

Artur Cândido Almeida Dias Costa

**Cultura Organizacional:
Estudo Exploratório com Jovens Atletas do
FCP-Casa do Dragão**

Universidade Fernando Pessoa

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Porto, Outubro - 2012

Artur Cândido Almeida Dias Costa

Cultura Organizacional:
Estudo Exploratório com Jovens Atletas do
FCP-Casa do Dragão

Universidade Fernando Pessoa

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Porto, Outubro - 2012

Artur Cândido Almeida Dias Costa

Cultura Organizacional:
Estudo Exploratório com Jovens Atletas do
FCP-Casa do Dragão

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia do Trabalho e das Organizações, sob a orientação dos Professores Mestre Nelson Lima Santos e Doutor Daniel Seabra.

“Nota Prévia”

Dissertação escrita conforme o Novo Acordo Ortográfico

Resumo

Este trabalho apresenta um estudo de caso cujo objetivo é investigar a cultura organizacional e o desenvolvimento de novos valores de Jovens Atletas na Casa do Dragão.

Em termos de método, recorreu-se ao estudo exploratório com recurso ao questionário como instrumento de recolha de dados, de tipo quantitativo e qualitativo.

Assim, foi construído um questionário original, específico e adequado à temática e objetivo de investigação – Questionário sobre Aspetos da Cultura Organizacional do Futebol Clube do Porto-Casa do Dragão (N. Lima Santos, A. Dias Costa & D. Seabra, 2012) -, constituído por 4 questões sociodemográficas e um conjunto de 13 questões abertas.

Os resultados demonstraram que, globalmente, os participantes revelaram que o facto de pertencerem à Casa do Dragão lhes agrada, pois aí prevalece uma cultura de sucesso competitivo, privilegiando-se valores como a determinação, a humildade, a amizade, o respeito mútuo, a disciplina, a colaboração, o companheirismo e o orgulho, entre outros. Sentem, também, que a Casa do Dragão lhes faculta a evolução, quer seja a nível escolar, quer seja a nível desportivo, promovendo o seu bem-estar físico, psicológico e emocional, através de uma filosofia de vitória, que permite desenvolver o talento. A maioria dos participantes referiu sentir orgulho em estar no Futebol Clube do Porto-Casa do Dragão, onde sentem que há a promoção da sua realização pessoal e profissional.

Abstract

This work presents a case study whose objective is researching the organizational culture and the development of new values of Young Athletes in *Casa do Dragão* (in the House of the Dragon).

The method adopted was the exploratory study using the questionnaire as a tool to collect both quantitative and qualitative data.

Thus, an original questionnaire, which was specific and adequate for the theme and objective of the research, was designed – Questionnaire about Aspects of the Organizational Culture of Futebol Clube do Porto-Casa do Dragão (N. Lima Santos, A. Dias Costa & D. Seabra, 2012) – consisting of 4 sociodemographic questions and a set of 13 open questions.

The results have shown that, globally, the participants revealed that belonging to Casa do Dragão pleases them, for there prevails a culture of competitive success, being values such as determination, humility, friendship, mutual respect, discipline, cooperation, companionship and pride, among others, privileged. They also feel that Casa do Dragão stimulates the development in terms of studies and sports, promoting their physical, psychological and emotional well-being through a winning philosophy which facilitates the development of talent. The majority of the participants referred feeling proud of being in Futebol Clube do Porto-Casa do Dragão, where they feel there is the promotion of their self- and professional fulfillment.

Agradecimentos

Este trabalho representa o culminar de um conjunto de experiências e vivências, reflexões e percepções, encontros e desencontros. No entanto, não seria possível sem o suporte de algumas pessoas que considero imprescindíveis na minha vida. Para aqueles que me ajudaram a atingir este objetivo, aproveito este espaço para lhes prestar o meu agradecimento.

Aos meus orientadores, Mestre Nelson Lima Santos e Doutor Daniel Seabra, cujo conhecimento, sabedoria, paciência e persistência foram preponderantes para atingir este objetivo... esta meta... Obrigado por tudo!

Ao Futebol Clube do Porto-Casa do Dragão... por me terem proporcionado experiências inesquecíveis... pela colaboração e pela constante disponibilidade...

A todos os colegas de curso que se foram cruzando comigo e que de certa forma contribuíram para a minha formação.

À Sara e ao Rui, os meu irmãos... por me aturarem... estiveram sempre lá... por todo o passado, pelo presente... e pelo futuro...

À minha avó... pelo acordar cedo a mandar estudar... pela estima... pelo carinho... Avó, já podes dormir descansada!

À Carla... num ano difícil... é bom saber que não estamos sós... obrigado pela dedicação... pelo amor... Tu sabes...

Ao meu grupo de amigos... e companheiros... pelos risos... pelas discussões... pelas conversas... e pela alegria constante.

E, para vós, Mãe e Pai... eu queria agradecer por tudo, mas não sei como... Obrigado por terem enriquecido a minha vida... Fizeram de mim muito do que sou... continuo a receber, todos os dias, a vossa energia e inspiração... obrigado pela partilha... obrigado pelos travões!

Índice

1. Introdução.....	1
2. Características das Organizações.....	2
2.1. Estrutura	4
2.2. Cultura	5
2.3. Identidade	6
3. Cultura organizacional: definição, distinção e operacionalização.....	7
3.1. Cultura como variável independente e externa.....	14
3.2. Cultura como variável dependente e interna	15
3.3. Cultura como metáfora	16
3.4. Cultura como paradigma	16
3.5. Perspetivas da cultura organizacional.....	17
3.5.1. Integradora.....	18
3.5.2. Diferenciadora	19
3.5.3. Fragmentada	21
4. Estudo Exploratório: Futebol Clube do Porto-Casa do Dragão	22
4.1. Caracterização do FCP-Casa do Dragão	22
4.1.1. Estrutura	25
4.1.2. Cultura, Identidade e Missão	28
4.2. Método.....	32
4.2.1. Objetivos e variáveis	32
4.2.2. Amostra	33
4.2.3. Instrumento.....	35
4.2.4. Procedimento	36
4.3. Apresentação e Discussão dos Resultados	37
4.3.1. Síntese dos principais resultados	48
5. Conclusão	49
6. Referências bibliográficas	51

Anexos:

Anexo 1- *Questionário sobre Aspetos da Cultura Organizacional do Futebol Clube do Porto-Casa do Dragão* (N. Lima Santos, A. Dias Costa & D. Seabra, 2012)

Índice de Figuras

<i>Figura 1 – Evolução do símbolo do FCP</i>	23
<i>Figura 2 – Organigrama do FCP (construído a partir de informação interna do FCP)</i>	26

Índice de Quadros

Quadro 1 – <i>Níveis de profundidade da cultura organizacional</i>	9
Quadro 2 – <i>Artefactos de uma dada cultura organizacional</i>	10
Quadro 3 – <i>Perspetivas de abordagem da cultura organizacional</i>	18
Quadro 4 – <i>Distribuição da amostra segundo a idade</i>	34
Quadro 5 – <i>Distribuição da amostra segundo a escolaridade</i>	34
Quadro 6 – <i>Distribuição da amostra segundo a antiguidade na Casa do Dragão</i>	34
Quadro 7 – <i>Distribuição da amostra segundo a função</i>	35
Quadro 8 – <i>Satisfação por ser atleta ou colaborador do FCP</i>	39
Quadro 9 – <i>Fatores considerados mais importantes pelo FCP</i>	40
Quadro 10 – <i>Forma como se sente na Casa do Dragão</i>	41
Quadro 11 – <i>Principais valores que guiam a ação e os comportamentos no FCP</i>	41
Quadro 12 – <i>Principais regras a ter em consideração e a respeitar no FCP</i>	42
Quadro 13 – <i>Principais objetivos do seu trabalho no FCP</i>	43
Quadro 14 – <i>O que melhor representa o “espírito” do FCP</i>	44
Quadro 15 – <i>O que mantém vivo o “espírito” do FCP</i>	44
Quadro 16 – <i>O que distingue o FCP de outros clubes de futebol</i>	45
Quadro 17 – <i>O que é melhor no FCP–Casa do Dragão</i>	46
Quadro 18 – <i>Propostas para melhorar o FCP–Casa do Dragão</i>	47
Quadro 19 – <i>Significado de estar/trabalhar na Casa do Dragão</i>	47
Quadro 20 – <i>Outras Informações</i>	48
Quadro 21 – <i>Síntese dos principais resultados</i>	48

1. Introdução

O presente trabalho começou a ganhar forma no decurso do nosso estágio curricular no FCP-Casa do Dragão.

Na verdade, o contacto próximo com esta instituição e com os seus jovens atletas, ao longo de quase um ano, foi-nos mostrando um conjunto de características que nos iam desafiando a levar a cabo um estudo exploratório que permitisse evidenciar os principais aspetos da ordem da cultura organizacional no FCP-Casa do Dragão.

Concretamente, fomos observando um conjunto de regras, valores e comportamentos de todos os atores que integram a Casa do Dragão, que tinham como objetivo essencial preparar os jovens atletas, não só para o desígnio da vitória desportiva mas também como cidadãos adequadamente escolarizados e com uma conduta apropriada nos planos pessoal e social.

Ora, nesta perspetiva, a cultura é uma noção importante, dado que possibilita compreender o funcionamento das organizações, pois em termos de abordagem cultural, as organizações dispõem de identidade, de ‘personalidade’, fatores estes que as distinguem umas das outras: a cultura não é um estado estático, pelo contrário, evolui progressivamente, na medida em que constitui um processo dinâmico e contínuo de aprendizagem da própria organização (Thévenet, 1986).

A cultura de uma organização é marcada e marca os indivíduos que a integram, o que implica que também marque as relações entre a organização e as pessoas que a mesma agrega e entre estas, bem como com um sistema de valores próprios e específicos, o que, por si só, é um fator de relação/comunicação (Thévenet, 1986; Duarte Gomes, 2000).

Então, se se partir do pressuposto que a cultura é uma dimensão que surge, cresce, evolui e se consolida no âmago de uma organização, sendo, portanto, específica de cada estrutura organizacional, tomámo-la como uma variável interna, que afeta e é afetada pelos comportamentos dos indivíduos que dela fazem parte.

Tendo em consideração estas premissas, pareceu-nos importante investigar o que realçam jovens atletas sobre alguns aspetos da Cultura Organizacional do FCP-Casa do Dragão.

Assim sendo, este trabalho encontra-se dividido em duas partes, uma de natureza teórica e a outra de natureza prática.

Concretamente, na fundamentação teórica aborda-se o conceito de organização e as suas principais características, seguindo-se a definição de cultura organizacional, bem como uma abordagem multidirecional da cultura, perspectivada como variável quer externa quer interna, como metáfora e como paradigma. Tem ainda lugar uma abordagem às múltiplas focalizações da cultura organizacional, nomeadamente na perspectiva integradora, diferenciadora e fragmentada.

Já na segunda parte, de natureza prática, começa-se por caracterizar o FCP-Casa do Dragão e apresentam-se os procedimentos metodológicos inerentes ao estudo empírico, tendo em conta os objetivos do estudo, a amostra/participantes, o instrumento de recolha de dados e o procedimento, seguindo-se a apresentação e análise dos resultados, enfatizando-se os aspetos mais salientados da cultura organizacional do Futebol Clube do Porto-Casa do Dragão.

Por último, apresenta-se a conclusão, fazendo-se uma breve alusão a algumas reflexões sobre o presente trabalho.

2. Características das Organizações

A organização é o meio mais eficiente de satisfazer um grande número de necessidades humanas: o Homem é um ser iminentemente gregário, tendo necessidade de contactos e de viver em grupo. É por essa razão que voluntária e espontaneamente se organiza em clubes – desportivos, sociais, culturais, recreativos -, em partidos políticos e noutras organizações de carácter não lucrativo. Esta é a razão que subjaz à necessidade da existência das organizações (Teixeira, 1998).

Etzioni (1984) afirma que as organizações se constituem como unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas, a fim de atingir objetivos específicos. Na verdade, nascemos em organizações e quase todos os momentos dos nossos dias são vividos em organizações, os serviços que utilizamos e os bens que consumimos são-nos fornecidos por organizações.

Como Sedano e Pérez (1989) definem, uma organização é um “sistema social complexo, multivariado e interdependente, cuja dinâmica depende não só das aptidões,

valores, atitudes, necessidades e expectativas dos seus membros, dos processos sociais internos e externos, mas também das mudanças culturais e técnicas do seu contexto” (p. 43).

Os mesmos autores consideram ainda que uma organização é um “conjunto coletivo com limites relativamente fixos e identificáveis, possuindo uma ordenação normativa, um sistema de autoridade hierárquica, um sistema de comunicação e uma coordenação dos seus membros. Este conjunto coletivo funciona numa base relativamente contínua num determinado contexto e dedica-se a ações e atividades que normalmente tendem para uma meta final ou objetivo, ou série de metas ou objetivos” (p. 43).

A sociedade é composta por organizações e estas existem quando as pessoas se juntam e interagem para alcançar determinados fins que, de forma isolada, seriam mais difíceis de alcançar. Tal como refere Lima (1998, p. 48), “o conceito de organização conduz-nos a um universo de inúmeras definições, pontos de vista, quadros conceptuais, etc.”.

As organizações, segundo Daft (2003, p. 11), “são unidades sociais que são dirigidas por metas, são desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e são ligadas ao ambiente externo.”

González (1998, p. 21) define organização como “(...) uma associação permanente de indivíduos, que com a intenção de conseguir fins específicos, coordenam as suas atividades mediante a formalização e regulamentação das mesmas e mediante o desempenho de papéis diversificados que se articulam, em estruturas diferenciadas e hierarquizadas (...)”.

Por sua vez, Teixeira (1998, p. 21) considera que “as organizações são unidades (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de se atingirem objetivos específicos. Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a mudanças”.

Perante a diversidade de definições, pode inferir-se que uma “organização é constituída por pessoas que interagem, que operam interna e externamente, pelo que existe um ambiente de ação concertada e interativa entre os indivíduos, num sistema estruturado, recorrendo a diferentes recursos e estratégias para a prossecução de objetivos comuns” (Teixeira, 1998).

Teixeira (1998) salienta que são três as razões essenciais que explicam a existência de organizações:

“*Razões sociais*: as pessoas são seres gregários e organizam-se pela necessidade de relacionamento com outras pessoas;

Razões materiais: o desenvolvimento da atividade de uma organização conduz ao aumento de habilidade (eficiência) na execução de tarefas, à redução do tempo necessário de conhecimento (pela experiência e vivência dos outros) e ao conhecimento acumulado e armazenado para a passagem dos vindouros;

Efeito de sinergia, isto é, o efeito multiplicador da atividade dos seus membros. Diz-se que existe sinergia quando duas ou mais causas produzem – atuando conjuntamente – um efeito maior do que a soma dos efeitos que produziriam atuando isoladamente” (p. 21).

