta na sustentabilidade da organização, que os objetivos desportivos são elaborados de época a época, na formação de atletas para vender e formação de jogadores locais, em criar plantéis formados apenas por atletas vindas da formação, em serem um dos clubes preferidos da formação. Acrescentam que a missão é igual no futebol masculino e no futebol feminino, bem como honrar a história do clube, no desenvolvimento técnico e físico dos seus atletas, em inculcar ideologias do clube nos atletas e nos seus recursos humanos, em formar atletas para o futebol profissional, que é uma missão realista e ajustada (figura 2).

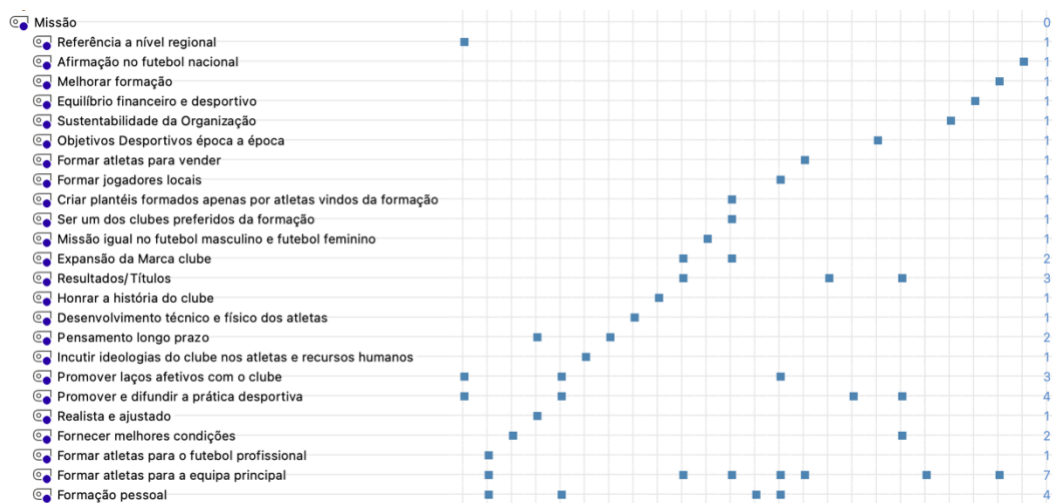


Figura 2: Missão Clubes de Futebol

Continuamente procurou-se perceber com que bases é que os clubes de futebol definem a sua visão.

Os resultados obtidos mostram que os clubes tem como visão formar atletas para chegar à equipa principal (20,83%; n=5), tendo em vista um crescimento sustentável (16,67%; n=4), com bases nos resultados desportivos (16,67%; n=4) e em quererem ser uma referência no panorama nacional (16,67%; n=4). Três inquiridos responderam que a visão centra-se em dar melhores condições de trabalho (12,5%) e em formar jogadores da academia (12,5%). Os resultados mostram que a visão centra-se na formação contínua dos recursos humanos (8,33%; n=2) e num crescimento sócio-afetivo e formação pessoal dos atletas (8,33%; n=2). De salientar os seguintes resultados: ser uma referência regional (4,17%; n=1), planeamento e organização para se atingirem os objetivos (4,17%; n=1), atrair adeptos e parceiros (4,17%; n=1), a visão ligada aos objetivos da equipa principal (4,17%; n=1), ter uma equipa sénior o mais portuguesa possível (4,17%; n=1), crescer os escalões de formação (4,17%; n=1), um crescimento financeiro (4,17%; n=1), competir a nível internacional (4,17%; n=1), numa visão com implementação de ideias diferenciadoras (4,17%; n=1), em objetivos realistas e progressivos (4,17%; n=1), formar atletas da região (4,17%; n=1), ser uma referência no panorama desportivo a nível distrital (4,17%; n=1) e ainda atribuição de prémios em função de resultados (4,17%; n=1) e um recrutamento precoce (4,17%; n=1), como se podem averiguar pela figura 3.

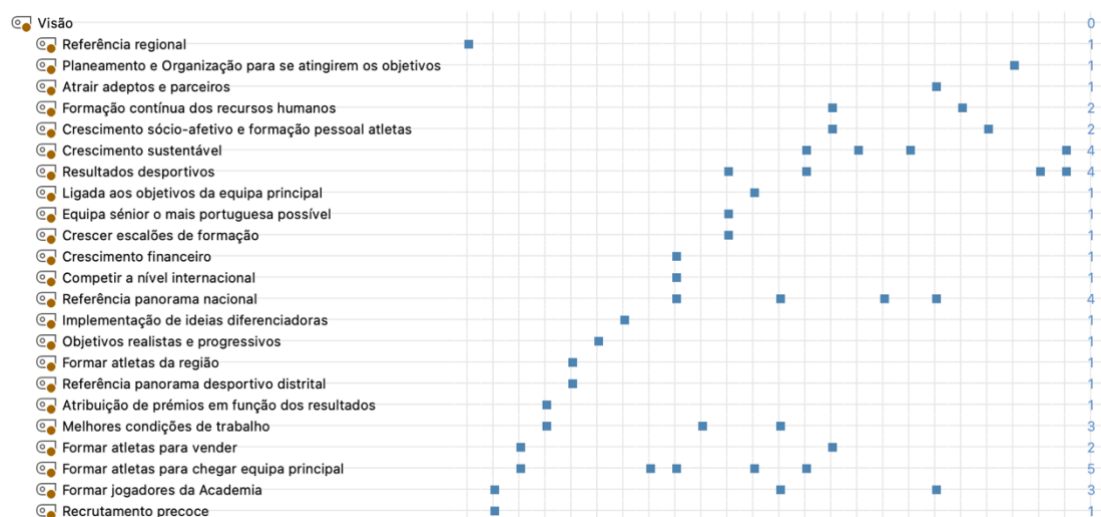


Figura 3: Visão Clubes de Futebol

A quarta questão respeita os valores e como os clubes de futebol os definem na organização. Como se pode constatar pela figura 4, os valores mais referidos nos clubes

são valores associados ao desenvolvimento humano individual (41,67%; n=10), seguido de valores associados à imagem profissional de quem trabalha na organização (33,33%; n=8). Sucessivamente foram referidos o compromisso (29,17%; n=7), cooperação (20,83%; n=5), paixão pelo jogo (16,67%; n=4), valores associados aos resultados e à evolução desportiva (16,67%; n=4), valores transversais a todos os atletas e recursos humanos do clube (16,67%; n=4), valores como o trabalho (12,5%; n=3), valores pertinente a colocar o coletivo acima do individual (12,5%; n=3) e valores associados à cultura do clube (12,5%; n=3). De realçar valores como o respeito (4,17%; n=1), espírito de equipa (4,17%; n=1), ambição (4,17%; n=1) e valores associados ao incentivo à formação académica (4,17%; n=1).

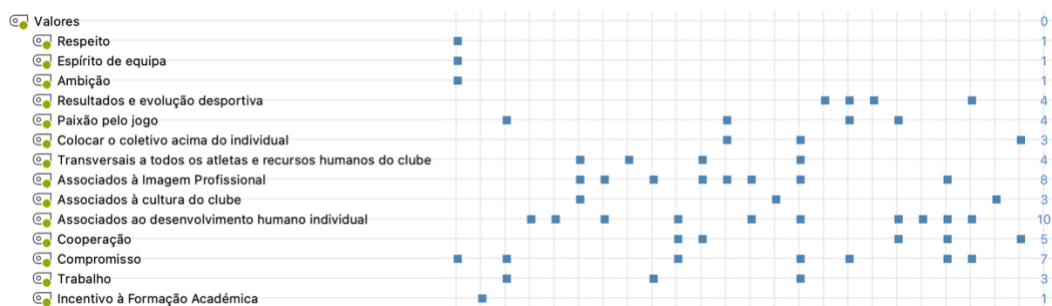


Figura 4: Valores Clubes de Futebol

Procurou-se perceber como é que os clubes de futebol definem os seus objetivos. Pela análise da figura 5, observamos que o principal objetivo referido pelos inquiridos foram os resultados desportivos (62,5%; n=15), seguido de formar atletas para o plantel principal (33,33%; n=8) e a evolução individual do atleta (29,17%; n=7). Seis inquiridos referiram que os objetivos são diferentes para cada escalão (25%) e 5 referiram que o objetivo é centrado numa evolução do coletivo/equipa (20,83%). É de notar, ainda, a captação de atletas (12,5%; n=3), objetivos realistas (12,5%; n=3), promoção de atletas para o escalão acima (12,5%; n=3), dar melhores condições aos participantes da modalidade (8,33%; n=2), objetivos centrados na rentabilidade financeira (8,33%; n=2), objetivos institucionais (8,33%; n=2) e objetivos dependentes do potencial do clube (8,33%; n=2). Salientam-se os seguintes resultados obtidos: incentivar o sucesso escolar (4,17%; n=1), contrariar o abandono da prática (4,17%; n=1), potenciar atletas para o futebol profissional (4,17%; n=1), procurar recursos humanos adequados a cada escalão etário (4,17%; n=1), estabilização do clube (4,17%;

n=1), objetivos sustentáveis (4,17%; n=1), objetivos que dependem dos recursos disponíveis (4,17%; n=1), um espírito coletivo (4,17%; n=1), objetivos mais centrados no jogo em si, qualidade de jogo (4,17%; n=1), objetivos planeados época a época (4,17%; n=1), objetivos de cidadania (4,17%; n=1), objetivos que dependem da realidade financeira do clube (4,17%; n=1) e ainda objetivos sujeitos à divisão que o clube/camada disputa (4,17%; n=1).

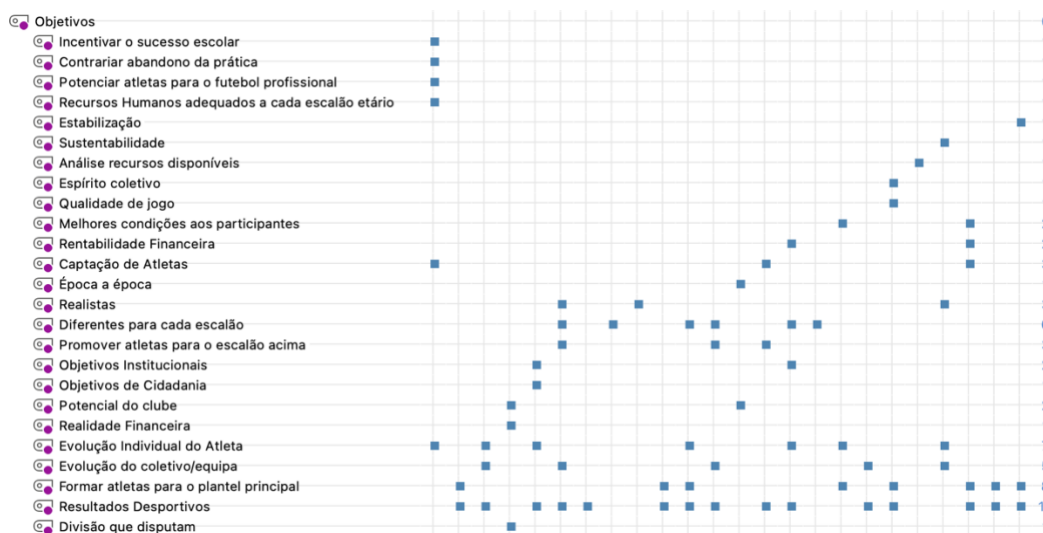
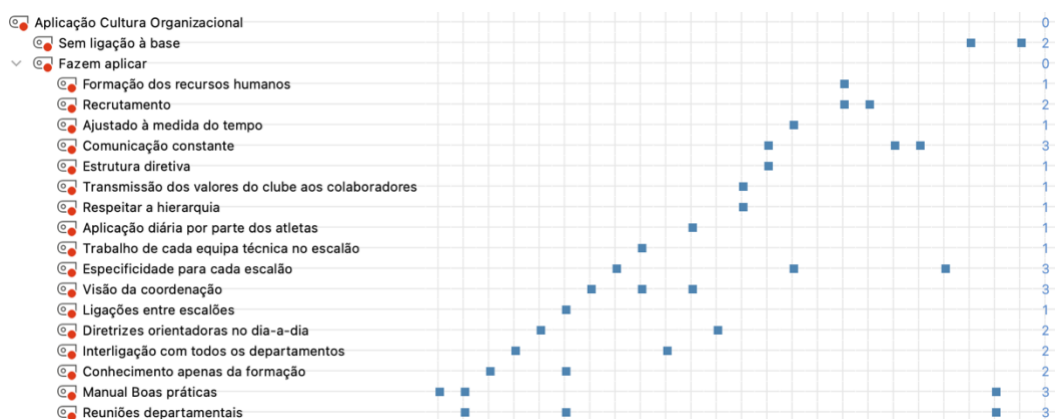


Figura 5: Objetivos Clubes de Futebol

Apresentados com a questão número 6, alusiva à aplicação da missão, visão, valores e objetivos desde a base até ao topo da organização e como os aplicam, salientam-se os resultados (figura 6): 8,33% refere que não existe uma ligação à base (n=2). Quando fazem aplicar a cultura organizacional fazem-no através de reuniões departamentais (12,5%; n=3), através de um manual de boas práticas (12,5%; n=3), através de uma comunicação constante (12,5%; n=3), com uma visão da coordenação (12,5%; n=3); Três inquiridos referem que existe uma especificidade para cada escalão (12,5%). Dois inquiridos (8,33%) referem que fazem aplicar através de um recrutamento, com diretrizes orientadoras no dia-a-dia, com uma interligação entre todos os departamentos, e o mesmo número de inquiridos referiram que aplicam a cultura organizacional, mas que apenas tem conhecimento da formação. De notar, também, os seguintes resultados: aplicação através da formação dos recursos humanos (4,17%; n=1), ajustado à medida do tempo (4,17%; n=1), com uma estrutura diretiva (4,17%; n=1), com transmissão dos valores do clube aos colaboradores (4,17%; n=1), do respeito

pela hierarquia (4,17%; n=1), com uma aplicação diária por parte dos atletas (4,17%; n=1), com um trabalho de cada equipa técnica em cada escalão (4,17%; n=1) e através de ligações entre escalões (4,17%; n=1).

Figura 6: Aplicação da Cultura Organizacional Clubes de Futebol



Como última questão da dimensão da caracterização e cultura organizacional procurou perceber-se se a cultura é transversal a toda a linha hierárquica (todos os escalões) e como é que a definem. Pela análise dos resultados da figura 7 é perceptível perceber que 5 inquiridos defenderam que a cultura é transversal e que existe uma envolvimento de todos os recursos humanos no processo (20,83%), bem como uma identificação com o clube (20,83%). No entanto, 4 elementos referiram que não há ligação entre toda a linha hierárquica (16,67%). Constata-se, igualmente, que a cultura é transversal através de regulamento internos (12,5%; n=3), com uma transmissão diária (12,5%; n=3), com o desenvolvimento do futebol de formação (12,5%; n=3), com um crescimento sustentável do clube (8,33%; n=2). É transversal pela paixão que existe pelo clube (8,33%; n=2) e que apesar de a cultura ser transversal existe uma diferença entre o futebol sénior e o futebol de formação (8,33%; n=2). Existe uma diferença estrutural entre escalões (4,17%; n=1), com uma comunicação com o exterior (4,17%; n=1), uma cultura transversal com uma monitorização do trabalho dos recursos humanos (4,17%; n=1) e através de uma valorização do atleta (4,17%; n=1). Apenas 1 inquirido (4,17%) referiu que não tem conhecimento se a cultura é transversal ou não.

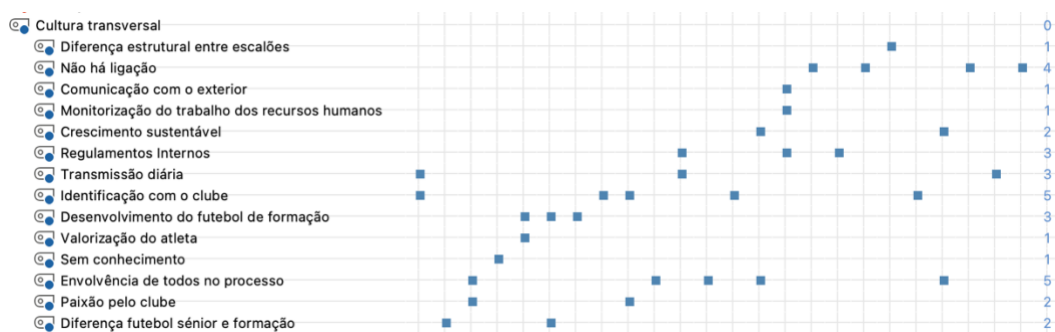


Figura 7: Cultura Transversal Clubes de Futebol

Segue-se a dimensão do planeamento estratégico, com a primeira questão a abordar a adaptação da cultura nos clubes de futebol e que implicações é que esta tem na obtenção de resultados.

Como se pode constatar pela figura 8 existe uma divisão no futebol de formação e no futebol sénior/profissional, em relação à adaptação da cultura organizacional. Relativamente ao futebol de formação, os resultados mostram que a cultura não sofre alterações (8,33%; n=2), que existe uma promoção da identidade e compromisso (8,33%; n=2), que existe uma adaptação através de um modelo de jogo aberto, que existe uma adaptação de ideias (8,33%; n=2) e através de um desenvolvimento cognitivo do atleta (8,33%; n=2). De salientar que 4,17% (n=1) dos inquiridos referiu que existe uma adaptação ao contexto, adaptação através da conquista de melhores resultados, através de críticas e reflexões, através de uma capacidade de filtrar informação, através de pessoas com boas práticas e valores, com um desenvolvimento tático do atleta, com uma adaptação ao treinador, com um modelo de jogo estipulado e ainda que a formação segue um modelo formativo.

Quanto ao futebol sénior/profissional, os dados obtidos mostram que a cultura não é alterada (12,5%; n=3), que existe uma confiança no trabalho realizado (4,17%; n=1), que existe uma adaptação da cultura com uma constante evolução (4,17%; n=1), com um recrutamento de recursos humanos estrangeiros (4,17%; n=1) e através de uma adaptação ao treinador (4,17%; n=1).

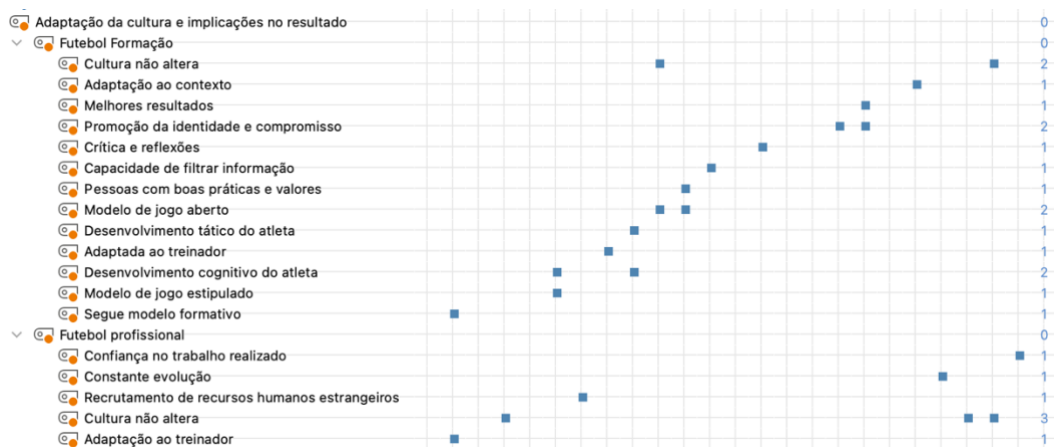


Figura 8: Adaptação da Cultura Clubes de Futebol

A respeito das implicações nos resultados, através da figura 9 salienta-se que esta adaptação leva a uma inovação e ao uso de novas tecnologias (16,67%; n=4); que se adapta a cultura de forma a se potenciarem os resultados (12,5%; n=3) e performances (8,33%; n=2), que conduz a adaptações táticas em termos do que se passa no terreno de jogo (8,33%; n=2), um recrutamento de melhores atletas (8,33%; n=2), e a um reajustamento da estrutura do clube (8,33%; n=2) e adicionalmente que existe uma maior atenção ao que se passa à volta (8,33%; n=2). Os resultados obtidos mostram que a adaptação da cultura leva a procurar melhor qualidade de recursos humanos (4,17%; n=1), uma permanente reconstrução de ideias (4,17%; n=1), leva a uma manutenção dos melhores atletas (4,17%; n=1), a uma maior organização (4,17%; n=1), leva ainda à inovação e criação (4,17%; n=1), a melhoria de infraestruturas (4,17%; n=1), leva a gerar atletas com capacidade de adaptação (4,17%; n=1), uma maior entreaajuda entre os vários departamentos (4,17%; n=1) e ainda a uma maior partilha de informação (4,17%; n=1).