O conhecimento acerca das organizações e do respetivo funcionamento reveste particular importância, pois, será por seu intermédio que o homem poderá definir e alcançar muitos dos seus objetivos; mais ainda, o conhecimento organizacional também poderá constituir um fator a ter em conta para a compreensão do comportamento dos membros da organização que, reciprocamente, influencia a organização e o respetivo funcionamento (Neves, 2001).

Sendo que não existem duas organizações iguais, cada organização apresentará, pois, uma vivência e uma vida organizacional específicas, fruto dos diversos contextos e condicionalismos internos e externos em torno dos quais gravita, que a distinguirá das demais. Na órbita dessa diversidade organizacional, serão inúmeros os fatores que envolvem a organização e o seu funcionamento e que se apresentarão propiciadores de uma pluralidade de abordagens no estudo da própria organização e dos múltiplos fatores que a envolvem (Neves, 2001). Uma das vias de estudo das organizações é a da cultura organizacional, um tópico a ser desenvolvido neste trabalho.

2.1. Estrutura

A estrutura é a base para o funcionamento adequado, coordenado, equilibrado e integrado da organização, pelo que as organizações são, necessariamente, sistemas estruturados (Mintzberg, 1995). É esta estrutura que define o sistema social da

organização, as funções que devem ser executadas e as relações entre as diversas unidades e entre os membros da empresa. Assim, a estrutura de uma organização “pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras, pelas quais, o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre as tarefas” (Mintzberg, 1995, p.10).

A estrutura das organizações constitui-se por meio da relação recíproca entre atributos formais e padrões de interação, intermediada por esquemas interpretativos que orientam o entendimento e a atuação perante as pressões institucionais (Giddens, 1978; Ranson, Hinings, & Greenwood, 1980), retratando a disposição formal de papéis e níveis hierárquicos, de normas e procedimentos, que definem os padrões normativos de atividades. Contudo, a rotina diária exige a sua operacionalização e aplicação a situações, por vezes, não previstas no arcabouço estrutural. Tal constatação sugere a interpretação contínua de regras e ações, resultando em padrões emergentes de interação.

Desta forma, a noção de estrutura pode ser focalizada a partir da conexão entre padrões normativos e padrões emergentes de interação, intermediados por um conjunto de ideias e valores, ou esquemas interpretativos (Greenwood & Hinings, 1988; Ranson *et al.*, 1980) e a partilha de valores por parte dos grupos organizacionais propicia a adoção de determinadas ações na organização.

2.2. Cultura

A cultura, dado que todo o comportamento humano é simbólico, está ancorada em toda a atividade humana: cognitiva, afetiva, motora, sensorial (Srouf, 1998). Lima (2002, p. 19) descreve cultura “como fenômenos coletivos que incorporam as respostas das pessoas às incertezas e ao caos que são inevitáveis na experiência humana”. Morgan (1996, p. 115) acrescenta, ainda, que quando se fala de cultura “refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos”.

A cultura não resulta de uma herança genética, pois é partilhada, aprendida e transmitida através de uma aprendizagem socialmente regularizada e por processos de integração e adaptação social. Toda a comunidade tende a encarar o seu modo de vida como o mais correto, natural, normal e sensato. Este modo etnocêntrico de viver leva à

“rejeição e exclusão de outras culturas, considerando-as estranhas, inferiores, atrasadas, inaceitáveis e até inumanas” (Srouf, 1998, p. 175). Mas, como ainda transmite Srouf (1998, p. 175), a diversidade dos costumes “ensina o relativismo cultural e exige humildade intelectual”. Duarte Gomes (2000) refere também que não se deve considerar a cultura local como menor e inferior à cultura global, embora esta possa ser partilhada por uma coletividade maior. As diferenças nelas existentes conduzem à diversidade e consequentemente à apropriação de diferentes comportamentos.

Os sociólogos usam a cultura para descrever todo um modo de vida, formas de atuar, sentir e pensar, que são aprendidos por grupos de pessoas, em vez de serem determinados biologicamente (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Partindo do esforço dos seus membros e como forma de enfrentar incertezas e ambiguidades de todo o tipo, as culturas humanas emergem e proporcionam, quer individual quer coletivamente, ideias mais ou menos articuladas que lhes permitam responder ao inevitável caos das suas experiências (Duarte Gomes, 2000).

2.3. Identidade

A estrutura e a cultura conferem uma identidade a uma organização. Para Olins (1990, p.15) “cada organização é única, e a sua identidade deve emergir das raízes da própria organização, da sua personalidade, das suas forças e fraquezas”. A identidade organizacional poderá ou não ser planeada, mas existirá sempre e afetará a imagem da empresa. Assim, será prudente pensar estrategicamente a identidade, em função da sua missão e objetivos.

A definição de identidade organizacional que reúne maior unanimidade é a de Pratt e Foreman (2000, *in* Ruão, 2006, p. 324): “características da organização que os seus públicos consideram centrais (descrições fundamentais da organização), distintas (únicas) e duradouras (persistentes no tempo)”.

A identidade de uma organização é, igualmente, uma estratégia de diferenciação no mercado concorrencial, procurando a fidelização dos seus clientes e dos seus funcionários (Ruão, 2006).

Segundo Tajada (1994, p. 143) “essa identidade concretiza-se em dois traços específicos: os traços físicos (elementos icónico-visuais que identificam a empresa) e a

identidade cultural (o produto codificado de uma série articulada de condutas, marcas conceituais, sistema normativos e filosofias de referência, a partir das quais a empresa elabora, pensa, sente e atua). A partir desse conjunto de características únicas da organização, resulta a imagem.”

A identidade de uma organização é constituída pelo conjunto de representações que os seus integrantes formulam sobre o significado dessa organização, num contexto social, isto é, quem é uma organização "depende de como os seus integrantes se compreendem a si mesmos como uma organização" (Whetten & Godfrey, 1998, p. 33). É importante salientar que a noção de representação construída pelos observadores externos constitui a imagem organizacional e não a identidade, apesar de haver uma relação complementar entre esses dois fenómenos (Dutton & Dukerich, 1991).

Existe também uma complementaridade entre a identidade e a cultura, pois a segunda influencia amplamente a primeira (Hatch, 1993; Hatch & Schultz, 1997), “na medida em que a cultura abarca o repertório simbólico e de valores com os quais os indivíduos constroem as representações acerca dos fenómenos. Nesse sentido, o significado da organização é construído pelos seus integrantes a partir dos parâmetros culturais que eles dominam.”

A identidade, enquanto imagem cognitiva assimilada pelos seus integrantes, estrutura-se por meio dos processos de identificação do indivíduo com a organização, existe a par da cultura que influencia a identidade na medida em que os valores e crenças do grupo interferem na representação que os indivíduos constroem acerca da organização (Cuche, 1996).

3. Cultura organizacional: definição, distinção e operacionalização

Contrariamente à visão atual, até à década de 90 do século XX, as organizações eram consideradas como entidades unicamente económicas. Depois sobreveio uma nova política de relações humanas, passando a ser encaradas como uma realidade social concomitante com a económica. Posteriormente verificou-se, então, que os seres humanos dispõem de um espólio, de trabalho e de aspirações, que se traduzem numa cultura própria (Câmara, Guerra & Rodrigues, 1997).

A cultura organizacional, campo um tanto marginal até há bem pouco tempo, torna-se um objeto de estudo mais reivindicado na década de oitenta e noventa do

século XX. No meio empresarial, a cultura organizacional tem sido considerada essencialmente como técnica passível de proporcionar aumento de produtividade, (Duarte Gomes, 1994, 2000), melhorar o empenho, e no envolvimento dos funcionários, suscitando e captando a atenção dos empresários.

A cultura organizacional surgiu, num primeiro momento, como forma de explicar o apogeu empresarial japonês. Mas, na esfera académica, o conceito de cultura organizacional tem a sua genealogia em estudos teóricos e científicos elaborados posteriormente, na esteira de Frederick Taylor e de Henri Fayol, com as teorias normativas e pragmáticas subjacentes ao movimento da racionalização industrial e organizacional: contudo, a genealogia do conceito de cultura organizacional aparece-nos ancorada em distintas formas de conceptualização teórica (Teixeira, 1998).

Ora, nos últimos anos, é com alguma frequência que se afirma que tal como uma pessoa tem personalidade, a organização tem cultura (Teixeira, 1998). Isto significa que, tal como a personalidade no ser humano, a cultura de uma organização permite distingui-la de qualquer outra, sendo que Teixeira (1998) a define como sendo um conjunto único de características.

A cultura organizacional é um conceito multifocalizado e multidimensional. Como refere Duarte Gomes (2000), abordar a cultura como um conceito unívoco apresentar-se-ia enganoso já que “são múltiplos e controversos os conceitos de culturas” (p. 65). A palavra cultura assume, então, uma polissemia semântica dado que pode ser usada numa diversidade de contextos e ter portanto um carácter ambíguo.

No entanto, a cultura organizacional pode ser definida como “um padrão de pressupostos básicos” (Schein, 1984, p. 3) que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros da organização como sendo o modo correto de compreender, pensar e sentir em relação aos problemas de adaptação e de integração interna a esses problemas (Schein, 1984).

Duarte Gomes (1996, p. 368), considera que nesta definição estão implícitos três níveis de cultura sendo os “artefactos, parte visível da cultura, subdividindo-se em verbais (linguagem em utilização, mitos e histórias, etc.), comportamentais (rituais, cerimónias, etc.) e físicos (tecnologia, decoração, ambiente físico e social construído, etc.); valores, critérios utilizados para avaliar situações, pessoas, objetos e ações; pressupostos, hipóteses de base ou teorias implícitas, partilhadas pelos membros da

organização, que subjazem aos dois níveis anteriores, e que, normalmente, operam de modo inconsciente ou rotinizado”.

Na perspectiva de Schein (1991), a cultura organizacional é um conjunto de valores fundamentais, normas, artefactos e padrões de comportamento numa organização e permitindo às pessoas interagir e empenharem-se no trabalho e na organização da mesma. Assim, Schein (1991) apresenta os artefactos, os valores e os pressupostos básicos em três níveis de profundidade acabando por sintetizá-los, de acordo com o que a cultura organizacional manifesta (cf. Quadro 1).

Neste sentido, o referido autor aborda esta tipologia de três níveis de análise, partindo de um referencial sustentado nas noções de visibilidade e invisibilidade ao afirmar que o “nível dos artefactos e padrões de comportamento, o mais visível mas nem sempre decifrável; nível dos valores, acessível a um conhecimento consciente, pode apresentar-se visível para alguns elementos da organização e invisível para outros” (Schein, 1991, p.14).

Quadro 1 - *Níveis de profundidade da cultura organizacional*

Artefactos	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia e Produtos • Linguagem • Mitos e Histórias • Valores Publicados • Padrões de Comportamento Visíveis e Audíveis 	<p>Processo e Estrutura Organizacional Visível (visível mas difícil de decifrar)</p>
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Validados pelo Meio Físico ou • Validados pela partilha social do grupo 	<p>Estratégia, Objetivos, Filosofias (aumento do nível do consciente – justificações expostas)</p>
Pressupostos Básicos	<ul style="list-style-type: none"> • Define a que prestar atenção • Define o que as coisas significam • Define que ações tomar em diferentes situações • Define como reagir emocionalmente ao que se passa 	<p>Tomado como Verdadeiro, Pressupostos Implícitos, Perceções, Pensamentos e Sentimentos (inconsciente, invisível, difícil de mudar – fonte última de valores e ações)</p>

(Adaptado de Schein, 1991, p.14).

Os pressupostos básicos e as crenças são tidos como garantidos, como hipóteses de base aceites e partilhadas pelos membros da organização (Duarte Gomes, 2000) e representam aquilo que esses membros da organização acreditam ser o que influencia, o que pensam e sentem. São a essência da cultura e são apreendidos de modo inconsciente ou rotinizados. Apresentam-se como o “nível mais profundo e invisível da organização e o mais difícil de mudar” (Câmara *et al.*, 1997, p. 142).

Os valores são princípios éticos e morais, o que se pensa ser bem ou mal. Indicam os princípios sociais e *standards* perfilhados por uma dada cultura e constituem o suporte para fazer juízos. Por outro lado, as normas são regras não escritas que indicam aos membros da organização aquilo que se espera deles (Rocha, 2005). Os valores “manifestam-se a um nível mais visível, mas não facilmente decifrável, através dos artefactos no processo e na estrutura organizacional, com todos os padrões de comportamento a eles associados” (Câmara *et al.*, 1997, p. 142). O Quadro 2 evidencia os artefactos de uma dada cultura organizacional.

Quadro 2 - *Artefactos de uma dada cultura organizacional*

Manifestações Físicas	Arte Edifícios Vestidos, aparência Objetos materiais Layout (planeamento/organização)
Manifestações de Comportamento	Cerimónias e rituais Padrões de comunicação Tradições e costumes Recompensas e punições
Manifestações Verbais	Anevdotas Piadas Explicações Histórias e mitos Heróis e vilões Metáforas

Fonte: Rocha (2005, p. 90).

Os artefactos são o resultado, mais visível, de normas culturais, valores e pressupostos básicos (Rocha, 2005). Ao nível dos artefactos, encontramos as estruturas e os processos organizacionais que são a parte mais tangível e evidente. Segundo

Câmara e colaboradores (1997, p. 142), se a partilha de crenças e valores se manifestar continuamente em sucesso, “através do processo de influência mútua entre o nível dos valores e o nível mais visível dos artefactos”, então, “transformam-se, a um nível mais profundo, numa partilha de pressupostos” (Câmara *et al.*, 1997, p. 142).

Para Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha R. & Cabral-Cardoso, C. (2003, p. 530), a cultura organizacional pode ser concebida como “(...) um conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas que moldam o comportamento dos indivíduos”.

As práticas assim desenvolvidas, apesar de serem específicas de cada organização, são, normalmente, compatíveis com os valores dominantes na envolvente nacional ou regional.

Por seu turno, de acordo com Hofstede (1997, p. 36), a cultura nacional pode ser definida como a “programação mental coletiva que distingue os membros de uma nação dos membros de outra nação”. Através da análise das definições apresentadas verifica-se que a cultura organizacional é um conceito multidimensional, podendo ser analisada a vários níveis: individual, grupal, organizacional e nacional.