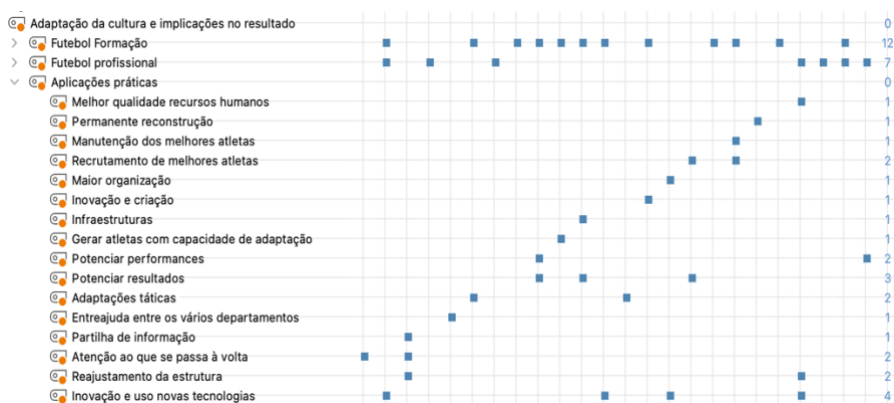


Figura 9: Implicações no Resultado Adaptação da Cultura Clubes de Futebol

Através dos dados da figura 10, podemos ver as respostas dos inquiridos quando questionados sobre como os clubes criam uma cultura diferenciadora e única, de modo a obterem vantagem competitiva sobre a concorrência.

A análise dos resultados, demonstra que os clubes se diferenciam pela cultura já existente no clube (29,17; n=7), de seguida referiram que se diferenciam pelas ideologias de jogo (16,67%; n=4), pelas relações humanas existentes no clube (16,67%; n=4) e pelas condições estruturais (16,67; n=4). Os inquiridos enaltecem ainda que o clube se diferenciava da concorrência através da comunicação dentro do clube (12,5%; n=3), da estrutura humana (8,33%; n=2), pela qualidade dos intervenientes diretos no jogo (8,33%; n=2), pelas qualidades intrínsecas dos seus recursos humanos (8,33%; n=2), pelo projeto inovador do clube (8,33%; n=2), através de uma escolha criteriosa dos seus recursos humanos (8,33%; n=2), pela paixão que existe no trabalho que é feito no clube (8,33%; n=2) e pela massa associativa do clube (8,33%; n=2). Evidenciam-se as respostas à questão de como é que o clube cria uma cultura diferenciadora e única a fim de obter vantagem competitiva sobre a concorrência: através da comunidade e os seus valores (4,17%; n=1), através do recrutamento de atletas (4,17%; n=1), ao concederem melhores ferramentas de trabalho (4,17%; n=1), ao anteciparem cenários futuros (4,17%; n=1), através da entreaajuda (4,17%; n=1), por uma cultura de liderança (4,17%; n=1), com uma progressão de crescimento dentro do clube (4,17%; n=1), através de uma mentalidade diferenciadora (4,17%; n=1), com uma identidade vincada da base ao topo da pirâmide hierárquica (4,17%; n=1), pelo histórico do clube na competição (4,17%; n=1) e pelo nome do clube (4,17%; n=1). Apenas 1 inquirido (4,17%) referiu que o clube não se preocupa em se diferenciar dos outros.

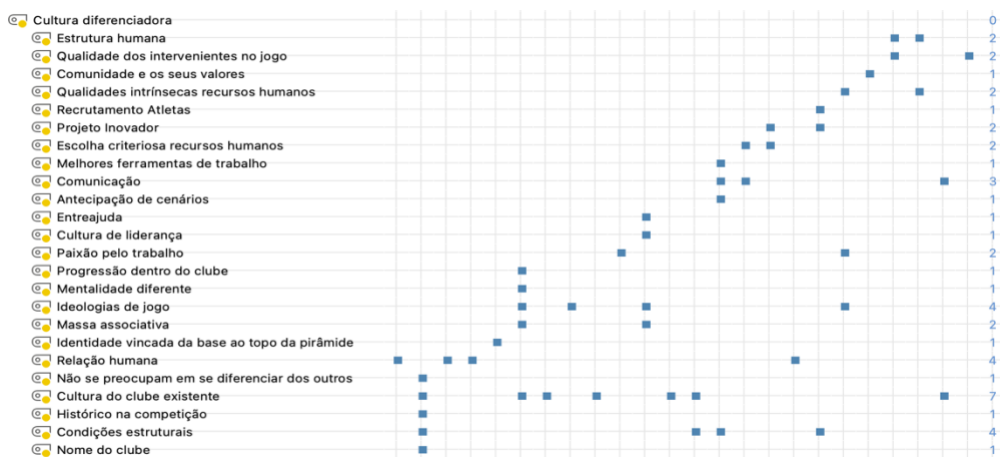


Figura 10: Cultura Diferenciadora Clubes de Futebol

Respeitando a última questão do planejamento estratégico, questão sobre as competências que os clubes consideram fundamentais no recrutamento de recursos humanos para o clube, é de notar os seguintes resultados: competência e formação na área (45,83%; n=11), aptidões sociais e humanas (41,67%; n=10), experiência no cargo (25%; n=6) e profissionalismo (25%; n=6). Fica igualmente perceptível que no momento de recrutamento de recursos humanos para o clube, estes procuram pessoas com paixão pelo trabalho a realizar (16,67%; n=4); pessoas com capacidade de trabalho (16,67%; n=4) e que demonstrem compromisso (16,67%; n=4); com valores como a lealdade (12,5%; n=3); pró-ativas (12,5%; n=3), que tragam ideias diferenciadas (12,5%; n=3); com capacidade de se adaptarem ao contexto (8,33%; n=2); que cooperem (8,33%; n=2); autónomos no seu dever (8,33%; n=2); que tenham qualidade no trabalho que desempenham (8,33%; n=2); com capacidade de liderança (8,33%; n=2); e que tenham vontade de aprender. Acrescenta-se a competência, referida apenas 1 (4,17%): disponibilidade (4,17%; n=1), honestidade (4,17%; n=1), transparência (4,17%; n=1), pessoas com visão (4,17%; n=1), com espírito crítico (4,17%; n=1), que se identifiquem com os valores do clube (4,17%; n=1), inteligentes (4,17%; n=1) e com talento (4,17%; n=1) como se pode constatar pela figura 11.

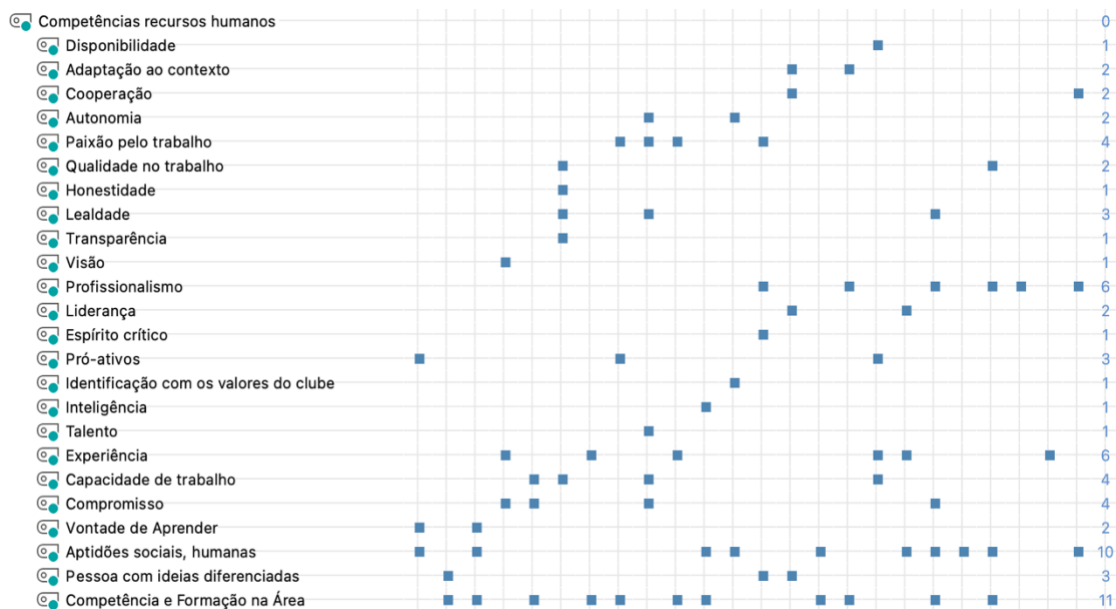


Figura 11: Competências Recursos Humanos Clubes de Futebol

Quando inquiridos sobre que fatores consideram essenciais para o alcance do sucesso, a análise dos resultados mostra que o fator de sucesso mais vezes identificado