Para Bilhim (2005) e Câmara *et al.* (1997), a cultura desempenha múltiplas funções nas organizações. Partindo do princípio de que a cultura organizacional pode representar uma perceção comum partilhada pelos membros da organização, tal como refere Robbins (1998), independentemente das suas posições hierárquicas e das suas funções, estes tenderão a descrever a sua cultura utilizando uma terminologia comum.

Assim sendo, uma das funções importantes da cultura organizacional é dar um sentimento de identidade aos membros da organização, uma vez que todos se sentem portadores do mesmo núcleo de valores e todos têm consciência do que são comportamentos aceitáveis e inaceitáveis na sua organização (Robbins, 1998).

É esta identidade que conduz a um segundo papel da cultura, que está relacionado com a definição das suas fronteiras e que permite distingui-la de todas as outras.

De acordo com Câmara *et al.* (1997, p. 153), desta característica da cultura “(...) decorre a formação e consolidação de um espírito de corpo entre os empregados, de uma sensação de pertença ao grupo e, por conseguinte, de um grau de compromisso acrescido para com a Empresa e o seu negócio”. Segundo Bilhim (2005, p. 203), a

cultura organizacional facilita a identificação com as metas organizacionais, facilitando assim o comprometimento dos colaboradores (Robbins, 1998).

Sendo a cultura partilhada, desempenha um importante papel na homogeneização dos comportamentos e atitudes dos seus membros, alargando, assim, a estabilidade do sistema social (Robbins, 1998).

Por último, pode dizer-se que a cultura é um mecanismo de orientação e de controlo que guia e dá forma às atitudes e comportamentos dos colaboradores. Logo, é através da absorção da cultura que o novo colaborador consegue ajustar-se à organização, sendo que até aí não é aceite enquanto membro da mesma. Na perspetiva de Robbins (1998), o papel da cultura na influência do comportamento dos colaboradores tem vindo a ser considerado de grande importância desde os anos 90, uma vez que esta permite reduzir a formalização.

Morgan (1996, p. 125) define as organizações como “mini sociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura”. Cada indivíduo, pelos seus traços pessoais, pelas suas vivências, incorpora a cultura dominante, que tem como propósito normalizar a conduta dos pares. Todavia, “é frequente coexistirem subculturas sectoriais dentro da mesma organização. Estas subdivisões culturais podem ser determinadas pelos objetivos específicos de cada sector, pela distância de cada grupo em relação ao poder de decisão” (Almeida, 2004, p. 268).

Trata-se, então, de perceber que numa organização coexistem diferentes culturas, “subculturas e contraculturas”, recusando-se a ideia de “cultura enquanto fenómeno monolítico das organizações” (Costa, 1996, p. 121).

Para Frost, Moore, Louis, Lundberg e Martin (1985, p. 197), a cultura de uma organização funciona como uma “rede ou ligações” entre os indivíduos. Esta rede, por sua vez, “é um pólo de relações que se intercetam”. Assim, cada indivíduo é o produto cultural da “combinação de todas as culturas, subculturas ou contraculturas”, permitindo que a organização enquanto cultura seja uma diversidade dentro da unidade (Frost *et al.*, 1985).

Por sua vez, Thévenet (1986), considera que a cultura é um conceito importante uma vez que possibilita a compreensão do funcionamento das organizações, bem como permite resolver os seus problemas e os aspetos em que outras abordagens são infrutuosas. No que diz respeito à cultura organizacional, emerge a preocupação em

desenvolver modos específicos da situação da própria organização como um “projeto adaptado e mobilizador” (Thévenet, 1986, p. 17). A cultura, à luz da “Teoria Z”, de autoria de Ouchi (1985), como alude o autor citado, “é a área mais dinâmica de investigação sobre as organizações” (Thévenet, 1986, p. 17). Esta teoria defende que a cultura é um fator de sucesso quando é forte, ou seja, quando modela os comportamentos e as formas de gestão.

Para Thévenet (1986), a cultura só assume um valor real, se contribuir para que a organização resolva os seus problemas de adaptação e organização, diferenciando-se uma cultura organizacional de uma outra pela sua identidade e “personalidade”. Esta identidade própria varia segundo o sector de atividade, dimensão, tecnologia utilizada, grau de centralização e opõe-se frequentemente a muitas práticas correntes que objetivam imputar às organizações modelos a imitar. “Nos métodos de gestão, sejam referentes à escolha de estruturas ou à definição de estratégias, procuram-se soluções ou formas de resolver problemas que já deram provas” (Thévenet, 1986, p. 20). Neste contexto, o mesmo autor refere que, ao nível das relações humanas ou da “inovação managerial”, a imitação assumiu-se como uma mola impulsadora de várias tendências que popularizaram os “círculos de qualidade e melhoria das condições de trabalho”.

As organizações “Na senda da excelência” possuem culturas fortes. Caracterizam-se por um sistema de valores com enormes influências sobre os comportamentos e as formas de gestão (Thévenet, 1986, p. 22). Para o autor citado, estas organizações funcionam em conformidade com o respetivo sistema de valores e são, grosso modo, inéditas nas suas decisões e modos de funcionamento, questionando mesmo “se a força de uma cultura será suficiente para alcançar a excelência”. Assim, apresenta um caso francês em que apesar de uma cultura forte e da “adesão a valores profissionais, regionais e organizacionais” se verificaram desastres. Este exemplo demonstra, segundo o mesmo autor, que nem sempre uma ‘forte’ cultura expressa eficácia. Assim, a organização tem de possuir uma cultura ‘boa’, ou seja, “uma cultura que lhe possibilite enfrentar os problemas de adaptação ao contexto e de integração interna”. A cultura poderá ser o apoio ou o impedimento para a resolução do problema. “O desafio não é criar e desenvolver cultura, é torná-la performante” (Thévenet, 1986, p. 22).

Nesta ótica, Teixeira (1998) refere que muitas organizações devem a sua cultura a uma pessoa cuja vida ligada à empresa serve de *leitmotiv* e de inspiração dos valores

fundamentais. Assim, grosso modo, o mesmo autor destaca quatro fontes da cultura de uma organização: “a história, o ambiente, a política de pessoal e a socialização” (Teixeira, 1998, p. 175).

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

Thévenet (1986) menciona que as organizações se caracterizam, também, por possuírem subculturas que correspondem aos grupos sociais que a constituem: os colaboradores especializados, os colaboradores qualificados, os dirigentes, entre outros grupos, que podem constituir culturas muito dissemelhantes no interior das organizações.

Neste contexto, Thévenet (1986) refere que a organização comporta vários subgrupos que têm as suas próprias formas de representação, uma relação muito particular para com a própria organização e o trabalho, o seu modo de enfrentar a vida da organização, as suas apreensões e o seu património comum de experiências e de análises dessas mesmas experiências.

Torres (1997, 2006) e Duarte Gomes (1990, 2000), apresentam a cultura em quatro vertentes: a cultura como variável independente e externa, como variável dependente e interna, como metáfora e como paradigma.

Assim, analisaremos os seus trabalhos, com o objetivo de enriquecer e aprofundar a conceptualização de cultura organizacional.

3.1. Cultura como variável independente e externa

A cultura como variável independente e externa é um “fator latente, uma variável exploratória ou uma estrutura social ampla que influencia o desenvolvimento e o reforço de crenças” (Torres, 1997, p. 15). Neste sentido, é transposta pelos membros para dentro da organização. Segundo Torres (1997), a cultura societal dos membros de uma organização reflete-se nos resultados da organização, através da valorização de

determinados valores e ideologias em detrimento de outros, sendo então considerada como o reflexo dos traços culturais da sociedade.

A cultura, como variável independente e externa, influencia e determina as diferentes práticas organizacionais, que evidenciam “os traços culturais da sociedade” ou seja, as práticas organizacionais são demonstrativas de “um decalque da cultura nacional” (Torres, 1997, p. 15). Por outro lado, a cultura como variável independente e externa, situada a nível trans-organizacional (Duarte Gomes, 2000), reflete-se na estrutura da organização e atua nela, como os fatores do meio ambiente atuam nos organismos vivos com imperativos de mudança funcionalista.

3.2. Cultura como variável dependente e interna

A cultura como variável dependente e interna é considerada como mais uma dimensão da organização, produzida internamente, fazendo parte dos “subsistemas de uma organização, como a tecnologia, a estratégia, as regras e os procedimentos, as vertentes administrativa e de gestão” e, como tal, é indutora do desenvolvimento “de uma identidade organizacional única, forte e concorrencial” (Torres, 1997, p. 16). Através desta variável desenvolvem-se qualidades socioculturais expressas pelos valores, símbolos, rituais, linguagem, crenças e ideias partilhadas.

A organização “é analisada de forma objetiva e estática, independentemente da intervenção humana” (Torres, 1997, p. 22), numa perspetiva paradigmática funcionalista, postulando-se que a organização “tem” uma cultura. Esta perspetiva está muito vinculada à ideia de aceitação e partilha de uma mesma cultura, sendo considerada um pressuposto básico para uma organização de sucesso. A cultura é considerada monolítica e fomentadora de uma “unidade de pensamento e ação” (Costa, 2003), remetendo para a noção de “cultura forte” que está identificada com a “noção de *corporate culture*” (Costa, 2003, p. 112), moldada pela gestão de topo que atua na cultura das bases.

Esta visão “unitária e manipulável de cultura” enquadra-se numa perspetiva mais “gestionária das organizações, em que a cultura é considerada como instrumental na gestão das organizações” (Costa, 2003, p. 112).

3.3. Cultura como metáfora

Se focarmos a nossa atenção numa direção que perceçione a cultura não como variável mas como algo intrínseco à própria natureza da organização, torna-se muito difícil delimitar o que é cultura e o que é organização. Esta passa a ser perspectivada como “metáfora cultural” onde a cultura exerce uma grande influência nos fenómenos organizacionais, que passam a ser entendidos e analisados numa dimensão mais “simbólica e expressiva”, e não tanto “a nível da estrutura e dos processos racionais de decisão” (Costa, 2003, pp. 112-113). A metáfora da cultura confere à organização uma dimensão mais holística e coletiva. Nesta linha de pensamento, a cultura é “um processo contínuo e ativo de criação, recriação e estruturação”, pelos atores e “de significações e interpretações através das quais é determinada e estruturada a realidade organizacional” (Torres, 1997, p. 20).

A cultura constitui uma nova metáfora para pensar as organizações. A Teoria das Organizações é fundamentalmente conduzida pelas metáforas que identificam a organização como máquina, como organismo e como cultura. Duarte Gomes (1994, p. 283) considera que o assomar da metáfora da cultura “representa algo de inovador e corresponde a uma inflexão significativa no pensamento organizacional”. A organização é uma cultura e, nesta perspetiva, aspetos e dimensões da organização, até então considerados despreciados pelas abordagens mais tradicionais, são desocultados e valorizados. As “metáforas mecânica e organísmica” direcionavam os seus enfoques para aspetos de cariz “racional, objetivo, formal e estrutural da vida de uma organização, descurando e até obscurecendo o seu lado simbólico”. Pelo contrário, “a perspetiva cultural sobre a realidade organizacional parte do reconhecimento de que as organizações são sistemas humanos que manifestam complexos padrões de atividade cultural e não máquinas ou organismos adaptativos” (Duarte Gomes, 1994, p. 284).

3.4. Cultura como paradigma

O estudo das organizações, na perspetiva da metáfora, conduz a diversas conceções de organização, alertando para a conexão existente entre metáforas e paradigmas organizacionais. De acordo com Torres (1997), existem quatro paradigmas organizacionais que estão na base das análises em Ciências Sociais em geral e, em particular, na Teoria das Organizações: o paradigma funcionalista, o

interpretativo/reflexivo, o humanista radical e o estruturalista radical. Para o paradigma interpretativo/reflexivo a realidade organizacional é socialmente construída, “um processo simbólico cuja evolução está dependente da ação organizadora dos seus membros. É através do seu comportamento comunicativo que os atores organizacionais criam e instituem a realidade em que vivem e que fazem viver” (Duarte Gomes, 1994, p. 286).

O paradigma interpretativo/reflexivo encara a cultura como “construção social, como discurso ou realidade simbólica [...] e centrada na comunicação” (Duarte Gomes, 2000, p. 155). Este autor advoga ainda uma perspetiva pluralista das organizações, contrapondo-se à perspetiva unitária e monolítica, dado que as mesmas se suportam em “coligações que adotam diferentes prioridades e preferências” (Duarte Gomes, 2000, p. 156).

A cultura, como afirma (Duarte Gomes, 2000), forma-se e manifesta-se através de símbolos e por meio de um processo interativo, a atividade simbólica dos atores contribui para tornar a realidade quotidiana numa realidade em desenvolvimento. Contudo, na esteira de Torres (1997), a cultura organizacional não se deve ancorar somente neste paradigma, devendo ser analisada através de diferentes “lentes” e corporalizar-se ora como metáfora, ora como variável estrutural.

Podemos concluir que “a emergência da perspetiva cultural, no contexto da teoria das organizações, representa uma mudança significativa no modo como elas têm sido teorizadas” (Duarte Gomes, 1994, p. 287). Estas mudanças perspetivaram novas orientações de estudo e inflexões no domínio do «pensamento organizacional», pelo que estas novas teorias ou teorias alternativas de explicação do comportamento organizacional poderão ser chamadas de paradigmáticas.

3.5. Perspetivas da cultura organizacional

Tendo em conta a diversidade, os graus de consensualidade e dissensão, as divergências das perspetivas teóricas e críticas, a instabilidade de formas, a abordagem da cultura organizacional constitui “um eixo analítico que [...] assume cada vez mais pertinência” perante a pluralidade de focalizações teóricas (Torres, 1997, p. 39).

Assim, o referido autor sugere uma leitura desta problemática com base numa matriz teórica que considere a diversidade e a divergência das perspetivas então

estudadas. Ainda segundo Torres (1997), os exemplos de manifestações culturais mais estudados, perante a evolução teórico-conceitual da cultura organizacional prendem-se com as práticas, os artefactos (formas) e os conteúdos. Os primeiros referem-se às práticas formais (caráter normativo, estrutura organizacional, tecnologia, regras e procedimentos, etc.), e às práticas informais (interações entre os diversos atores).

Estudos posteriores de diversos autores internacionais, citados por esta autora, incluindo as anteriormente aludidas, identificam três perspetivas de análise: a perspetiva integradora, a perspetiva diferenciadora e a perspetiva fragmentada (Quadro 3).

Quadro 3 – *Perspetivas de abordagem da cultura organizacional*

Elementos	Perspetivas de Abordagem		
	Integradora	Diferenciadora	Fragmentada
Essência	Homogeneidade e harmonia	Diferença e conflito	Ambiguidade
Consenso	A nível de organização	A nível de grupo	Multiplicidade de visões e ausência de consenso
Manifestações	Relações de Consistência	Relações de inconsistência	Falta de clareza e consenso
Matriz Cultural	Uma e única	Várias e grupais	Múltiplas
Ambiguidade	Excluída	Canalizada para fora das subculturas	Enfatizada
Unidade de análise	Organização	Grupo	Indivíduo

Fonte: Ferreira (2001, p. 454).

3.5.1. Integradora

Esta perspetiva sugere a existência de uma cultura forte e única, caracterizando-a através da sua estrutura coesa, consistência, consensualidade, clareza, crenças e valores partilhados pelos atores da organização, fazendo da “homogeneidade e da harmonia os princípios caracterizadores da essência da cultura organizacional” (Ferreira, 2001, p. 452). Nesta perspetiva, “as ambiguidades, o conflito e as diferenciações entre

subculturas são ignoradas ou, então, são considerados para fundamentar a ausência de uma cultura organizacional”.

Nesta perspectiva integradora, “a cultura implica estabilidade e enfatiza a partilha de percepções, cognições e sentimentos pelos membros de uma sociedade. Implica a existência de regularidade, cuja perpetuação e preservação se desencadeiam através de um dinamismo sociocultural” (Torres, 1997, p. 41), numa dialética em que os novos membros são integrados e socializados. A cultura é, assim, considerada o elemento aglutinador, unitário, homogéneo e consensual, fomentador de soluções e formas de pensamento idênticas, constituindo-se como uma força de integração no contexto organizacional, apresentando-se como uma “*strong culture*” e “*corporate culture*” (Duarte Gomes, 2000, p. 74).

À luz desta perspectiva, a cultura é concetualizada “como uma variável dependente e interna, onde o líder assume um papel primordial ao impor os seus próprios valores e crenças aos restantes membros da organização, criando a sua respetiva cultura, com vista à concretização da visão e missão que perspetivou para a sua organização” (Duarte Gomes, 2000, p. 74): neste sentido, a cultura é uma técnica gestionária, conferindo uma “imagem monolítica de cultura” (Duarte Gomes, 2000, p. 74), ou seja, o conflito é subvalorizado e é privilegiada uma visão unitária da cultura.

Esta perspectiva, integradora e consensual, está relacionada com práticas “de gerir estrategicamente a cultura organizacional a favor da integração, da comunhão de interesses, da partilha de valores, do consenso como apanágio da eficácia e da eficiência” (Torres, 1997, p. 42). Se o intuito do gestor é gerir pela cultura, através do consenso e da integração, ela apresenta-se unitária e homogénea, o que seria possível se todos adotassem soluções comuns e se apenas subsistisse um “único comportamento consensualmente aprovado” (Duarte Gomes, 2000, p. 74).

3.5.2. Diferenciadora

A perspectiva diferenciadora considera “a cultura organizacional não é mais que uma amálgama de subculturas diferenciadas que emergem num contexto particular” (Torres, 1997, p. 43).

As subculturas são grupos constituídos por membros da organização que interagem entre si de forma mais assídua e frequente e perfilham os mesmos valores e

as mesmas soluções com a finalidade de resolverem os problemas comuns que vão surgindo. Os comportamentos dos grupos observados em contexto organizacional, e como refere Ferreira (2001), revelam a existência de conflitos de interesses e disputa pelo poder, visando atingir determinados objetivos e possuindo visões diferentes, sem, no entanto, serem causadores de desarmonia.

Ferreira (2001, p. 452) referiu ainda que “os membros de uma organização, perante condições de trabalho diversas, tendem a construir grupos e modos de comportamento diferentes, [...] assim como produzir interações segmentadas, uma vez que se torna impossível que todos os membros interajam igualmente e no mesmo grau entre si”.

Nesta linha, a “perspetiva diferenciadora faz da divergência a essência da cultura, considerando como problemática a pretensão de homogeneidade e de consenso preconizada pela perspetiva anterior.” (Ferreira, 2001, p. 453).

As possíveis inconsistências não põem em causa a organização, podendo sim criar equilíbrios dinâmicos e fluidos entre as fronteiras das diversas subculturas existentes. Como argumenta Duarte Gomes (2000, p.75), “a conflitualidade existente entre os vários grupos que compõem a organização está na origem de interesses, de ideologias e de sistemas interpretativos, que contribuem para a sua diferenciação, promovendo, por essa via, subculturas viáveis.”

Na perspetiva diferenciadora, as organizações são constituídas por atores com origens sociais diferentes e portanto cultura societal diversificada, e projetos de vida particulares e específicos condicionados ainda pela evolução tecnológica, que confere a heterogeneidade cultural a qualquer organização impedindo assim, uma “cultura homogeneizante” (Duarte Gomes, 2000).

Nesta perspetiva, “as organizações são vistas como ‘locus de cultura’ ou ‘meios portadores de cultura’. Assim, no interior de uma organização constituem condições sócio organizacionais potencialmente determinantes da multiplicidade de culturas, a divisão vertical e horizontal, a departamentalização, a existência de vários grupos de trabalho diferentemente alocados aos vários postos de trabalho.” (Torres, 1997, p. 45). Ferreira (2001, p. 453) afirmou que “o grupo constitui a unidade preferencial de análise” e é o suporte das micropolíticas geradas na organização, onde o consenso, a socialização e a aprendizagem profissional são partilhados pelos elementos do grupo

“*ocorre en el interior de estos subgrupos, variando considerablemente sus modos de enfocar los problemas y actuación profesional. El intercambio de ideas y experiencias intergrupos es limitado u ocasional*” (Bolívar, 2000, p. 137).

Nesta perspectiva e nesta dinâmica de construção da cultura organizacional o líder é considerado mais um ator e o seu papel dilui-se e relativiza-se desempenhando, ora um papel de influenciador, ora de influenciado, acabando por sobressair o conflito, a dissensão e a heterogeneidade. Os membros de uma organização acabam por se incompatibilizar e mesmo digladiar como forma de obter o poder, fazendo da organização como que uma “arena política”, refletindo as conflitualidades pelos interesses e valores das diferentes subculturas (Bolívar, 2000).

Em suma, segundo Hargreaves (1998), em algumas organizações as diferenças, os conflitos e os desacordos são socialmente mais significativos do que a simples partilha consensual de ideias pelos elementos que a constituem.

3.5.3. Fragmentada

A perspectiva fragmentada insere-se no paradigma da ambiguidade. A regra geral é a pressão entre opostos, a ambiguidade e o paradoxo. Existem pontos de vista, aspetos da organização, comumente partilhados, outros em discordância total e outros ainda em completa indiferença ou ignorância (Câmara *et al.*, 1997).

Câmara *et al.* (1997) falam de “um mosaico cultural”, resultante dos propósitos particulares de cada grupo profissional ou das diferentes formas de relação com o trabalho. Estas particularidades e diferenças proporcionam uma perspectiva cultural pluralista, aceitando a diferença e a heterogeneidade da sociedade contemporânea e não permitem a fragmentação e desintegração da empresa/instituição.

Na perspectiva fragmentada o indivíduo está no centro da análise, apresentando um conjunto de valores, de práticas e de regras, percecionadas por diversas interpretações e cuja diversidade é impossível de decifrar. Apesar dos membros de uma organização revelarem “orientações e objetivos comuns e problemas e experiências similares, são as diversas crenças, as distintas tecnologias, as diferentes soluções para os mais variados problemas e os diversos significados dados às experiências vividas que contribuem para a fragmentação desta aparente homogeneidade” (Torres, 1997, p. 47). Ou seja, a

natureza humana é complexa e “carrega” uma experiência e vivência societal que distingue os diferentes membros de uma organização.

O estudo da cultura organizacional, dada a complexidade das abordagens destas três perspectivas de análise, tem tido um cariz unívoco, consoante as intenções e a orientação concetual do investigador.

Assim, enquanto na vertente interpretativa e sociológica, os estudos primam por abordagens diferenciadoras, privilegiando a concomitância de subculturas organizacionais, na vertente mais monolítica e homogénea da cultura, os estudos antropológicos e funcionalistas enfatizam a via do consenso (Torres, 1997).

No entanto, têm surgido algumas análises e investigações que apreciam, em simultâneo, abordagens destas duas perspectivas. Deste ponto de vista, partilhamos com Torres a ideia de que “o estudo aprofundado do universo cultural de uma organização se torna incompleto quando orientado por uma única perspectiva” (Torres, 1997, p. 49): na verdade o estudo da cultura organizacional utilizando estas diferentes lentes é potenciador de uma análise mais profunda e heurística.

Finalmente, refira-se que os conceitos apresentados servirão de referencial teórico para se conhecerem e analisarem os aspetos da cultura organizacional do FCP-Casa do Dragão, conforme se apresenta seguidamente, mais concretamente no estudo empírico.

4. Estudo Exploratório: Futebol Clube do Porto-Casa do Dragão

4.1. Caracterização do FCP-Casa do Dragão

Futebol Clube do Porto

O Futebol Clube do Porto foi fundado em 28 de setembro de 1893, com o nome de Football Club do Porto (por influência inglesa), conforme o provam “documentos da época” (a notícia da fundação saiu no “Diário Ilustrado” de 29 de Setembro de 1893).

Resumidamente, refira-se que António Nicolau d’Almeida, exportador de vinho do Porto, decidiu fundar o Football Club do Porto, juntamente com alguns amigos.

Incentivado por António Nicolau d’Almeida, José Monteiro da Costa decide-se a liderar o clube, “com uma existência diferente, mais organizada” (Barbosa, 2004, p.59).

Para Barbosa (2004, p.14) “o FC Porto é, desde os seus primeiros anos de vida, uma instituição não só inovadora como liderante”.

Nessa altura, José Monteiro da Costa afirmou que o clube haveria de ser grande e representar não só a cidade, mas também o país no estrangeiro (Futebol Clube do Porto, 2010e).

As cores - azul e branco - representam as cores da bandeira nacional de então. O emblema começou por ser uma bola de futebol azul com as iniciais do clube (FCP), mas em 1922 optou-se por uma alteração, sobrepondo-se o brasão da cidade à bola azul: formou-se assim o emblema utilizado até hoje pelo Futebol Clube do Porto (FCP) (Futebol Clube do Porto, 2010e).



Figura 1 - Evolução do símbolo do FCP in (Futebol Clube do Porto, 2010e).

O emblema do clube é uma das dimensões da ligação do mesmo à cidade. Como sublinhou Barbosa (2004, p.14), o clube “também muito cedo estabeleceu uma relação íntima com a sua cidade e, de seguida, com a sua região, demorando mais tempo a alcançar a expressão nacional”.

Embora José Monteiro da Costa tenha expresso um espírito de conquista, a afirmação do Futebol Clube do Porto a nível nacional e internacional tem ocorrido nas últimas três décadas.

Desde a fundação, em 1893, até à eleição de Jorge Nuno Pinto da Costa, em 1982, passando pela institucionalização, em 1906, sob a orientação de José Monteiro da Costa, o FCP teve 37 presidentes, mas apenas 8 foram campeões (Barbosa, 2004).

Pinto da Costa, na presidência há 30 anos, conquistou por 19 vezes o título nacional, ganhou 12 Taças de Portugal e 18 Supertaças.

Já no plano internacional, Pinto da Costa foi o único a conhecer o êxito, sendo campeão europeu (1987/2004) e vencendo a Taça Intercontinental (1987/2004), a Supertaça Europeia (1988), a Taça UEFA (2003) e a Liga Europa (2011)¹ (Barbosa, 2004, p.23).

Para que o Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD possa atingir tais vitórias e cumprir o seu objetivo de “participação, na modalidade de futebol, em competições desportivas de carácter profissional, a promoção e organização de espetáculos desportivos e o fomento ou desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática desportiva profissionalizada da referida modalidade”, dispõe das seguintes infraestruturas (Futebol Clube do Porto, 2010e):

i. *Estádio do Dragão* – o Estádio do Dragão é uma referência inevitável desportiva e cultural do Porto no Mundo. É um estádio ecológico, com preocupações ambientais e multifuncional, pois está preparado para outros tipos de espetáculo. O Dragão foi classificado com 5 estrelas pela UEFA. O facto de estar bem localizado facilita os acessos, rodoviários e ferroviários. É também servido por uma rede de metro que faz a ligação Aeroporto Francisco Sá Carneiro (Futebol Clube do Porto, 2010d).

ii. *Centro de Treinos e Formação Desportiva Porto/Gaia (CTFD)* – O Centro de Treinos e Formação Desportiva Porto/Gaia foi inaugurado em 2002 e marcou uma nova realidade na vida do FCP. Esta infraestrutura moderna e funcional permitiu colocar o FCP na vanguarda da formação de atletas e equipamentos para o treino de alta competição. As equipas de futebol do FCP fazem toda a sua preparação semanal num dos 5 relvados (em 4 de relva natural

¹ O futebol esteve na génese e no próprio nome do Futebol Clube do Porto. No entanto, o clube assumiu desde cedo uma dimensão eclética, integrando diversas modalidades desportivas, nas quais vem conquistando inúmeros títulos internacionais, nacionais e regionais nos diferentes escalões. Por exemplo, no atletismo através de Aurora Cunha, tricampeã mundial de estrada entre 1984 e 1986, com Fernanda Ribeiro, Campeã Olímpica nos 10.000 metros em Atlanta 1996, e no hóquei em patins através da conquista da taça dos Campeões Europeus em 1998/99 e em 1999/00 constituem marcos na afirmação internacional do Futebol Clube do Porto, como um clube eclético.