foi a competência dos recursos humanos da organização (25%; n=6), seguido dos resultados desportivos (20,83%; n=5), de conseguirem o maior número possível de atletas nas equipas A (16,67%; n=4) e trabalho, trabalho este desenvolvido pelo clube com a colaboração de todos os seus recursos humanos (16,67%; n=4). Em adição, é possível observar que contribuem para o sucesso os fatores: disciplina (12,5%; n=3), organização (12,5; n=3), as infraestruturas do clube (12,5%; n=3), a criação de objetivos (12,5%; n=3), o alcançar dos objetivos traçados (12,5%; n=3), a dedicação (12,5%; n=3), o espírito de equipa (12,5%; n=3), a venda de ativos do clube (12,5%; n=3), a contratação de melhores recursos humanos (8,33%; n=2), a confiança (8,33%; n=2), paixão (8,33%; n=2), o talento (8,33%; n=2), a ambição (8,33%; n=2), o compromisso (8,33%; n=2) e a união dos vários departamentos (8,33%; n=2). Importante referir que 4,17% dos inquiridos (n=1) respondeu como fatores de sucesso o rigor, o desenvolvimento dos atletas, a vida académica, o respeito pela hierarquia, a ligação entre formação e seniores, a partilha de conhecimento, a melhor recursos humanos, a confiança, a maior número possível de atletas na equipas A's, as infraestruturas, a competência recursos humanos, a paixão, a lealdade, a honestidade, a criação de objetivos, o trabalho, o talento, a superação, a liberdade para exprimir ideias, alcançar os objetivos traçados, a ambição, a dedicação, o compromisso, o espírito de equipa, a união dos vários departamentos, a boa cultura de gestão no clube, as janelas de oportunidades, o contexto competitivo favoráveis, o processo de treino de qualidade, o recrutamento, a venda de ativos do clube e resultados desportivos (figura 12).

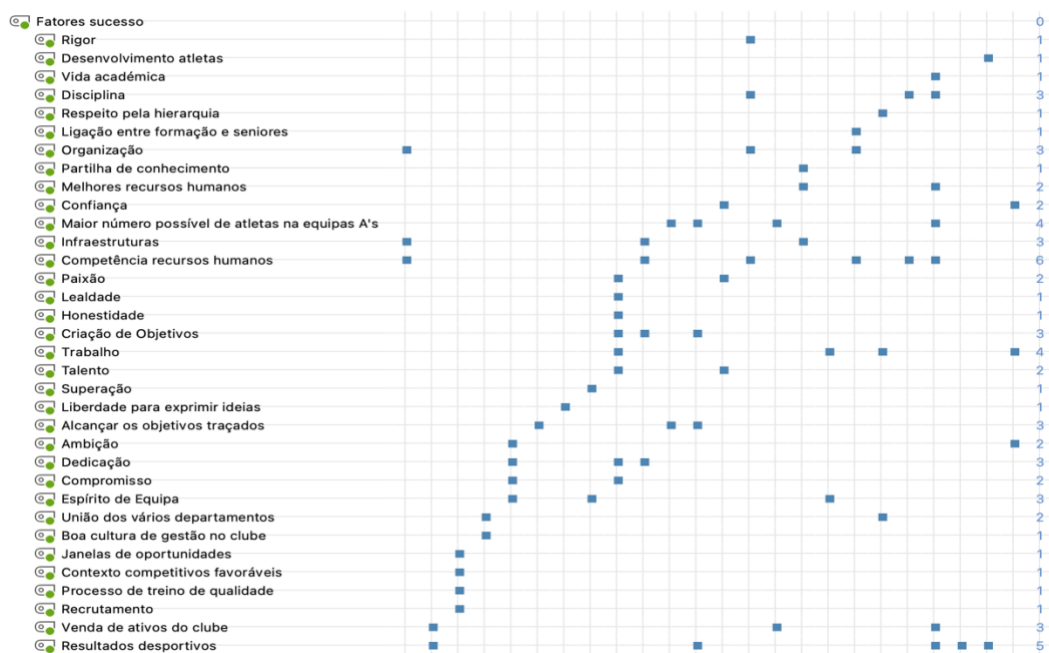


Figura 12: Fatores Sucesso Clubes de Futebol

5- Discussão

O objetivo principal do estudo visa perceber como a cultura e a identidade organizacional influenciam os propósitos que os clubes se propõem atingir. Assim, os resultados obtidos permitem uma análise para dar resposta ao objetivo geral proposto na presente dissertação.

Começou-se por fazer uma análise individual de cada uma das três dimensões, de forma a perceber como é que os clubes de futebol constroem a sua cultura organizacional (missão, visão, valores e objetivos), como é que adaptam a cultura com as evoluções diárias que acontecem no futebol e em todos os setores de atividade e que fatores é que consideram essenciais para poderem alcançar o sucesso.

5.1. Caracterização e Cultura Organizacional

A análise da dimensão da caracterização e cultura organizacional permite-nos dar resposta ao primeiro objetivo específico, o de conhecer como é que os clubes de futebol definem a sua missão, visão, os valores e objetivos.

Abordando primeiramente a missão os dados obtidos mostram que o ênfase principal é de formar atletas para a equipa principal, seguido da formação pessoal do atleta. Os resultados obtidos são consistentes com o estudo anterior desenvolvido por Antunes (2014) sobre a avaliação de desempenho do(s) Treinador(es) ao nível dos clubes desportivos de modalidade e que numa primeira fase procurou identificar a missão e a estrutura organizacional dos clubes desportivos de modalidade. Na qual os resultados obtidos demonstraram que todos os inquiridos congregavam na sua missão um compromisso social e formativo, alusivo à formação dos atletas nos vários domínios (social, educativo e desportivo). Também na missão, foi descrito a promoção e difusão da prática desportiva como forma de cumprir a vocação, sendo que estes resultados estão em conformidade com a LBAFD que refere, logo no seu artigo 1.º que tem como epígrafe “Clubes desportivos” os clubes desportivos são definidos como sendo “pessoas coletivas de direito privado, constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos, que tenham como escopo o fomento e a prática direta de modalidades desportivas”.

Num passo seguinte, procurou-se perceber com que bases é que os clubes de

futebol definem a sua visão. Os resultados obtidos mostram que acima de tudo os clubes têm como visão formar atletas para chegarem à equipa principal, seguido de uma visão com base fundamentada num crescimento sustentável bem como uma visão baseada nos resultados desportivos e o facto de quererem ser uma referência a nível nacional. Este é o primeiro estudo que procura perceber como os clubes de futebol definem a sua visão, contrário a todos os outros elaborados até à data que se dedicam a estudar a visão em organizações em diferentes setores de atividade ou que estudam apenas um clube e o seu funcionamento ou ainda outros autores que procuraram relacionar a visão com o marketing e o seu público alvo.

No entanto, ressalta-se com os resultados obtidos que os clubes de futebol têm visões a médio/longo prazo, sem nunca descorar daquilo que é o presente e o rendimento imediato, resultados.

Imediatamente a seguir à visão, procurou-se perceber como os clubes definiam os seus valores. Os valores mais referidos nos clubes são aqueles associados ao desenvolvimento humano individual (humanismo, a solidariedade, o respeito, a verdade, a responsabilidade, integridade, humildade, espírito de grupo/equipa, responsabilidade, esforço, dedicação, respeito, excelência, compreensão, solidariedade, profissionalismo, transparência, honestidade), sendo que também foram mencionados valores associados à imagem profissional de quem trabalha na organização (lealdade, transparência, profissionalismo, honestidade, a ambição e a paixão, respeito, da cooperação), valores estes que são corroborados pelo estudo de Júnior (2014) que procurou perceber a cultura organizacional e a gestão de equipas de alto rendimento com foco em estudos caso dos clubes FC Barcelona, Sporting Clube de Portugal e AFC Ajax onde evidenciou que as academias, os atletas e os recursos humanos destes clubes se regem por valores desportivos, pessoais e sociais (valores do jogo, qualidade e resultado, bem como valores de competência, profissionalismo, espírito de equipa, responsabilidade, ética, rigor, ética, trabalho de equipa, liderança, respeito). Afirmando ainda que muitas vezes a cultura organizacional transcende valores culturais, valores importantes da região ou país.

De forma a concluir a cultura organizacional questionou-se os inquiridos como é que a organização definia os seus objetivos. Os resultados obtidos mostram que o principal objetivo são os resultados desportivos, enfatizaram ainda como objetivo o de

formar atletas para o plantel principal e também a evolução individual do atleta. Dada a inovação no presente estudo de procurar perceber a cultura organizacional, não se conseguiu encontrar estudos que procurassem perceber como é que os clubes definiam os seus objetivos. Estudos anteriores (O'Reilly, 2008; Soares, 2018) apenas dedicam-se a perceber objetivos de ordem financeira, relacionando muitas vezes os objetivos organizacionais com a estratégia adotada ou com o marketing interno por parte da organização e não objetivos que englobam os seus recursos humanos bem como os seus atletas e as suas principais preocupações.

Os objetivos são elementos essenciais da gestão estratégica, ideia defendida por vários autores ao longo do tempo e que estes são as metas que a organização pretende alcançar, no entanto, não é especificado quais são os objetivos das organizações.

De acordo com vários autores as organizações com culturas organizacionais bem definidas apresentam correlações positivas com a performance organizacional e apresentam vantagens competitivas de forma sustentada (MacIntosh & Doherty, 2010). Este estudo também é o primeiro que procurou perceber se a cultura organizacional é transversal a toda a linha hierárquica e como é que os clubes definiam essa cultura de modo que fosse transversal. Os resultados mostram que a cultura é transversal porque existe uma envolvência de todos os recursos humanos no processo e porque existe uma identificação com o clube. Apesar de não existirem estudos que permitam comparar os resultados obtidos da cultura transversal deste estudo, a ciência defende que a cultura organizacional deve ser uma partilha de valores, crenças e premissas orientadas pelos gestores/líderes e compartilhadas pelos seus colaboradores, com impacto no desempenho e na obtenção de resultados e é um conjunto de características únicas, que permite distinguir as organizações umas das outras, devendo ser incluído a missão, visão, valores e objetivos.