Presentemente e para além do Futebol, o Futebol Clube do Porto compete nas modalidades de Andebol, Atletismo, Bilhar, Desporto Adaptado, Hóquei em Patins e Natação e, ao longo da sua história, outras modalidades contribuíram para a afirmação do Futebol Clube do Porto, com destaque para o Boxe, o Ciclismo, o Basquetebol e o Voleibol.

e num de relva sintética) que o CTFD disponibiliza (Futebol Clube do Porto, 2010b).

iii. *Dragão Caixa* - O Dragão Caixa é a casa das modalidades do FCP e é um digno sucessor do Pavilhão Américo de Sá. O Dragão Caixa não é apenas um recinto desportivo de alta competição. No seu interior podem-se realizar concertos e eventos culturais, assim como a realização de outros eventos. De destacar o facto de os balneários serem de última geração e de possuir um sistema de gestão e manutenção inteligente dos recursos, que o colocam como um ícone ambiental (Futebol Clube do Porto, 2010c).

iv. *Vitalis Park* – esta infraestrutura situa-se num local histórico do FCP - o campo da constituição. Estas instalações, renovadas e modernizadas, incluem várias infraestruturas vanguardistas (Futebol Clube do Porto, 2010f).

v. *Casa do Dragão* - Instituição de referência nos escalões de formação do F.C. Porto, a Casa do Dragão foi recentemente revitalizada. Desta forma o espaço ganhou renovados contornos de excelência com uma modernização das suas valências, afirmando-se, continuamente, como um ponto de referência fundamental no percurso formativo dos jovens jogadores portistas. Lar de alguns dos nomes mais sonantes da história do clube, com Vítor Baía ou Semedo como exemplos maiores, a Casa do Dragão disponibiliza inúmeras infraestruturas essenciais para a evolução dos atletas, como espaços diversificados para o convívio entre os seus frequentadores e áreas de contacto privilegiado com o *staff* técnico dos departamentos de formação do F.C. Porto. As seguintes palavras do presidente Jorge Nuno Pinto da Costa, aludindo à revitalizada Casa do Dragão na sua primeira visita ao espaço, comprovam a determinação portista em reforçar a aposta de futuro no futebol jovem azul e branco: «Não paramos a nossa intenção de melhorar continuamente com mais esta aposta na formação» (Futebol Clube do Porto, 2010a).

4.1.1. Estrutura

No FCP cada departamento tem a sua importância. Não há nenhum que se sobreponha a outro, todos são importantes no processo e todos estão interligados - transportes, equipamentos, secretariado, desportivo, jurídico. Constata-se assim uma

transversalidade nos departamentos do clube. Todos estão ao serviço de todos. Os que servem a equipa sénior, servem a formação.

Tendo em conta a organização funcional de todo o Grupo FCP, apresenta-se de seguida o respetivo organigrama (Figura 2).

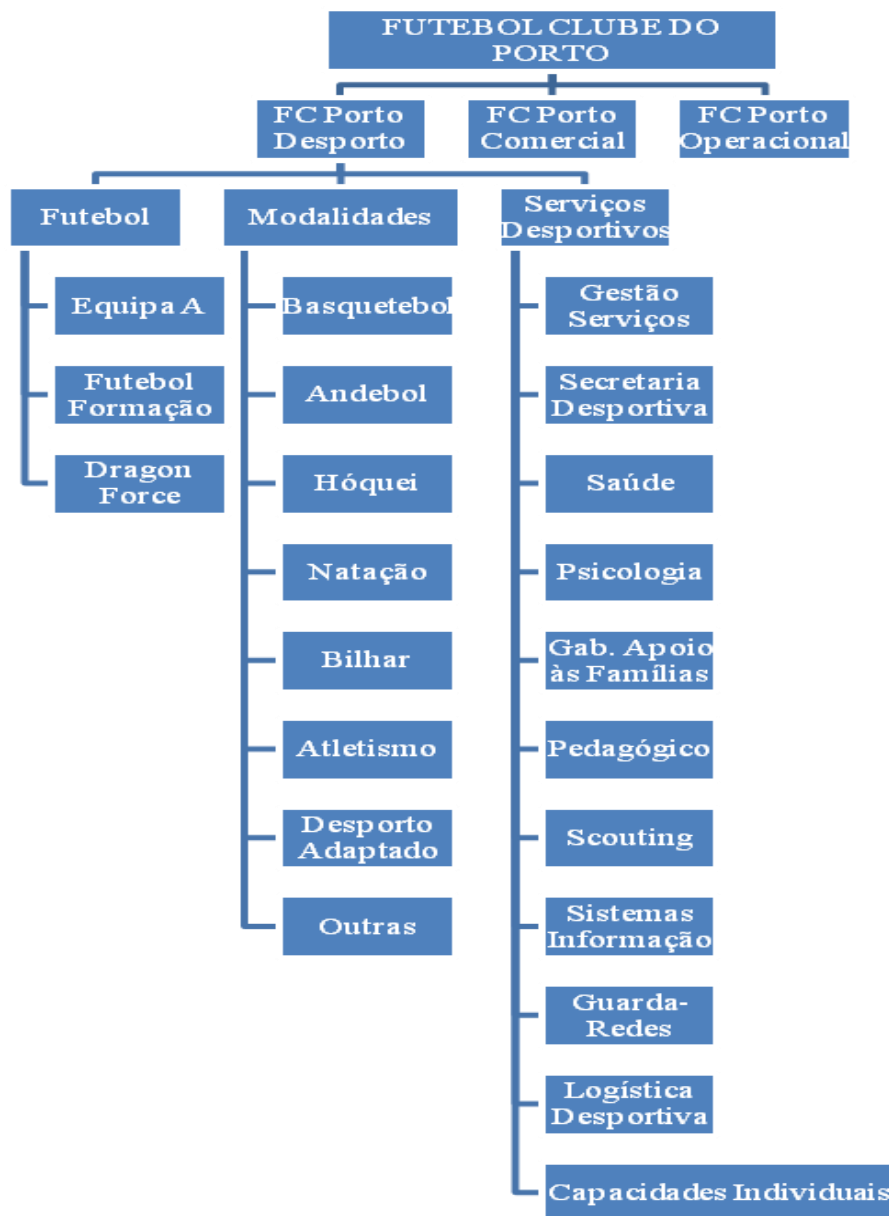


Figura 2 – Organigrama do FCP (construído a partir de informação interna do Futebol Clube do Porto).

Casa do Dragão

A “Casa do Dragão” é uma infraestrutura na dependência direta do Departamento Pedagógico da FCP – Futebol, SAD, cujo objetivo é acolher e integrar atletas ao serviço do Clube, entre os 13 e os 19 anos, que revelem potencial para a evoluir no sentido da alta competição e cuja área de residência e/ou meios de transporte lhes dificulte o acesso aos treinos, à competição e à escola (Casa do Dragão, 2008).

Departamento Pedagógico do Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD

Os jovens atletas que vêm de longe ficam a residir na Casa do Dragão, sendo o Departamento Pedagógico responsável pelo seu desenvolvimento global. Este departamento tenta proporcionar um crescimento pessoal, social, cultural e desportivo de forma a criar condições máximas para que ele se sinta bem.

O Departamento Pedagógico é um departamento transversal do Futebol de Formação do FCP e foi criado no âmbito do projeto “Visão 611”. Teve como objetivo promover um conjunto de jogadores de elite da formação do clube com competências inequívocas para jogar na equipa A.

Uma das preocupações deste projeto prendeu-se com a necessidade de proporcionar aos atletas do Clube que se encontravam deslocados um espaço onde estes pudessem obter o equilíbrio emocional, afetivo, educacional e desportivo, de forma a compensar o seu afastamento do seio familiar. Nasceu, desta forma, o Departamento Pedagógico (Futebol Clube do Porto, 2010a).

A par do crescimento do Clube, e procurando estar sempre na vanguarda do futebol mundial, registaram-se mudanças na política de formação do Clube como consequência direta da implementação do projeto "Visão 611" que tornou "obrigatório" a integração de dois ex-Sub-19 no plantel da equipa A no início de cada temporada. É uma política que tem como objetivo tornar o FCP no melhor clube na formação em Portugal, para além de pretender também transformar os escalões de formação na principal fonte de talento do plantel principal. O objetivo é claro: vencer e estabilizar o sucesso, garantindo, ao mesmo tempo, as melhores condições para formar e desenvolver um trabalho com profissionalismo e de forma evolutiva.

4.1.2. Cultura, Identidade e Missão

Conforme nos transmitiu o diretor do Departamento Pedagógico (quer ao longo do nosso estágio, quer em reunião específica no âmbito do nosso estudo), viver na Casa do Dragão é viver de forma equilibrada e saudável. É adotar e oferecer o bem-estar como um estilo de vida num lugar onde se sente o equilíbrio do corpo e do espírito dos jovens. Para o referido diretor, na Casa do Dragão, a par da formação/educação e espírito de equipa, há alegria e diversão. A vida “lá dentro” não é um “frete”, um pesadelo. É, antes de mais, um lugar de afeto e de prazer que cada jovem descobre com sensatez.

Mais ainda, como podemos observar é um espaço de culto para os jovens atletas, pois alberga um conjunto de fotografias, símbolos que marcaram e marcam a história do clube e que são um incentivo diário. Ocupada por aqueles que deixam para trás pais, amigos e uma cultura diferente, esta casa funciona como um segundo lar onde encontram resguardo emocional, tão importante para o seu desenvolvimento. O espaço reúne todas as condições para que os jovens atletas se tornem bem-sucedidos a nível desportivo. O espaço disponibiliza uma série de infraestruturas essenciais para a evolução dos atletas, áreas diversificadas para convívio e locais para contacto com o *staff* técnico.

Os responsáveis assumem, como missão, o compromisso de receber os jovens atletas com competência, dedicação, simpatia, equilíbrio, sensibilidade, educação e simplicidade, investindo na formação e disponibilizando uma atenção personalizada de acordo com as necessidades de cada um (Casa do Dragão, 2008).

Estes jogadores não se encontram numa situação de institucionalização como se se tratassem de crianças abandonadas e/ou retiradas aos pais por tribunais ou por decisão familiar. Neste aspeto esta não é uma infraestrutura de substituição, mas de complementaridade. A Casa do Dragão surge como “melhor solução possível para um jogador deslocado que tem aspirações claras em ser futebolista que assegura as funções de complemento educativo, emocional e social, em colaboração direta com os pais.” (Futebol Clube do Porto, 2010a).

Partindo-se do Regulamento Casa do Dragão, começa por dizer-se que o FCP está consciente de que o comportamento dos seus atletas se constitui como uma referência importante, quer no plano desportivo, quer no plano social, pelo que se encontra cada

vez mais empenhado em proporcionar-lhes uma formação integral que se traduza em alto rendimento desportivo, sucesso escolar e em comportamentos cívicos exemplares (Casa do Dragão, 2008).

Os elementos do Departamento Pedagógico, equipa multidisciplinar profissionalizada que ajuda na prestação de cuidados adequados de forma a permitir o bom funcionamento da instituição e o sucesso dos jovens jogadores de futebol, têm como principal papel a transmissão e aquisição do conceito “Futebol Clube do Porto” (Casa do Dragão, 2008).

A “Casa do Dragão” está imbuída de uma responsabilidade educativa de importância acrescida no desenvolvimento intrapessoal e interpessoal dos atletas, cabendo-lhe promover uma progressiva autonomização dos jovens e ampliar a sua consciência ética e moral, com vista à construção de uma personalidade estruturada e à integração plena nos diversos contextos socioprofissionais que encontrará no seu desenvolvimento. Os atletas são desenraizados para representarem o FCP tendo como objetivo ganhar sempre! O discurso de todos os intervenientes é sempre o de inculcar uma cultura de vitória, em qualquer desafio, tendo a palavra vencer um significado especial (Casa do Dragão, 2008).

Na Casa do Dragão estão inscritas frases que procuram inculcar a cultura de vitória. Temos o exemplo de frases como “Somos Porto”, “Este é o nosso destino”, “Somos muitos. Somos um só. Somos daqui. Somos de todo o Mundo. Somos Lutadores. Somos campeões”. Tal reflete, melhor dizendo, simboliza bem a cultura de vitória e sucesso do clube.

O Clube tem a missão de fazer tudo o que está ao seu alcance para potenciar as suas vidas académicas e sociais. Nesta área, todos têm responsabilidades (diretores, treinadores, colaboradores, etc.). O discurso destes intervenientes no processo deve ser de responsabilização e comprometimento (Casa do Dragão, 2008).

Para o Diretor Pedagógico, a responsabilidade deve nortear todas as ações de quem orienta. Nesta fase, os agentes de formação são os que podem dar um sentido à vida dos jovens, abrir várias vias para a integração destes na via profissional, social e académica e orientar o seu crescimento. Este afirma ainda que os responsáveis devem incluir no seu discurso diário a perspetiva pedagógica do comprometimento mútuo, da necessidade de alunos empenhados e interessados que permitam um jogador forte,

concentrado, motivado e inteligente. Só desta forma se pode integrar a formação e dar um rumo, um objetivo. Só assim se justifica desenraizar jovens do seu meio familiar, social e escolar, procurando que os mesmos sejam conhecidos dentro e fora das quatro linhas como jogadores do FCP. Referiu também que há uma imagem a defender e os atletas têm um conjunto de regras e recursos implicados na reprodução social. Existem relações estabilizadas, práticas padronizadas e recorrentes: os jovens atletas vivem e organizam-se através de processos dinâmicos de interação social (Casa do Dragão, 2008).

De acordo com o Regulamento das Competências dos Intervenientes na “Casa do Dragão”, enfatiza-se a valorização das atividades não desportivas como elemento fundamental no processo de formação, a postura construtiva com toda a comunidade, o cumprimento das regras de higiene e de permanência, a interiorização da “Casa do Dragão” como residência pessoal e a competição desportiva e a formação como motores do desenvolvimento (Casa do Dragão, 2008).

Salienta-se ainda o Regulamento dos Pais e Encarregados de Educação, onde consta que deve haver o empenho dos representantes do Clube no esforço de formação desportiva e humana dos formandos, o que implica o papel ativo dos pais/familiares nestas tarefas, exigindo uma atenção redobrada a estes jovens. De facto, eles são confrontados com desafios extremamente difíceis. A par de uma elevada exigência desportiva, física e mental, associada à competição, estão os requisitos múltiplos que o contexto escolar desperta (mentais, de competências de relacionamento interpessoal, de disciplina e hábitos de estudo), que se traduzem, frequentemente, em estados de grande ansiedade e conflitualidade interna, que só podem ser minorados e ultrapassados se houver uma estreita colaboração entre todos os agentes educativos envolvidos (Casa do Dragão, 2008).

Sendo o clube que mais sucesso desportivo tem alcançado em Portugal e na Europa nos últimos anos, é comum atribuir-se tais sucessos desportivos do clube, entre outras coisas, a uma grande organização. Jorge Valdano², lendário jogador, e hoje conceituado treinador e reputado pensador do futebol mundial, aquando da sua passagem em Portugal afirmou: "Não me surpreende que uma boa gestão termine a conseguir bons resultados desportivos. É impossível uma equipa competitiva dentro de

² Valdano, J. (2007). F. C. Porto. Disponível em <http://www.ojogo.pt>, consultado em 13 de Junho de 2010.

um clube desorganizado. O FC Porto é o “reino da organização” e daí para baixo estão os outros”. Esta é a ideia que o FC Porto passa para o exterior; a de um clube competente e organizado. Valdano acrescentou ainda: “Logicamente que, em Portugal, o FC Porto é indiscutível. O FC Porto representa a eficácia. Torna-se impossível não reconhecê-lo”.

O que é certo é que o FCP, ao longo da sua história, tem demonstrado ser uma estrutura sólida, prosseguindo os seus objetivos apesar de todas as dificuldades, tendo vindo a afirmar-se, como referiu Miguel Sousa Tavares³ como “a empresa portuguesa mais conhecida e reconhecida internacionalmente”.

A par de todos os troféus internacionais ganhos, na década de 80, na época de 2003/2004 e 2010/2011 a liderança, a formação e a cultura organizacional são vetores fundamentais.

A liderança assumida por Pinto da Costa, indiscutivelmente carismática, é como deve ser em qualquer empresa, alguém que percebe e domina o negócio. O mesmo referiu que os grandes pilares do sucesso do clube assentam na competência, rigor, ambição e paixão, e quem trabalha nesta casa tem de trabalhar com este espírito, que ele próprio procura transmitir⁴.

A importância da formação dos jovens jogadores para o FCP foi explicitamente reconhecida por José Mourinho quando este afirmou: “Um treinador de um clube como este [Futebol Clube do Porto] não pode viver dissociado daquilo que é o futebol de formação” (Mourinho, 2002)⁵.

Não podemos esquecer que a realidade desportiva atual é diferente e as SAD’s passaram a ser quase uma imposição de um mercado muito competitivo. Mas o FCP continua dinâmico e vencedor.

A cultura organizacional cria valores comuns de forma a implicar o envolvimento dos indivíduos. Numa cultura forte, os valores centrais da organização são intensamente mantidos e amplamente partilhados, criando assim distinções entre organizações, transmitindo sentido de identidade, promovendo noção de comprometimento,

³ Sousa Tavares, M. (2011). Desporto. Disponível em <http://sicnoticias.sapo.pt/> consultado em 24 de Maio de 2011.

⁴ Pinto da Costa, J. (2011). Desporto. Disponível em <http://www.jn.pt>, consultado em 5 de Junho de 2011.

⁵ Mourinho, J. (2002). José Mourinho. *Revista Dragões*, 201(16), 14-35

intensificando estabilidade do sistema social, orientando e moldando atitudes e comportamentos.

Só com uma cultura forte e liderança eficaz teremos equipas de sucesso. Lucho Gonzalez (2011)⁶ quando questionado sobre o que é que o FC Porto tem de especial que faz com que seja tantas vezes vencedor em Portugal, respondeu: “é sobretudo a estrutura e a mentalidade das pessoas que trabalham no clube. Saem jogadores importantes todos os anos, vendem a um bom preço, mas encontram sempre o substituto certo e a equipa continua competitiva. Além disso, os jogadores só têm de se preocupar em treinar e jogar bem. É essa a base do sucesso do FC Porto.”

4.2. Método

Começamos por referir que o presente estudo é de tipo exploratório, pois de acordo com Yin (2002), se um estudo de caso responde a questões do tipo “como” e “porquê” relativamente a uma dada situação inserida num contexto real e na qual o investigador tem pouco controlo, sendo, portanto, um método de investigação que se concentra sobre o estudo de um determinado contexto, indivíduo ou acontecimento específico (o caso); esta investigação apenas se pode assumir como um seu momento preliminar, daí o seu carácter exploratório.

Mais ainda, de acordo com Schein (1996), para se entenderem os conceitos básicos de uma cultura há que observar o seu comportamento por largos períodos de tempo ou descobrir os principais valores e assunções que regem o comportamento dos indivíduos, o que foi cumprido no decurso do nosso estágio.

4.2.1 Objetivos e variáveis

O presente estudo empírico tem o seguinte objetivo geral: Conhecer os aspetos da cultura organizacional do FCP-Casa do Dragão.

Deste modo, como variável dependente, isto é, aquilo que pretendemos conhecer e investigar, foi considerado o conjunto das perceções e opiniões dos participantes.

⁶ Gonzalez, L. (2011). F.C. Porto. Disponível em <http://www.maisfutebol.iol.pt/>, consultado em 14 de Setembro de 2011.

Mais especificamente, os nossos objetivos são:

- i. Averiguar a satisfação por ser atleta ou colaborador do FCP;
- ii. Conhecer os fatores considerados mais importantes pelo FCP;
- iii. Verificar como os participantes se sentem na Casa do Dragão;
- iv. Verificar os principais valores que guiam a ação e os comportamentos como atleta ou colaborador;
- v. Conhecer as principais regras a ter em consideração e a respeitar no FCP;
- vi. Saber quais as principais objetivos do trabalho como atleta e estudante ou colaborador no FCP;
- vii. Averiguar sobre o que melhor representa o “espírito” do FCP para os participantes;
- viii. Verificar o que mantém vivo o “espírito” do FCP;
- ix. Conhecer o que distingue o FCP dos outros clubes de Futebol;
- x. Averiguar acerca do que é melhor no FCP;
- xi. Saber quais as alterações para melhorar o FCP;
- xii. Conhecer o significado de estar/trabalhar na Casa do Dragão.

4.2.2. Amostra

No presente estudo apenas foram considerados os atletas de origem portuguesa (como forma de ultrapassar dificuldades de comunicação com atletas de várias proveniências, falando várias línguas) e os colaboradores da Casa do Dragão. Assim, a amostra é constituída por 38 participantes, sendo que 26 são atletas (dos sub-16 aos sub-19), 4 são colaboradores dos serviços de apoio (cozinha, limpeza e portaria) e 8 elementos fazem parte do Departamento Pedagógico.

Relativamente à idade dos jovens atletas, e analisando o quadro 4, pode verificar-se que a faixa etária mais representada é dos 16 aos 20 anos (57,7%), seguida da faixa etária até aos 15 anos (42,3%), enquanto que as idades dos colaboradores do FCP-Casa do Dragão estão maioritariamente compreendidas entre os 21 e os 30 anos e os mais de 40 anos (41,7% cada uma delas).

Quadro 4 – *Distribuição da amostra segundo a idade*

	Colaboradores do FCP-Casa do Dragão		Jovens Atletas	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Até 15 anos	-	-	11	42,3
Dos 16 aos 20 anos	-	-	15	57,7
Dos 21 aos 30 anos	5	41,7	-	-
Dos 31 aos 40 anos	2	16,6	-	-
Mais de 40 anos	5	41,7	-	-
Totais	12	100,0	26	100,0

No que toca à escolaridade, podemos referir que a maioria dos colaboradores do FCP-Casa do Dragão possuía o Mestrado/Doutoramento (41,7%) e a Licenciatura/Pós-graduação (25,0%). Na amostra dos jovens atletas, 46,2% tinham o 7º e o 9º anos de escolaridade e 53,8% o 10º e o 12º anos (cf. Quadro 5).

Quadro 5 - *Distribuição da amostra segundo a escolaridade*

	Colaboradores do FCP-Casa do Dragão		Jovens Atletas	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Até ao 6º Ano	1	8,3	-	-
Do 7º ao 9º Ano	1	8,3	12	46,2
Do 10º ao 12º Ano	2	16,7	14	53,8
Licenciatura/Pós-graduação	3	25,0	-	-
Mestrado/Doutoramento	5	41,7	-	-
Totais	12	100,0	26	100,0

Quadro 6 - *Distribuição da amostra segundo a antiguidade na Casa do Dragão*

	Colaboradores do FCP-Casa do Dragão		Jovens Atletas	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Até 1 ano	3	25,0	11	42,3
De 2 a 5 anos	4	33,3	13	50,0
De 6 a 10 anos	2	16,7	2	7,7
De 10 a 20 anos	2	16,7	-	-
Mais de 20 anos	1	8,3	-	-
Totais	12	100,0	26	100,0

No que se refere à antiguidade (Quadro) 6 no FCP-Casa do Dragão, constatou-se que a maioria dos colaboradores possuía uma antiguidade entre 2 e 5 anos numa percentagem de 33,3%. Dos jovens atletas, 42,3% possuía uma antiguidade até 1 ano, 50,0% entre 2 e 5 anos e 7,7% possuía uma antiguidade no FCP-Casa do Dragão entre 6 e 10 anos.

Já no que concerne à função desempenhada pelos sujeitos da amostra, verificou-se que 36,8% são atletas até aos sub-16; 31,6% dos sujeitos são atletas dos sub-17 aos sub-19; 10,5% pertencem aos serviços de apoio (tais como cozinha, limpeza, portaria,...) e, numa percentagem de 21,1%, surgiram os sujeitos que pertencem ao Departamento Pedagógico (cf. Quadro 7).

Quadro 7 - *Distribuição da amostra segundo a função*

	<i>f</i>	%
Atleta até aos sub-16	14	36,8
Atleta dos sub-17 aos sub-19	12	31,6
Serviços de Apoio (tais como cozinha, limpeza, portaria...)	4	10,5
Departamento Pedagógico	8	21,1
Total	38	100,0

4.2.3. Instrumento

Para a concretização dos objetivos do estudo, recorreu-se ao inquérito por questionário, com posterior interpretação e análise dos dados recolhidos.

Ora, nenhum método de recolha de dados pode ser considerado como perfeitamente adequado a uma investigação que a torna necessária ou ainda, como perfeitamente neutra. No entanto, cabe ao investigador recolher e selecionar a informação pertinente para alcançar o objetivo que pretende, ou seja, nem toda a informação é importante para ajudar a responder à pergunta de partida, à problemática que se propõe estudar, mas a utilização dos instrumentos adequados podem conduzir a resultados de maior validade (Ketele e Roegiers, 1999).

Uma das exigências para construção de instrumentos é o conhecimento concreto da realidade que se pretende avaliar (Ghiglione & Matalon, 2003; Moreira, 2004),

tornando-se, desta forma, indispensável, numa primeira fase, proceder à recolha de toda a informação acerca do tema em estudo.

Assim, a partir da análise bibliográfica no domínio e de acordo com os objetivos especificados, foram elaboradas uma série de questões guia que serviram de suporte para a construção de um questionário de raiz para este estudo.

O questionário construído, original e específico, foi intitulado “Questionário sobre Aspectos da Cultura Organizacional do Futebol Clube do Porto-Casa do Dragão” (N. Lima Santos, A. Dias Costa & D. Seabra, 2012, anexo 1), compreendendo 4 questões sociodemográficas e 13 questões abertas.

De salientar que a concretização desta operação teve em atenção dois momentos. Num primeiro momento, as recomendações da literatura no domínio (Ghiglione & Matalon, 2003), mais concretamente, o tipo de linguagem, a redação clara, precisa e concreta das questões e o cuidado em não utilizar formulações vagas e propiciadoras de ambiguidades, duplas negações ou repetições e, num segundo momento, as sugestões de um painel de especialistas. Assim, obteve-se uma 1ª versão do questionário.

Ao que se seguiu a última etapa do processo, o pré-teste do instrumento, recorrendo à reflexão com o diretor do Departamento Pedagógico e com os Orientadores da Tese, com o objetivo de tornar o instrumento o mais eficaz possível no que diz respeito à recolha e utilidade dos dados.

Concretizando, o referido instrumento, encontra-se dividido em duas partes. Na primeira parte, procurou-se conhecer as características sociodemográficas (idade, escolaridade, antiguidade no FCP-Casa do Dragão, e a função que cada um desempenha) e numa segunda parte, um conjunto de 13 questões de resposta aberta que, num primeiro momento, perguntam se está satisfeito por ser atleta/colaborador do FCP e, num segundo momento, perguntam o que significa estar/trabalhar na Casa do Dragão.

4.2.4. Procedimento

A recolha de dados foi realizada no dia 15 de Março de 2012, em local previamente estabelecido pelo Diretor do Departamento Pedagógico. Antes do início da mesma, cada participante foi informado dos objetivos do estudo, da forma como o

questionário estava estruturado e da forma de responder ao mesmo, tendo sido garantidas a confidencialidade e o anonimato.

Esta administração ocorreu presencialmente, o que, de facto, facilitou o acesso a todos os envolvidos no estudo e permitiu observar as suas reações e motivá-los, incentivá-los a responderem a todas as questões com sinceridade e espontaneidade.

Após a administração, procedeu-se ao tratamento da informação recolhida. Os dados quantitativos foram analisados com recurso ao programa SPSS, versão 17.0 e os dados de natureza qualitativa foram tratados a partir da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2008).

4.3. Apresentação e Discussão dos Resultados

Uma outra etapa fundamental consistiu na elaboração das categorias e subcategorias das questões abertas. A análise das informações implica a sua organização. Uma forma de o fazer é através da sua categorização segundo determinado sistema de codificação. Para que este procedimento se revele eficaz, importa que o sistema de codificação “capte a informação importante dos dados a codificar” e que permita “recolher informação útil para descrever e compreender o fenómeno que se estuda” (Lessard-Hérbert, M.; Goyette, G. & Boutin, G., 2005). Consiste na organização das informações, sem no entanto se induzirem desvios no material em análise, mas de tal forma que permita revelar “índices invisíveis ao nível dos dados brutos” (Bardin, 2004, p. 117). Esta análise de conteúdo pode ser realizada de duas formas, segundo um sistema de categorias existente ou segundo um sistema de categorias que emerge “da classificação analógica e progressiva dos elementos” (Bardin, 2004, p. 119) ou ainda, como referem Carmo e Ferreira (1998, p. 225), “a definição das categorias, pode ser feita *a priori* ou *a posteriori*”.

Delineou-se nesta fase metodológica uma abordagem exploratória, elencada numa categorização *a posteriori*. Configurou-se em “procedimentos abertos” ou procedimentos exploratórios em “que nenhum quadro categorial teórico serve de suporte à análise” (Ghiglione e Matalon, 2003).

A estruturação inicial das categorias de análise foi emergindo de uma primeira leitura das entrevistas. Salienta-se que, durante o processo de análise das informações, teve-se sempre em consideração a questão de investigação para as quais se pretendia

respostas e os próprios objetivos do estudo. Contudo, procurou-se manter alguma abertura em relação a este referencial para a eventualidade de surgirem dados que levantassem outras questões, que eventualmente possam ser plasmadas noutros estudos.

De seguida, aquando do processo de categorização das unidades de registo, previamente preparadas, as categorias e subcategorias foram subdivididas, fundidas, eliminadas ou ajustadas consoante as imposições dos dados, apresentados em quadros.

As maiores alterações na organização inicialmente proposta foram implementadas na categorização dos dados das entrevistas. De forma gradual, foi-se intervindo cada vez menos na estrutura que foi emergindo a partir da proposta inicial. O tratamento dos dados relativos às entrevistas resultou num processo de refinamento e consolidação das categorias encontradas ou, como referem Lessard-Hébert *et al.* (2005), pela “saturação teórica” ou “saturação da amostra”.