5.2. Planeamento Estratégico

Após o estudo da cultura organizacional procurou-se dar resposta ao segundo objetivo específico, o que visa compreender de que modo é que os clubes de futebol adaptam a sua cultura às constantes mudanças ocorrentes na sociedade e no desporto, e que implicações têm na obtenção dos resultados.

Os dados obtidos permitiram fazer uma divisão entre o futebol de formação e o futebol sénior/profissional em relação à adaptação da cultura organizacional. No futebol de formação a cultura permanece intacta, existe uma promoção da identidade e compromisso, uma adaptação da cultura através de um modelo de jogo aberto, uma adaptação de ideias e ainda adaptam a cultura existente através de um desenvolvimento cognitivo dos atletas. No que diz respeito ao futebol sénior/profissional, os dados revelam que a cultura não se altera. O presente estudo segue uma trajetória distinta de todos os outros no que diz respeito ao planeamento estratégico, já que visa relacionar este mesmo com a adaptação da cultura organizacional existente dentro de cada clube de futebol. Estudos anteriores (Gaffrée, Jorge & Albano, 2017; Vrontis, Thrassou, Kartakoullis & Kriemadis, 2014) procuram relacionar o planeamento estratégico com o marketing ou com uma melhor comunicação com o seu público-alvo, adeptos, sócios e simpatizantes muitas vezes. Ao invés o presente estudo procura perceber o planeamento estratégico de um ponto de vista da gestão relacionado com os seus recursos humanos e com implicações diretas naquilo que é o jogo e o resultado.

Os resultados obtidos mostram que a adaptação da cultura causa uma inovação e um uso de novas tecnologias e também se adapta a cultura de forma a potenciar-se os resultados. Estes resultados são consistentes com a apresentação do estudo de casos de Júnior (2014) onde o autor apresentou o estudo caso do FC Barcelona, as suas políticas de gestão da cultura da organização e os seus processos de formação de talentos (atletas) e averiguou que a implantação da cultura organizacional faz parte do planeamento estratégico do clube, com criação de fortes elementos identitários e que a cultura organizacional contribuí de forma efetiva para os resultados económicos, financeiros e desportivos da equipa catalã (Soriano, 2010).

Em relação à criação de uma cultura diferenciadora e única, destacando-se da concorrência, os dados obtidos evidenciam que os clubes se diferenciam pela cultura já existente e vincada no clube, uma cultura diferenciadora pelo trabalho de campo e ideologias de jogo diferenciadas, pelas relações humanas existentes no clube entre recursos humanos e os próprios atletas. Expuseram ainda as condições estruturais como meio de obterem vantagem sobre a competição.

Estas ideias resultantes da adaptação da cultura e da criação de uma cultura

diferenciadora revelam-se frequentemente como um fator determinante para o sucesso da organização e para um sucesso alcançado de forma sustentável. Estas adaptações muitas vezes originam uma diferenciação não só no que acontece dentro de campo, apresentando mais valias a nível dos resultados e da conquista de títulos com ideias diferenciadas de outras equipas, mas também apresentam um impacto a nível social, económico e financeiro.

5.3. Sucesso Organizacional

De forma a responder ao terceiro objetivo do estudo, verificar que fatores os clubes de futebol identificam como os mais importantes para se formar uma cultura de sucesso, questionou-se os participantes sobre que fatores consideravam essenciais para o sucesso.

Os dados observam que o fator de sucesso mais vezes identificado tocou a competência dos recursos humanos da organização, seguido de resultados desportivos. Estes dados corroboram com o estudo de Pereira (2020) no qual teve como objetivo analisar a estrutura de um Departamento de Futebol Feminino nos clubes de primeira e segunda liga portuguesa de futebol feminino e que evidenciou que os resultados desportivos assumem uma importância cada vez maior nos clubes modernos de modo a conseguirem estabelecer contratos de parceira, já que o sucesso desportivo não pode estar dissociado do sucesso financeiro. É referido ainda que deve haver uma melhoria e implementação de processos, bem como um recrutamento de recursos humanos qualificados e uso de novas tecnologias de modo a criar vantagens competitivas sobre a concorrência e se conseguirem destacar no setor de atividade em que competem.

A competência dos recursos humanos dentro da organização tem um papel fundamental no sucesso dos clubes e das organizações, para que se atinjam os objetivos traçados e, de igual forma o trabalho que é desenvolvido dentro da mesma.

6- Conclusão

Esta dissertação assumiu como principal propósito perceber como é que a cultura e identidade organizacional influenciam os propósitos que os clubes se propõem alcançar.

Para o presente estudo fez-se uso de uma pesquisa exploratória e qualitativa, para a concretização dos objetivos do estudo recorreu-se a uma entrevista estruturada com abordagem a questões relacionadas com a cultura organizacional, planeamento estratégico e o sucesso nos clubes de futebol.

A amostra reduziu-se a 14 clubes de futebol, clubes estes a competir na 1ª Divisão Nacional (Liga Nos), na 2ª Divisão Nacional (Liga Portugal SABSEG) e na 3ª Divisão Nacional (Campeonato Portugal), na temporada 2020/2021, na camada Sénior. Foram entrevistados 24 elementos, trabalhadores ativos nos clubes: diretores desportivos, diretores gerais, diretores técnicos, team managers, treinadores de seniores, coordenadores técnicos de formação, treinadores de futebol feminino e treinadores e diretores de camadas jovens de diferentes clubes de futebol.

As principais conclusões a retirar deste estudo resultam do trabalho desenvolvido ao longo de toda a investigação, tendo, a todo o tempo, como referência o objetivo delineado primordialmente.

Sobre a missão, os dados conseguidos mostram que a ênfase principal dos clubes de futebol recai na formação de atletas para a equipa principal, seguido da promoção e difusão da prática desportiva, bem como a centralização da sua missão na formação pessoal do atleta e, por fim, a procura de formar homens com os melhores princípios.

Quanto à visão, a análise dos dados aponta que acima de qualquer outra visão, os clubes apostam na formação de atletas para chegar à equipa principal. Esta visão assenta num crescimento sustentável fundamentado; uma visão assente nos resultados desportivos, obtenção de títulos e ainda num foco de quererem ser uma referência no panorama nacional.

Observou-se, em relação aos valores, que os clubes priorizam os associados ao desenvolvimento humano individual, continuado pelos valores associados à imagem profissional de quem trabalha na organização. Foram ainda referidos, como valores essenciais, o compromisso e a cooperação.

Foram, igualmente, analisados os objetivos organizacionais e como os clubes os definem. Os resultados demonstram que os principais objetivos dos clubes são os desportivos: resultados desportivos, rendimento e conquista de títulos. De mencionar as metas ligadas à formação de atletas para o plantel principal e a evolução individual dos atletas.

As organizações que dispõem de culturas organizacionais bem definidas são culturas que apresentam performances organizacionais positivas e que apresentam vantagens competitivas de forma sustentada. A cultura organizacional requer um envolvimento de todos os seus recursos, de forma a atingir vantagens competitivas perante os seus adversários, resultando regularmente numa superioridade em vitórias e um arrecadar de mais títulos desportivos.

A cultura organizacional é definida então pela partilha de valores, crenças e premissas que devem ser partilhadas por todos os recursos humanos envolvidos no seio da organização, em particular os que causam impacto no desempenho e na obtenção de resultados. Esta reflexão vai de encontro à questão comentada pelos inquiridos “se a cultura é transversal a toda a linha hierárquica”, à qual responderam que é transversal precisamente pela envolvimento de todos os recursos humanos no processo, e porque existe uma identificação com o clube.

No que toca à adaptação da cultura às constantes mudanças na sociedade e no desporto, e as implicações na obtenção dos resultados, o produto final diz que, relativamente ao futebol de formação, a cultura não sofre alterações e, ainda, que existe uma promoção da identidade e compromisso, uma adaptação através de um modelo de jogo aberto e de um desenvolvimento cognitivo do atleta. No futebol sénior/profissional, a cultura não vê alterações, sendo este o resultado mais obtido. Sobre as implicações nos resultados, os dados expõem que a adaptação da cultura conduz à inovação e ao uso de novas tecnologias, e que se adapta a cultura a fim de se potenciarem os resultados desportivos.

Por fim, os resultados conseguidos sobre que fatores os clubes consideravam essenciais para o sucesso enumeram-se a competência dos seus recursos humanos, nomeadamente da qualidade dos atletas e treinadores; os resultados desportivos, quer seja subida de divisão, troféus ou simplesmente vitórias; o maior número possível de atletas nas equipas “A’s”; e o trabalho desenvolvido pelo clube com a colaboração de

todos os seus recursos humanos.

O sucesso é algo subjetivo, pois contempla as ambições de cada clube e dos recursos à sua disposição. No entanto, todos procuram, em estilo próprio, atingir o sucesso, seja de cariz desportivo ou financeiro. Em síntese, resume-se a arranjar formas diferenciadas de se destacarem de todos os outros num setor cada vez mais competitivo.

7- Limitações e propostas de Estudos futuros

Os objetivos inicialmente propostos, neste estudo, foram atingidos sendo que este pode vir a servir de referência para futuros estudos incluídos na temática da cultura organizacional e do sucesso em clubes de futebol.

Como estudos futuros, o objetivo é dar continuidade à investigação com maior aprofundamento do tema, e abranger uma maior panóplia de clubes, e um maior leque de recursos humanos que trabalhem diariamente nos clubes com funções distintas, sobretudo os ligados à administração (desde presidentes, investidores, administradores). Com essa maior abrangência realça-se a importância de uma comparação entre a forma como é entendida a cultura organizacional e se é igualmente praticada desde o topo da pirâmide (pessoas ligadas à área administrativa) à base (treinadores/diretores de formação).