Pelo exposto, conclui-se que o processo de análise das informações recolhidas através das questões abertas do questionário consistiu num trabalho exaustivo e sistemático de organização dos elementos (unidades de registo) em torno de uma estrutura flexível de categorias, que se foi ajustando até se verificarem alguns princípios, como o da exclusão mútua, da homogeneidade, da pertinência, da objetividade, fidelidade e da produtividade (Bardin, 2004).

No intuito de se oferecer uma compreensão do trabalho desenvolvido e dada a importância das categorias criadas no contexto de análise das informações, foram cumpridos alguns dos aspetos considerados fundamentais neste domínio. O princípio da exclusão mútua baseia-se no pressuposto de que cada elemento de análise se encontra codificado em apenas uma das categorias. De acordo com Bardin (2004), este princípio depende do princípio da homogeneidade, que foi também respeitado, visto que para cada um dos conjuntos categoriais só funciona apenas com “um registo e com uma dimensão de análise” (p. 120). A adequação de cada uma das categorias ao material em análise justificou a pertinência da sua criação. Por outro lado, procurou-se, tanto quanto possível, a criação de categorias não dotadas de qualquer espécie de ambiguidade, para que a codificação fosse a mais objetiva e fiel possível, relativamente às ideias expressas pelos intervenientes.

Em suma, a análise dos dados das questões abertas consistiu na procura de um discurso singular a partir dos “discursos” de cada um dos entrevistados. Aquando da

análise, procurou-se fazer “falar” o “material recolhido” de forma a libertar as categorias que permitissem sintetizar o conteúdo dos discursos dos participantes. Conclui-se, referindo que respostas idiossincráticas, ou seja, respostas apresentadas por apenas um dos participantes não constituíram categoria.

Da Categoria 1, *Satisfação por ser atleta ou colaborador do FCP*, emergiram seis subcategorias sendo que destas as que obtiveram percentagens mais elevadas foram a “Satisfação profissional” com uma percentagem de 76,92% nos colaboradores do FCP-Casa do Dragão e 45,16% nos jovens atletas (cf. Quadro 8).

Quadro 8 – *Satisfação por ser atleta ou colaborador do FCP*

	Colaboradores do FCP-Casa do Dragão		Jovens Atletas	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Satisfação Profissional	10	76,92	14	45,16
Grande Clube	-	-	9	29,03
Aprendizagem	1	7,69	4	13,90
Amizade	-	-	3	9,68
Contato com jovens	2	15,39	-	-
Pessoas simpáticas	-	-	1	3,22
Totais	13	100,0	31	100,0

Estes resultados demonstram que os participantes vislumbram no FCP um contexto ótimo para a prossecução das suas tarefas profissionais e para a sua aprendizagem em continuidade, o que vai ao encontro do que o regulamento preconiza.

Desta forma, e no que respeita aos jovens, o processo de formação integra a componente escolar. Tal significa que a prestação desportiva não pode conduzir ao prejuízo do rendimento escolar. Os jovens jogadores devem entender que o desporto contribui para a sua formação, ao ser um espaço de formação, por excelência, promotor da autoafirmação e da auto-superação.

A Categoria 2, *Fatores considerados mais importantes pelo FCP*, subdivide-se em 8 subcategorias, das quais a subcategoria “Sucesso competitivo” foi mencionada por mais de metade dos colaboradores do FCP-Casa do Dragão, numa percentagem de 55,55% e por 30,78% dos jovens atletas. Seguidamente, e analisando os valores percentuais mais elevados emergiu a subcategoria “Formação/estudos”, com uma

percentagem de 22,22% nos colaboradores do FCP-Casa do Dragão e 23,08% nos jovens atletas (cf. Quadro 9).

Uma vez mais os resultados apurados evidenciam os valores pelos quais o FCP se rege: a formação escolar e a sua importância, a disciplina, o sucesso competitivo, a responsabilidade, os ganhos de competências interpessoais e intrapessoais.

O FCP postula um comportamento para os seus atletas que se constitui como uma referência importante, não só no plano desportivo, como também no plano social, resultando num empenhamento elevado em proporcionar-lhes uma formação integral, que se traduza em alto rendimento desportivo, sucesso escolar e em comportamentos cívicos exemplares (Casa do Dragão, 2008).

Quadro 9 – *Fatores considerados mais importantes pelo FCP*

	Colaboradores do FCP-Casa do Dragão		Jovens Atletas	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Sucesso competitivo	10	55,55	12	30,78
Formação/estudos	4	22,22	9	23,08
Disciplina	1	5,56	6	15,38
Desporto	-	-	5	12,82
Humildade	-	-	3	7,69
Empatia	-	-	3	7,69
Responsabilidade	1	5,56	1	2,56
Competência	2	11,11	-	-
Totais	18	100,0	39	100,0

Em relação à Categoria 3, *Forma como se sente na Casa do Dragão*, emergiram duas subcategorias: “Acolhido” que obteve uma percentagem de 84,62% nos colaboradores do FCP-Casa do Dragão e 93,10% nos jovens atletas e a “Integração profissional” que obteve uma percentagem de 15,38% nos colaboradores do FCP-Casa do Dragão e 6,90% nos jovens atletas (cf. Quadro 10).

Quadro 10 – *Forma como se sente na Casa do Dragão*

	Colaboradores do FCP-Casa do Dragão		Jovens Atletas	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Acolhido	11	84,62	27	93,10
Integração profissional	2	15,38	2	6,90
Totais	13	100,0	29	100,0

Através da análise do quadro que se segue e tendo em conta a Categoria 4, *Principais valores que guiam a ação e os comportamentos no FCP*, podemos aferir que desta resultaram onze subcategorias, das quais as percentagens superiores nos colaboradores do FCP-Casa do Dragão se verificaram na subcategoria “Prossecução de objetivos” (26,32%), enquanto as maiores percentagens nos jovens atletas se verificaram na subcategoria “Humildade” que apresentou uma percentagem de 28,30% (cf. Quadro 11).

Quadro 11 – *Principais valores que guiam a ação e os comportamentos no FCP*

	Colaboradores do FCP-Casa do Dragão		Jovens Atletas	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Humildade	2	10,53	15	28,30
Prossecução de objetivos	5	26,32	8	15,09
Determinação	-	-	10	18,86
Rigor	2	10,53	5	9,43
Colaboração/Cooperação	2	10,53	5	9,43
Respeito	3	15,78	2	3,78
Amizade	1	5,26	4	7,55
Honestidade	2	10,53	2	3,78
Organização	1	5,26	1	1,89
Bom ambiente	1	5,26	-	-
Qualidade	-	-	1	1,89
Totais	19	100,0	53	100,0

Os dados comprovam que há uma efetiva preocupação e empenho do FCP em promover uma progressiva autonomização dos jovens e ampliar-lhes a sua consciência ética e moral, visando a construção de uma personalidade estruturada, com o intuito de lhes potenciar ganhos de competências socioprofissionais capazes de os tornar mais determinados e decididos a lutar por objetivos comuns. Como tal, isto demonstra que se

está perante uma cultura organizacional, onde os valores perfilhados se manifestam através de padrões de comportamento que guiam a ação dos participantes em prol de um todo em direção ao sucesso.

Como referem Camara *et al* (1997, p. 142), se a partilha de crenças e valores se manifestar continuamente em sucesso, “através do processo de influência mútua entre o nível dos valores e o nível mais visível dos artefactos”, então, “transformam-se, a um nível mais profundo, numa partilha de pressupostos”.

A Categoria 5, *Principais regras a ter em consideração e a respeitar no FCP*, apresenta-nos uma subdivisão em 7 subcategorias. A subcategoria que apresentou níveis percentuais mais elevados foi o “Respeito mútuo” dos quais os colaboradores do FCP-Casa do Dragão mencionaram em 55,00% e os jovens atletas em 44,12% (cf. Quadro 12).

Quadro 12 – *Principais regras a ter em consideração e a respeitar no FCP*

	Colaboradores do FCP-Casa do Dragão		Jovens Atletas	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Respeito mútuo	11	55,00	15	44,12
Disciplina	3	15,00	10	29,41
União	2	10,00	4	11,76
Organização	2	10,00	1	2,94
Humildade	1	5,00	2	5,89
Coerência nas decisões	1	5,00	1	2,94
Bom humor	-	-	1	2,94
Totais	20	100,0	34	100,0

Os dados encontrados vão ao encontro do postulado no Art.º 1 do Regulamento da Casa do Dragão, onde está expresso que o formando deve ter empenho, dignidade, dedicação e respeito nas atividades desportivas/não desportivas; estes dados refletem, ainda, que os pressupostos da educação de base, em forma de ética alargada, estão presentes em ambientes competitivos, isto é, a competição não cria clivagens, mas pelo contrário, aproximação e respeito.

Para Mourinho (2003)⁷, “a ideia de clube é mais importante do que qualquer jogador tratando-se de um valor que tem de se passar por todo o clube, em especial pelas camadas jovens. O respeito pelo clube, pelas normas instituídas, pela filosofia de clube é mais importante do que qualquer indivíduo, ou seja, ninguém está acima do clube”.

Da Categoria 6, *Principais objetivos do seu trabalho no FCP*, surgiram 3 subcategorias, sendo que a que obteve valores percentuais mais elevados foi a “Evolução a nível dos estudos e do desporto” com uma percentagem de 66,66% nos colaboradores do FCP-Casa do Dragão e 70,37% nos Jovens atletas (cf. Quadro 13).

Esta ideia de evolução é importante, considerando objetivos a longo prazo, e na criação de uma base sustentável da importância da filosofia inerente ao clube e à sua atitude competitiva alargada.

Quadro 13 – *Principais objetivos do seu trabalho no FCP*

	Colaboradores do FCP-Casa do Dragão		Jovens Atletas	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Evolução a nível dos estudos e do desporto	8	66,66	19	70,37
Cumprir pressupostos do FCP	2	16,67	7	25,93
Promoção do bem-estar físico, psicológico e emocional dos jovens integrados na instituição	2	16,67	1	3,70
Totais	12	100,0	27	100,0

No que se refere à Categoria 7, *O que melhor representa o “espírito” do FCP*, surgiram seis subcategorias, sendo que as que apresentaram percentagens mais elevadas foram “Ganhar/Vencer” com uma percentagem de 66,67% nos colaboradores do FCP-Casa do Dragão e de 33,34% nos jovens atletas e “Família” com percentagens respetivas de 16,67% e 20,0% (cf. Quadro 14).

⁷ Mourinho, J. (2003). A bíblia azul e branca, disponível em a Bola, consultado em 4 de Fevereiro de 2003, 19-21.

Desta forma, “os jogadores devem ser formados dentro de uma cultura de vitória. Os jogadores têm de estar habituados a ganhar” (Mourinho, 2002)⁸. Pensamos ser esta a base de uma formação otimizada, não só a performance continuamente melhorada mas também o seu objetivo último – a vitória.

Quadro 14 – *O que melhor representa o “espírito” do FCP*

	Colaboradores do FCP-Casa do Dragão		Jovens Atletas	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Garra/Vencer	8	66,67	10	33,34
Família	2	16,67	6	20,00
Amizade	1	8,33	5	16,67
União	1	8,33	4	13,33
Alegria	-	-	4	13,33
Humildade	-	-	1	3,33
Totais	12	100,0	30	100,0

No que diz respeito à Categoria 8, *O que mantém vivo o “espírito” do FCP*, podemos referir que surgiram nove subcategorias, das quais a subcategoria “Equipa multidisciplinar” foi a que obteve maior percentagem nos colaboradores do FCP-Casa do Dragão (25,00%) e nos jovens atletas (60,00%) (cf. Quadro 15).

Quadro 15 – *O que mantém vivo o “espírito” do FCP*

	Colaboradores do FCP-Casa do Dragão		Jovens Atletas	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Equipa multidisciplinar	3	25,00	15	60,00
Companheirismo	1	8,33	3	12,00
Formação	2	16,67	1	4,00
História	2	16,67	1	4,00
Títulos	2	16,67	1	4,00
Boas recordações	-	-	2	8,00
União	1	8,33	1	4,00
Valores	-	-	1	4,00
Hino	1	8,33	-	-
Totais	12	100,0	25	100,0

⁸ Mourinho, J. (2002). José Mourinho. *Revista Dragões*, 201(16), 14-35

Destaca-se, assim, a importância dos vários saberes para a manutenção da coesão e da integração, enfatizando-se a noção do conhecimento partilhado como forma de diferenciação e de comportamentos melhorados.

Salienta-se, também, o companheirismo como meio de promover o trabalho comum e em equipa.

Perante a Categoria 9, *O que distingue o FCP dos outros clubes de Futebol*, pode-se verificar que surgiram doze subcategorias (cf. Quadro 16).

Quadro 16 – *O que distingue o FCP de outros clubes de futebol*

	Colaboradores do FCP-Casa do Dragão		Jovens Atletas	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Filosofia vencedora	9	56,25	15	48,38
Talento/Prestígio	1	6,25	5	16,13
Boa conduta	1	6,25	2	6,45
Harmonia	1	6,25	2	6,45
Estrutura	1	6,25	2	6,45
Humildade	-	-	2	6,45
História	-	-	1	3,23
Sinceridade	-	-	1	3,23
Iniciativa	-	-	1	3,23
Colaboração	1	6,25	-	-
Respeito	1	6,25	-	-
Sabedoria	1	6,25	-	-
Totais	16	100,0	31	100,0

Tendo em conta os valores percentuais mais elevados pode-se observar que a subcategoria mais mencionada foi a “Filosofia vencedora” numa percentagem de 56,25% pelos colaboradores do FCP-Casa do Dragão e 48,15% pelos jovens atletas: as palavras do jogador Fernando do FCP são demonstrativas disso mesmo - “um jogador do FC Porto defende o coletivo e procura estar sempre unido com os colegas, para além disso, tem de estar habituado a vencer e a dar tudo para o conseguir. Esta é a filosofia do clube e creio que também a tenho” Fernando (2011)⁹.

⁹ Fernando, R. (2011). FCP para sempre. Disponível em <http://portistaforever.blogspot.pt/>, consultado em 14 de Maio de 2011.

Salienta-se, assim, um padrão em torno de união, vitória, companheirismo, filosofia vencedora e prestígio.

Quanto à Categoria 10, *O que é melhor no FCP-Casa do Dragão*, ocorreram onze subcategorias (cf. Quadro 17). As mais mencionadas foram a “Amizade” com uma percentagem de 41,67% pelos colaboradores do FCP-Casa do Dragão e 48,15% pelos jovens atletas e a subcategoria “Tudo” apenas mencionada pelos jovens atletas com uma percentagem de 18,53%.