Seria igualmente interessante expandir este estudo a um nível internacional, com a participação de clubes internacionais de renome e até mesmo estabelecer uma comparação entre a realidade nacional e a internacional, praticada por muitos clubes de fora.

As limitações do estudo passaram por não ter conseguido entrevistas com recursos humanos ligados às funções de gestão (presidentes, administradores, investidores). Para além disso, em acréscimo, a participação de apenas 24 clubes, sendo que em alguns destes apenas pude contar com um elemento, impossibilitando o estabelecimento de uma comparação dentro do próprio clube através de recursos humanos em níveis hierárquicos diferentes.

Esta investigação constitui um contributo para a área da gestão desportiva dentro dos clubes de futebol, referente à cultura organizacional e à importância que está tem no sucesso dos clubes de futebol, sendo que não existe, até à data, um estudo que aborde todos estes fatores num único.

Este estudo contribui para o desenvolvimento dos próprios clubes de futebol e para o modo como estes se podem adaptar e desenvolver, sempre de acordo com a realidade individual vivida.

8- Referências

- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Antunes, H. R. (2014). *Avaliação de Desempenho dos Treinadores: práticas e implicações no contexto da gestão dos clubes desportivos* (Tese de Doutoramento). Disponível em Repositório Científico Digital da Universidade da Madeira. (<http://hdl.handle.net/10400.13/1013>).
- Araújo, J. (1986). *Guia do Animador e Dirigente Desportivo*. Lisboa: Editorial Caminho.
- Azeredo, B. R. (2015). *O Planeamento Estratégico como instrumento de melhoria da Comunicação Organizacional Interna: Um Estudo de Caso* (Dissertação de Mestrado). Disponível em Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. (<http://hdl.handle.net/10400.22/7780>).
- Barrett, R. (2000). *Libertando a Alma da Empresa: Como transformar a organização numa entidade viva*. São Paulo: Cultrix.
- Bilhim, J. A. (2009). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas* (6ª ed.). Lisboa: Instituto Superior Ciências Sociais e Políticas.
- Café, L. S. (2010, Outubro). *Futebol, Poder e Política*. Texto apresentado no I Encontro de História do CAHL, Cachoeira-BA.
- Castelo, J. (2009). *Futebol: Organização e Dinâmica do Jogo*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.
- Chambel, M. J., & Curral, L. (2008). *Psicologia Organizacional: Da Estrutura à Cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Chelladurai, P. (2001). *Managing Organizations for Sport and Physical Activity: A Systems Perspective* (1ª ed.). Scottsdale: Holcomb Hathaway Pubs.
- Chesini, C. (2004). *Cultura Organizacional: Um Estudo de Caso detectando os elementos que favorecem a mudança da Organização* (Dissertação de Mestrado). Disponível em Repositório Digital da UFSM. (<http://repositorio.ufsm.br/handle/1/8250>).
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações* (2ª ed.). São Paulo: Editora Campus.
- Constantino, J. M. (1992). *Desporto Português – As Soluções Adiadas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Cooke-Davies, T. (2002). The real success factors on projects. *International Journal of Project*

- Management*, 20, 185-190.
- Costa, A. V. (2012). *Estratégias das Organizações Desportivas. As Grandes Linhas Ideológicas de Orientação Estratégica do Comité Olímpico Internacional: de Atenas (1896) a Pequim (2008)* (Tese de Doutoramento). Disponível em Repositório da Universidade de Lisboa. (<http://hdl.handle.net/10400.5/4852>).
- Cunha, M. P., Rego, A., & Cunha, R. C. (2007). *Organizações Positivas*. Lisboa: Dom Quixote.
- Drucker, P. (1998). *Sobre a profissão de gestão*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Eitzen, D. S., & Zinn, M. B. (2011). *Globalization: The Transformation of Social Worlds* (3ª ed.). Belmont: Wadsworth Publishing.
- Etzioni, A. (1989). *Organizações Modernas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Fichter, J. H. (1957). *Sociology*. Chicago: The University Chicago Press.
- Figueiredo, L. J. (2012). *Gestão de Conflitos numa Organização e conseqüente Satisfação dos Colaboradores* (Dissertação de Mestrado). Disponível em Veritati - Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. (<http://hdl.handle.net/10400.14/8865>).
- Fleury, A. C., & Fleury, M. T. (2004). *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gaffrée, J. R., Jorge, R. L., & Albano, C. S. (2017). Planejamento Estratégico em Clubes de Futebol Profissional: Um estudo de caso. *Revista da Jornada Pós-Graduação e Pesquisa – Congrega Urcamp*.
- Georgievski, B., Labadze, L., & Aboelsoud, M. E. (2019). Comparative advantage as a success factor in football clubs: Evidence from the English Premier League (EPL). *Journal of Human Sport & Exercise*.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Gomes, M. A. (2001). *Estratégia de Desenvolvimento do Associativismo Desportivo* (Dissertação Mestrado). Disponível em Repositório Aberto da Universidade do Porto. (<https://hdl.handle.net/10216/9663>).
- Gurgel, A. (2008). O futebol como agente da globalização. *Revista de Economia & Relações Internacionais*, 6(12).
- Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport Management* (4ª ed.). Nova Iorque: Routledge.
- Iancu, D., Dobre, R., & Piturlea, M. (2012, Maio). *Managerial Leadership from the Perspective of Environment Organizational Sports*. Artigo apresentado no International Conference of Scientific Paper AFASES em Brasov.

- Júnior, R. (2014). Cultura Organizacional e a Gestão de Equipes de Alto Rendimento: Os Casos FC Barcelona, Sporting Club de Portugal e AFC Ajax. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 3(2).
- Kapferer, J. N. (2003). *As Marcas, Capital da Empresa: Criar e desenvolver marcas fortes* (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *A Execução Premium*. Rio de Janeiro: GEN Atlas.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R., & Associates (Eds.). *Gaining Control of the Corporate Culture* (1ª ed.). São Francisco: Jossey-Bass.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing* (10ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Princípios de Marketing* (12ª ed.). Rio de Janeiro: Prentice Hall.
- Lacerda, D. P. (2011). Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. *Revista de Administração Pública*, 45(5), 1285-1301.
- Laneiro, T. R. (2011). *Climas Organizacionais Autentizóticos, Estratégias de Coping, Equipas de Elevado Desempenho e Experiência Ótima* (Tese Doutorado). Disponível em Repositório Institucional da Universidade Autónoma de Lisboa. (<http://hdl.handle.net/11144/228>).
- Laraia, R. B. (2002). *Cultura: um conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Lei n.º 5/2007 de 16 de Janeiro. *Diário da República* nº 11/2007 - I Série.
- Leitão, J. F. (2012). *Planeamento Estratégico para Clube de Futebol MTBA* (Dissertação Mestrado). Disponível em Repositório Universidade de Évora. (<http://hdl.handle.net/10174/14914>).
- Levrini, G. R., & Oliveira, G. S. (2017). Planejar não ganha Títulos? Pilares para Estruturação de Planeamento Estratégico para Clubes de Futebol a partir da percepção dos principais atores do Universo do Futebol. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, 6(2).
- Lopes, E. O. (2003). *Cultura Organizacional e Valores do Desporto numa Congregação Educativa Internacional. Estudo Comparativo entre dois Colégios de Portugal e Espanha* (Dissertação de Mestrado). Disponível em Repositório Aberto da Universidade do Porto. (<https://hdl.handle.net/10216/14345>).
- Lopes, J. (2017). *Gestão do Desporto* (1ª ed.). Porto: Instituto Português do Desporto e Juventude.
- Machado, M. L., & Taylor, J. S. (2010). The struggle for strategic planning in European higher education: the case of Portugal. *Research in Higher Education Journal*.
- MacIntosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The Influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13, 106-117.

- Magalhães, P. M. (2010). *Percepções e Práticas de Responsabilidade Social Empresarial no Futebol Profissional Português: O Caso dos Três Grandes* (Projecto de Mestrado) Disponível em Repositório do ISCTE-IUL. (<http://hdl.handle.net/10071/2843>).
- Marques, F. D. (2017). *Intermediação no futebol profissional: regime e âmbitos contratuais* (Dissertação Mestrado). Disponível em Repositório das Universidades Lusíada. (<http://hdl.handle.net/11067/3734>).
- Martins, F. J. (2015). *Funcionamento e gestão de uma academia de futebol: estudo de caso da academia do FC Porto* (Dissertação de Mestrado). Disponível em Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/8639>
- Matic, R. M., & Maksimovic, N. (2020). Characteristics of Organizational Learning Culture in Serbian Elite Team Sports. *Journal of Anthropology of Sport and Physical Education*, 4, 3-7.
- Maximiano, A. C. (2004). *Introdução à Administração*. São Paulo: Editora Atlas.
- Milota, V., Maria, S., & Jozef, D. (2015). Organizational Culture and Human Resources Management in Multinational Companies under the Conditions of Intercultural Environment. *Economic Processes Management*, 4.
- Mintzberg, H. (2003). *Criando Organizações Eficazes: Estruturas em cinco configurações* (2ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Mintzberg, H. (2010). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Dom Quixote.
- Moreira, C. I. (2019). *Turismo Desportivo no destino Porto: o caso do Futebol Clube do Porto* (Dissertação de Mestrado). Disponível em Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. (<http://hdl.handle.net/10400.22/13677>).
- O'Reilly, C. (2008). Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 50(2), 85-101.
- Parent, M. M., O'Brien, D., & Slack, T. (2012). Organisation theory and sport management. In L. Trenberth & D. Hassan (Eds.), *Managing Sport Business: An Introduction* (pp. 99-120). London: Routledge.
- Pedersen, P. M., Parks, J. B., Quarterman, J., & Thibault, L. (2011). *Contemporary Sport Management* (4ª ed.). Champaign: Human Kinetics.
- Pereira, V. H. (2020). *Análise da Estrutura de um Departamento de Futebol Feminino* (Dissertação de Mestrado). Disponível em Repositório Científico do ISMAI. (<http://hdl.handle.net/10400.24/1867>).
- Pires, G. (2007). *Agôn – Gestão do Desporto: O jogo de Zeus*. Porto: Porto Editora.
- PORDATA. (2020). *Clubes: total e por algumas federações desportivas*. Base de Dados Portugal Contemporâneo. Consultado em 20 maio. 2021. Disponível em

- <https://www.pordata.pt/Portugal/Clubes+total+e+por+algumas+federa%3%a7%3%b5es+desportivas-2238-178745>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Ratten, V., & Tsiotsou, R. (2010). Global sports marketing: current trends and future developments in the Asia Pacific. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(1).
- Rigo, L. C., & Torrano, C. V. (2013). Identidades dos clubes de futebol: singularidades do FC Barcelona. *Movimento*, 19(3), 191-210.
- Roche, F. P. (2005). *Gestão Desportiva: Planejamento estratégico nas organizações desportivas* (2ª ed.). Porto Alegre: Artmed Editora.
- Ruão, T. (2001). *O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor*. Comunicação apresentada no II Encontro da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Lisboa.
- Schermerhorn, J. R. (2006). *Administração: conceitos fundamentais*. Rio de Janeiro: LTC.
- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory*. Champaign: Human Kinetics.
- Soares, A. S. (2018). *A Influência da Cultura Organizacional, das características de Liderança e do Marketing Interno na Performançe Organizacional*. (Dissertação Mestrado). Disponível em Repositório Comum. (<http://hdl.handle.net/10400.26/22016>).
- Soriano, F. (2010). *A bola não entra por acaso: Estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol* (1ª ed.). São Paulo: Larousse.
- Sousa, A. M. (2012). *As organizações Desportivas: uma Investigação Social e Cultural Aplicada às Casa do Sport Lisboa e Benfica* (Tese de Doutoramento). Disponível em Repositório Científico Lusófona. (<http://hdl.handle.net/10437/8574>).
- Sousa, S. N. (2011). *A Relação entre a Cultura Organizacional e o Uso de Práticas de Gestão da Qualidade: Uma Investigação Empírica no Sector Hospitalar* (Tese Doutoramento). Disponível em Repositório da Universidade de Lisboa. (<http://hdl.handle.net/10400.5/3415>).
- Tachizawa, T., Ferreira, V. C., & Fortuna, A. A. (2004). *Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios* (5ª ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Uttal, B. (1983). The corporate culture vultures. *Fortune*, 108(8), 66.
- Vasconcellos, E., & Hemsley, J. R. (2002). *Estrutura das Organizações: Estruturas Tradicionais*,

Estruturas para Inovação, Estrutura Matricial. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Ventura, M. M. (2012). *Estratégias de Comunicação Interna* (Dissertação Mestrado). Disponível em Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. (<http://hdl.handle.net/10400.22/3099>).

Vrontis, D., Thrassou, A., Kartakoullis, N. L., & Kriemadis, T. (2014). Strategic marketing planning for football clubs: a value-based analysis. *Journal for Global Business Advancement*, 7(4).

9- Anexos

Consentimento Informado

A presente investigação integra-se na dissertação de Mestrado em Gestão do Desporto, realizado no Instituto Universitário da Maia – ISMAI e será desenvolvida por André Filipe Conceição Correia.

O objetivo da investigação é perceber como é que a cultura e identidade organizacional influenciam os propósitos que os clubes se propõem atingir. Para tal, será feita uma entrevista, salvaguardando o anonimato dos participantes, destinada somente para fins estritamente científicos. A sua participação é voluntária e a informação recolhida será tratada no global de forma absolutamente confidencial.

A sua colaboração é importante.

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

Nome da Instituição:

Caracterização do clube:

Cargo Ocupado:

No cargo desde:

Data:

Dimensão: Caracterização e Cultura Organizacional (Missão, visão, valores, objetivos)

1- Como é que está organizada a estrutura do clube? Por departamentos? Que departamentos?

2- A missão é definida como os objetivos estratégicos da organização, que engloba orientações ao seu desenvolvimento futuro. Como é que a organização define a sua missão?

3- A visão constitui-se como o plano estratégico adotado pela organização, sendo que esta deve descrever as ambições futuras e orientar os seus colaboradores para o futuro. Com que bases é que a organização define a sua visão?

4- Os valores referem-se aos princípios da organização, ou crenças que devem servir como guia, ou critério para os comportamentos, atitudes e decisões de todos os recursos humanos que no decorrer do exercício das suas funções e responsabilidades e na procura de atingir os objetivos, executam a missão da organização na direção da visão. Como é que definem os valores do clube?

5- Os objetivos são definidos pela literatura como o resultado procurado e desejado em qualquer setor de atividade, são as metas que a organização pretende alcançar. Como é que a organização define os seus objetivos?

6- Aplicam a missão, visão, os valores e objetivos desde a base ao topo da organização? Como é que aplicam?

7- A cultura é transversal a toda a linha hierárquica (todos os escalões). Como é que definem a cultura do clube?

Dimensão: Planeamento Estratégico

8- O futebol está em constante mudança, como adaptam a vossa cultura e que implicações tem na obtenção de resultados?

9- Como é que criam uma cultura diferenciadora e única de modo a obterem vantagem competitiva sobre a concorrência?

10- Que competências consideram fundamentais no recrutamento de recursos humanos para a sua organização/clube?

Dimensão: Sucesso Organizacional

11- Que fatores consideram essenciais para alcançarem o sucesso?

Anexo 2: Tabela 3: Departamentos Clubes de Futebol

Tabela 3: Departamentos Clubes de Futebol

Departamentos		Frequência	Frequência (%)
Departamento Futebol Feminino		3	12,5%
Futebol Feminino	Departamento Diretivo	2	66,67%
	Departamento Médico	1	33,33%
	Departamento Psicologia	1	33,33%
	Departamento Otimização Desportiva	1	33,33%
Departamento Futebol Formação		20	83,33%
Futebol Formação	Departamento Eventos	1	5%
	Departamento Infraestruturas	1	5%
	Departamento Comunicação	1	5%
	Departamento Administrativo	2	10%
	Departamento Logística	2	10%
	Departamento Otimização Técnica	1	5%
	Departamento Observação e Análise	2	10%
	Departamento Médico	7	35%
	Departamento Nutrição	2	10%
	Departamento Psicologia	5	25%
	Departamento Capacidades Motoras	5	25%
	Departamento Guarda-Redes	3	15%
	Departamento Scouting	4	20%
	Departamento Coordenação Técnica	10	50%
Departamento Futebol Sénior		13	54,17%
Futebol Sénior	Departamento Scouting	1	7,69%
	Departamento Infraestruturas	1	7,69%
	Departamento Nutrição	1	7,69%
	Departamento Marketing	4	30,77%
	Departamento Rouparia	1	7,69%
	Departamento Médico	4	30,77%
	Departamento Logística	2	15,39%
	Departamento Comunicação	4	30,77%
	Departamento Administrativo	13	100%

Anexo 3: Tabela 4: Missão Clubes de Futebol

Tabela 4: Missão Clubes de Futebol

Missão	Frequência	Frequência (%)
Referência a nível regional	1	4,17%
Afirmação no futebol nacional	1	4,17%
Melhorar formação	1	4,17%
Equilíbrio financeiro e desportivo	1	4,17%
Sustentabilidade da Organização	1	4,17%
Objetivos Desportivos época a época	1	4,17%
Formar atletas para vender	1	4,17%
Formar jogadores locais	1	4,17%
Criar plantéis formados apenas por atletas vindas da formação	1	4,17%
Ser um dos clubes preferidos da formação	1	4,17%
Missão igual no futebol masculino e futebol feminino	1	4,17%
Expansão da Marca clube	2	8,33%
Resultados/Títulos	3	12,5%
Honrar a história do clube	1	4,17%
Desenvolvimento técnico e físico dos atletas	1	4,17%
Pensamento longo prazo	2	8,33%
Incutir ideologias do clube nos atletas e recursos humanos	1	4,17%
Promover laços afetivos com o clube	3	12,5%
Promover e difundir a prática desportiva	4	16,67%
Realista e ajustado	1	4,17%
Fornecer melhores condições	2	8,33%
Formar atletas para o futebol profissional	1	4,17%
Formar atletas para a equipa principal	7	29,17%
Formação pessoal	4	16,67%

Anexo 4: Tabela 5: Visão Clubes de Futebol

Tabela 5: Visão Clubes de Futebol

Visão	Frequência	Frequência (%)
Referência regional	1	4,17%
Planeamento e Organização para se atingirem os objetivos	1	4,17%
Atrair adeptos e parceiros	1	4,17%
Formação contínua dos recursos humanos	2	8,33%
Crescimento sócio-afetivo e formação pessoal atletas	2	8,33%
Crescimento sustentável	4	16,67%
Resultados desportivos	4	16,67%
Ligada aos objetivos da equipa principal	1	4,17%
Equipa sénior o mais portuguesa possível	1	4,17%
Crescer escalões de formação	1	4,17%
Crescimento financeiro	1	4,17%
Competir a nível internacional	1	4,17%
Referência panorama nacional	4	16,67%
Implementação de ideias diferenciadoras	1	4,17%
Objetivos realistas e progressivos	1	4,17%
Formar atletas da região	1	4,17%
Referência panorama desportivo distrital	1	4,17%
Atribuição de prémios em função dos resultados	1	4,17%
Melhores condições de trabalho	3	12,5%
Formar atletas para vender	2	8,33%
Formar atletas para chegar equipa principal	5	20,83%
Formar jogadores da Academia	3	12,5%
Recrutamento precoce	1	4,17%

Anexo 5: Tabela 6: Valores Clubes de Futebol

Tabela 6: Valores Clubes de Futebol

Valores	Frequência	Frequência (%)
Respeito	1	4,17%
Espírito de equipa	1	4,17%
Ambição	1	4,17%
Resultados e evolução desportiva	4	16,67%
Paixão pelo jogo	4	16,67%
Colocar o coletivo acima do individual	3	12,5%
Transversais a todos os atletas e recursos humanos do clube	4	16,67%
Associados à Imagem Profissional	8	33,33%
Associados à cultura do clube	3	12,5%
Associados ao desenvolvimento humano individual	10	41,67%
Cooperação	5	20,83%
Compromisso	7	29,17%
Trabalho	3	12,5%
Incentivo à Formação Académica	1	4,17%

Anexo 6: Tabela 7: Objetivos Clubes de Futebol

Tabela 7: Objetivos Clubes de Futebol

Objetivos	Frequência	Frequência (%)
Incentivar o sucesso escolar	1	4,17%
Contrariar o abandono da prática	1	4,17%
Potenciar atletas para o futebol profissional	1	4,17%
Recursos Humanos adequados a cada escalão etário	1	4,17%
Estabilização	1	4,17%
Sustentabilidade	1	4,17%
Análise recursos disponíveis	1	4,17%
Espírito coletivo	1	4,17%
Qualidade de jogo	1	4,17%
Melhores condições aos participantes	2	8,33%
Rentabilidade Financeira	2	8,33%
Captação de Atletas	3	12,5%
Época a época	1	4,17%
Realistas	3	12,5%
Diferentes para cada escalão	6	25%
Promover atletas para o escalão acima	3	12,5%
Objetivos Institucionais	2	8,33%
Objetivos de Cidadania	1	4,17%
Potencial do clube	2	8,33%
Realidade Financeira	1	4,17%
Evolução Individual do Atleta	7	29,17%
Evolução do coletivo/equipa	5	20,83%
Formar atletas para o plantel principal	8	33,33%
Resultados desportivos	15	62,5%
Divisão que disputam	1	4,17%

Anexo 7: Tabela 8: Aplicação da Cultura Organizacional Clubes de Futebol

Tabela 8: Aplicação da Cultura Organizacional Clubes de Futebol

Aplicação Cultura Organizacional		Frequência	Frequência (%)
Sem ligação à base		2	8,33%
Fazem aplicar	Formação dos recursos humanos	1	4,17%
	Recrutamento	2	8,33%
	Ajustado à medida do tempo	1	4,17%
	Comunicação constante	3	12,5%
	Estrutura diretiva	1	4,17%
	Transmissão dos valores do clube aos colaboradores	1	4,17%
	Respeitar a hierarquia	1	4,17%
	Aplicação diária por parte dos atletas	1	4,17%
	Trabalho de cada equipa técnica no escalão	1	4,17%
	Especificidade para cada escalão	3	12,5%
	Visão da coordenação	3	12,5%
	Ligações entre escalões	1	4,17%
	Diretrizes orientadoras no dia-a-dia	2	8,33%
	Interligação com todos os departamentos	2	8,33%
	Conhecimento apenas da formação	2	8,33%
	Manual Boas práticas	3	12,5%
Reuniões departamentais	3	12,5%	

Anexo 8: Tabela 9: Cultura Transversal Clubes de Futebol

Tabela 9: Cultura Transversal Clubes de Futebol

Cultura Transversal	Frequência	Frequência (%)
Diferença estrutural entre escalões	1	4,17%
Não há ligação	4	16,67%
Comunicação com o exterior	1	4,17%
Monitorização do trabalho dos recursos humanos	1	4,17%
Crescimento Sustentável	2	8,33%
Regulamentos Internos	3	12,5%
Transmissão diária	3	12,5%
Identificação com o clube	5	20,83%
Desenvolvimento do futebol de formação	3	12,5%
Valorização do atleta	1	4,17%
Sem conhecimento	1	4,17%
Envolvência de todos no processo	5	20,83%
Paixão pelo clube	2	8,33%
Diferença futebol sénior e formação	2	8,33%

Anexo 9: Tabela 10: Adaptação da Cultura Clubes de Futebol

Tabela 10: Adaptação da Cultura Clubes de Futebol

	Adaptação da Cultura	Frequência	Frequência (%)
Futebol Formação	Cultura não altera	2	8,33%
	Adaptação ao contexto	1	4,17%
	Melhores resultados	1	4,17%
	Promoção da identidade e compromisso	2	8,33%
	Crítica e reflexões	1	4,17%
	Capacidade de filtrar informação	1	4,17%
	Pessoas com boas práticas e valores	1	4,17%
	Modelo de jogo aberto	2	8,33%
	Desenvolvimento tático do atleta	1	4,17%
	Adaptada ao treinador	1	4,17%
	Desenvolvimento cognitivo do atleta	2	8,33%
	Modelo de jogo estipulado	1	4,17%
	Segue modelo formativo	1	4,17%
	Futebol Profissional	Confiança no trabalho realizado	1
Constante evolução		1	4,17%
Recrutamento de recursos humanos estrangeiros		1	4,17%
Cultura não altera		3	12,5%
Adaptação ao treinador		1	4,17%

Anexo 10: Tabela 11: Implicações no Resultado Adaptação da Cultura Clubes de Futebol

Tabela 11: Implicações no Resultado Adaptação da Cultura Clubes de Futebol

Implicações Resultado Adaptação Cultura	Frequência	Frequência (%)
Melhor qualidade recursos humanos	1	4,17%
Permanente reconstrução	1	4,17%
Manutenção dos melhores atletas	1	4,17%
Recrutamento de melhores atletas	2	8,33%
Maior organização	1	4,17%
Inovação e criação	1	4,17%
Infraestruturas	1	4,17%
Gerar atletas com capacidade de adaptação	1	4,17%
Potenciar performances	2	8,33%
Potenciar resultados	3	12,5%
Adaptações táticas	2	8,33%
Entreajuda entre os vários departamentos	1	4,17%
Partilha de informação	1	4,17%
Atenção ao que se passa à volta	2	8,33%
Reajustamento da estrutura	2	8,33%
Inovação e uso novas tecnologias	4	16,67%

Anexo 11: Tabela 12: Cultura diferenciadora Clubes de Futebol

Tabela 12: Cultura diferenciadora Clubes de Futebol

Cultura diferenciadora	Frequência	Frequência (%)
Estrutura humana	2	8,33%
Qualidade dos intervenientes no jogo	2	8,33%
Comunidade e os seus valores	1	4,17%
Qualidade intrínsecas recursos humanos	2	8,33%
Recrutamento Atletas	1	4,17%
Projeto Inovador	2	8,33%
Escolha criteriosa recursos humanos	2	8,33%
Melhores ferramentas de trabalho	1	4,17%
Comunicação	3	12,5%
Antecipação de cenários	1	4,17%
Entreajuda	1	4,17%
Cultura de liderança	1	4,17%
Paixão pelo trabalho	2	8,33%
Progressão dentro do clube	1	4,17%
Mentalidade diferente	1	4,17%
Ideologias de jogo	4	16,67%
Massa associativa	2	8,33%
Identidade vincada da base ao topo da pirâmide	1	4,17%
Relação humana	4	16,67%
Não se preocupam em se diferenciar dos outros	1	4,17%
Cultura do clube existente	7	29,17%
Histórico na competição	1	4,17%
Condições estruturais	4	16,67%
Nome do clube	1	4,17%

Anexo 12: Tabela 13: Competências Recursos Humanos Clubes de Futebol

Tabela 13: Competências Recursos Humanos Clubes de Futebol

Competências Recursos Humanos	Frequência	Frequência (%)
Disponibilidade	1	4,17%
Adaptação ao contexto	2	8,33%
Cooperação	2	8,33%
Autonomia	2	8,33%
Paixão pelo trabalho	4	16,67%
Qualidade no trabalho	2	8,33%
Honestidade	1	4,17%
Lealdade	3	12,5%
Transparência	1	4,17%
Visão	1	4,17%
Profissionalismo	6	25%
Liderança	2	8,33%
Espírito crítico	1	4,17%
Pró-ativos	3	12,5%
Identificação com os valores do clube	1	4,17%
Inteligência	1	4,17%
Talento	1	4,17%
Experiência	6	25%
Capacidade de trabalho	4	16,67%
Compromisso	4	16,67%
Vontade de Aprender	2	8,33%
Aptidões sociais, humanas	10	41,67%
Pessoa com ideias diferenciadas	3	12,5%
Competência e formação na área	11	45,83%

Anexo 13: Tabela 14: Fatores Sucesso Clubes de Futebol

Tabela 14: Fatores Sucesso Clubes de Futebol

Fatores Sucesso	Frequência	Frequência (%)
Rigor	1	4,17%
Desenvolvimento Atletas	1	4,17%
Vida acadêmica	1	4,17%
Disciplina	3	12,5%
Respeito pela hierarquia	1	4,17%
Ligação entre formação e seniores	1	4,17%
Organização	3	12,5%
Partilha de conhecimento	1	4,17%
Melhores recursos humanos	2	8,33%
Confiança	2	8,33%
Maior número possível de atletas nas equipas A's	4	16,67%
Infraestruturas	3	12,5%
Competência recursos humanos	6	25%
Paixão	2	8,33%
Lealdade	1	4,17%
Honestidade	1	4,17%
Criação de Objetivos	3	12,5%
Trabalho	4	16,67%
Talento	2	8,33%
Superação	1	4,17%
Liberdade para exprimir ideias	1	4,17%
Alcançar os objetivos traçados	3	12,5%
Ambição	2	8,33%
Dedicação	3	12,5%
Compromisso	2	8,33%
Espírito de Equipa	3	12,5%
União dos vários departamentos	2	8,33%
Boa cultura de gestão no clube	1	4,17%

Janelas de Oportunidade	1	4,17%
Contexto competitivos favoráveis	1	4,17%
Processo de treino de qualidade	1	4,17%
Recrutamento	1	4,17%
Venda de ativos no clube	3	12,5%
Resultados desportivos	5	20,83%