Quadro 17 – *O que é melhor no FCP-Casa do Dragão*

	Colaboradores do FCP-Casa do Dragão		Jovens Atletas	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Amizade	5	41,67	13	48,15
Tudo	-	-	5	18,53
Pessoas	2	16,68	3	11,11
Diversidade	-	-	3	11,11
Jogadores	1	8,33	1	3,70
Serviço alimentar	-	-	1	3,70
Auxílio aos jogadores	1	8,33	-	-
Disponibilidade	1	8,33	-	-
União	1	8,33	-	-
Resultados	1	8,33	-	-
Métodos de treino	-	-	1	3,70
Totais	12	100,0	27	100,0

Estamos perante uma análise mais específica onde a Casa do Dragão surge como instituição em que se identifica o ambiente familiar, o companheirismo, o respeito mútuo, enquanto marcas e presença contínua no dia-a-dia da formação do FCP.

Em termos da Categoria 11, *Propostas para melhorar o FCP-Casa do Dragão*, emergiram sete subcategorias, das quais as que apresentaram percentagens mais elevadas foram a subcategoria “Instalações” maioritariamente mencionada pelos colaboradores do FCP-Casa do Dragão numa percentagem de 58,34% e a subcategoria “Nada” maioritariamente mencionada pelos jovens atletas numa percentagem de 47,82% (cf. Quadro 18).

Quadro 18 – *Propostas para melhorar o FCP-Casa do Dragão*

	Colaboradores do FCP-Casa do Dragão		Jovens Atletas	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Instalações	7	58,34	7	30,43
Nada	2	16,67	11	47,82
Atividades dirigidas aos jovens	1	8,33	1	4,35
Algumas regras	1	8,33	1	4,35
Serviço alimentar	1	8,33	1	4,35
Ganhar mais títulos	-		1	4,35
Regra dos brincos e das botas	-		1	4,35
Totais	12	100,0	23	100,0

Da categoria 12, *Significado de estar/trabalhar na Casa do Dragão*, emergiram cinco subcategorias, sendo que destas a que obteve maiores valores percentuais foi o “Orgulho de estar no FCP” numa percentagem de 58,34% nos colaboradores do FCP-Casa do Dragão e numa percentagem de 61,53% nos jovens atletas (cf. Quadro 19).

O papel das emoções, orgulho, e da noção de realização profissional reificam o significado de ser Porto.

Quadro 19 – *Significado de estar/trabalhar na Casa do Dragão*

	Colaboradores do FCP-Casa do Dragão		Jovens Atletas	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Orgulho de estar no FCP	7	58,34	16	61,53
Realização profissional	3	25,0	7	26,92
Dar o melhor/Desafio	1	8,33	1	3,85
Conviver com pessoas fantásticas	1	8,33	1	3,85
Saber mais sobre o clube	-	-	1	3,85
Totais	12	100,0	26	100,0

No que se refere à Categoria 13, *Outras Informações*, emergiram quatro subcategorias, sendo que o “Orgulho em representar o clube” o “Esforço proporcionado na qualidade de vida dos jovens”, e “Nenhuma”, que apresentaram a mesma percentagem de 33,33% nos colaboradores do FCP-Casa do Dragão, enquanto os jovens

atletas mencionaram numa mesma percentagem de 50,00% “Orgulho em representar o clube” e o “Fazer mais atividades” (cf. Quadro 20).

Quadro 20 – *Outras Informações*

	Colaboradores do FCP-Casa do Dragão		Jovens Atletas	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Orgulho em representar o clube	1	33,33	1	50,0
Esforço proporcionado na qualidade de vida dos jovens	1	33,33	-	-
Fazer mais atividades	-	-	1	50,0
Nenhuma	1	33,3	-	-
Totais	3	100,0	2	100,0

4.3.1. Síntese dos principais resultados

Da apresentação e análise dos resultados, alguns aspetos da cultura organizacional parecem assumir um papel essencial, quer como pontos fortes quer como pontos a melhorar, conforme resumimos no quadro 21.

Quadro 21 – *Síntese dos principais resultados*

Pontos fortes	Pontos a melhorar
Equipa Multidisciplinar	Coerência nas decisões
Filosofia vencedora	Humildade
Orgulho em estar no FCP	Iniciativa
Satisfação profissional	Métodos de treino
Sucesso competitivo	Instalações
Aprendizagem	Atividades dirigidas aos jovens
Disciplina	
Acolhimento	
Prossecução dos objetivos	
Respeito Mútuo	

Em suma, a equipa multidisciplinar do Departamento Pedagógico tem um papel fundamental na transmissão da cultura de vitória nos jovens atletas que estão na Casa do Dragão. Proporcionam a estes um bom acolhimento e integração, bem como satisfação profissional. Na Casa do Dragão a disciplina, o respeito mútuo e a aprendizagem são uma constante e aspetos tidos como fundamentais nesta instituição.

Existem ainda alguns aspetos que necessitam de ser melhorados. Os jovens referem que as instalações da Casa do Dragão devem sofrer alterações. É importante referir que se trata de um edifício antigo, apesar de a casa ter ótimas condições.

Por fim, saliente-se que os jovens atletas mencionaram que deveriam existir mais atividades dirigidas a si, isto apesar de tudo o que lhes é proporcionado: afinal, este resultado é também uma consequência de uma cultura de exigência.

5. Conclusão

No seio das organizações encontram-se pelo menos três tipos de cultura, segundo o grau de especificidade das suas manifestações: “a cultura integradora, quando o grau de partilha e de identificação coletiva com os objetivos e valores da organização é elevado; a cultura diferenciadora, quando o grau de partilha cultural somente se restringe ao grupo de referência, sendo provável a coexistência de distintas subculturas no mesmo contexto organizacional; e, por fim, a cultura fragmentadora, quando se constata o grau mínimo de partilha cultural, frequentemente adstrita à mera esfera individual” (Neves, 2001, p. 454).

Nesta ótica, e tendo em conta os resultados observados, poder-se-á dizer que o FCP-Casa do Dragão tem bem patente uma cultura integradora, segundo a visão do autor supracitado, dado que ficou patente que a maioria dos participantes demonstra estar orgulhoso em representar o clube, sentindo-se satisfeitos por estarem afetos ao Clube, onde consideram receber formação escolar e profissional, regendo-se por valores como a honestidade, a disciplina, a determinação, a humildade, a prossecução de objetivos, o respeito mútuo, a união, a promoção da evolução a nível escolar e desportivo, no cumprimento dos pressupostos do FCP-Casa do Dragão: a promoção do bem-estar físico, psicológico e emocional dos jovens integrados na instituição.

Assim, poder-se-á dizer que a questão nuclear não foi a de saber se o FCP-Casa do Dragão tem ou não uma cultura, estritamente no sentido integrador do termo, mas,

sobretudo, conseguir-se identificar diferentes manifestações culturais no seu seio e, simultaneamente, procurar compreender os múltiplos processos que presidem à sua construção e ao seu real impacto ao nível do desenvolvimento estratégico, designadamente ao nível das práticas quotidianas.

Assim sendo, está implícita a ideia de que as organizações são constituídas por pessoas que, de uma forma estruturada, trabalham em cooperação e representam um meio pelo qual determinados objetivos podem ser, coletivamente, atingidos, que o Homem, isoladamente, não consegue alcançar.

Ora, as organizações, enquanto entidades sociais com funcionamento e ambiente próprios, impõem uma lógica particular aos seus membros, orientando os seus comportamentos, as suas decisões e as relações de interdependência, como é exemplo a Casa do Dragão, conforme deixaram transparecer as respostas dadas pelos participantes no estudo.

Na verdade, o FCP-Casa do Dragão cria espaços e tempos de conhecimento, de reflexão e de interação, demonstrando possuir uma cultura organizacional assente em compromissos colaborativos e na construção de consensos, que visam promover o sucesso desportivo dos seus jovens atletas, de forma harmoniosa com o seu desenvolvimento educativo e social, logo, como cidadãos.

6. Referências bibliográficas

- Almeida, F. (2004). Gestão de recursos humanos. In J. Lisboa, F. Almeida, F. Coelho, & A. Coelho (Eds.), *Introdução à gestão de organizações* (pp. 261-278). Barcelos: Companhia Editora do Minho.
- Barbosa, A. (2004). Histórias de uma primeira vez. *Dragão ano 111*. 16 (1), 40-59.
- Barbosa, A. (2004). Campeões. *Dragão ano 111*. 16 (2), 20-50.
- Barbosa, A. (2004). Conquistas Nacionais. *Dragão ano 111*. 16 (3), 10-36.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70
- Bardin, L. (2008). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bilhim, J. (2005). *Teoria organizacional – Estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: Promesa y realidad*. Madrid: Editorial La Muralla, SA.
- Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (1997). *Humanator – Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da investigação: Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Casa do Dragão (2008). *Regulamento*. Porto: Futebol Clube do Porto.
- Costa, J. (1996). *Gestão escolar: participação, autonomia, projeto educativo da escola*. Lisboa: Texto Editora.
- Costa, J. (2003). *Imagens organizacionais da escola*. Porto: ASA Editores.
- Cuche, D. (1996). *La notion de culture dans les sciences sociales*. Paris: La Decouverte.
- Daft, R. (2003). *Organizações. Teoria e projetos*. São Paulo: Pioneira-Thomson.
- Duarte Gomes, A. (1990). *Cultura organizacional. A organização comunicante e a gestão da sua identidade*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Duarte Gomes, A. (1994). Cultura: uma metáfora paradigmática no contexto organizacional. *Psicologia*, 3(IX), 279-294.

- Duarte Gomes, A. (1996). Cultura organizacional. In A. Marques & M. Pina e Cunha (Coords.). *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Duarte Gomes, A. (2000). *Cultura organizacional. Comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Dutton, J. & Dukerich, J. (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 3(34), 517-554.
- Etzioni, A. (1984). *Organizações modernas*. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Ciências Sociais.
- Ferreira, M., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das Organizações*. Amadora: MacGraw-Hill.
- Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C., & Martin, J. (1985). *Organizational culture*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Futebol Clube do Porto (2010a). Casa do Dragão. Disponível em <http://www.fcporto.pt/>, consultado em 12 de Setembro de 2010.
- Futebol Clube do Porto (2010b). CTFD – Centro de Treinos e Formação Desportiva PortoGaia. Disponível em <http://www.fcporto.pt/>, consultado em 12 de Setembro de 2010.
- Futebol Clube do Porto (2010c). Dragão Caixa. Disponível em <http://www.fcporto.pt/>, consultado em 12 de Setembro de 2010.
- Futebol Clube do Porto (2010d). Estádio do Dragão. Disponível em <http://www.fcporto.pt/>, consultado em 12 de Setembro de 2010.
- Futebol Clube do Porto (2010e). F.C. Porto a vencer desde 1893. Disponível em <http://www.fcporto.pt/>, consultado em 12 de Setembro de 2010.
- Futebol Clube do Porto (2010f). Vitalis Park. Disponível em <http://www.fcporto.pt/>, consultado em 12 de Setembro de 2010.
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (2003). *O inquérito – Teoria e prática*. Oeiras: Celta.
- Giddens, A. (1978). *Novas regras do método sociológico*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

- Gonzalez, M. T. (1998). La perspectiva interpretativa y la perspectiva crítica en la organización escolar. In Q. Martin & M. Cerrilo (Coords.), *Organizaciones educativas* (pp. 21-36). Madrid: UNED.
- Greenwood, R. & Hinings, C. (1988). Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. *Organization Studies*, 9(3), 293-316.
- Hampden-Turner, C. (1993). *Cultura de empresa*. Lisboa: Editorial Presença.
- Hargreaves, A. (1998). *Os professores em tempos de mudança*. Amadora: Editora Mcgraw-Hill de Portugal.
- Hatch, M. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 4(18), 657-692.
- Hatch, M. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 5(31), 356-365.
- Hofstede, G. (1997). *Culturas e organizações – Como compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ketele, J. & Roegiers, X. (1999). *Metodologia da recolha de dados. Fundamentos dos métodos de observação, de questionários, de entrevistas e de estudos de documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lima-Santos, N. & Vinha, E. (2008). Referenciais metodológicos para a construção de um questionário de avaliação de um projecto de formação-acção. In A. P. Noronha, C. Machado, L. S. Almeida, M. Gonçalves, S. Martins, & V. Ramalho (Coords.), *Actas da XIII Conferência Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e Contextos*. Braga: Psiquilíbrios. Disponível em CD-Rom.
- Lessard-Hérbert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (2005). *Investigação qualitativa – Fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lima, L. (1998). *A Escola como organização e a participação na organização escolar*. Braga: Universidade do Minho.
- Lima, L. (2002). *A escola como organização educativa. Uma abordagem sociológica*. São Paulo: Cortez Editora.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Dom Quixote.
- Moreira, J. (2004). *Questionários: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Editora Atlas S.A.

- Neves, J. (2001). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Neves, J. & Lopes, A. (2000). Cultura organizacional, satisfação e cidadania organizacional. In A. Gomes, A. Caetano, J. Keating, & M. Pina e Cunha (Coords.), *Organizações em transição – Contributo da psicologia do trabalho e das organizações*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Olins, W. (1990). *Identidad corporativa, proyección en el disseno de la estrategia comercial*. Madrid: Celeste Ediciones.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha R., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Ranson, S., Hinings, B., & Greenwood, R. (1980). The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 1-17.
- Robbins, S. (1998). *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: LTC.
- Rocha, J. (2005). *Gestão de recursos humanos na administração pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Ruão, T. (2006). Marcas e identidades. *Revista Comunicação e Sociedade*, 8, 323-327.
- Schein, E. (1984). Coming to a new awereness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 2(25), 3-16.
- Schein, E. (1991). *Organizacional culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco. Oxford: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. (1996). Culture: The missing concept in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240.
- Sedano, A. & Perez, M. (1989). *Modelos de organización escolar*. Madrid: Ed. Cincel.
- Srour, R. (1998). *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Tajada, L. (1994). *Integración de la Identidad y de la imagen de la empresa - desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid: Esic Editorial.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. Amadora: McGraw-Hill.
- Thévenet, M. (1986). *Cultura de empresa – Auditoria e mudança*. Lisboa: Monitor.

- Torres, L. (1997). *Cultura organizacional escolar: Representações dos professores numa escola portuguesa*. Oeiras: Celta Editora.
- Torres, L. (2006). Cultura organizacional em contexto escolar. In Licínio Lima (Org.), *Compreender a escola. Perspetivas de análise organizacional* (pp. 133-195). Porto: Edições ASA.
- Whetten, D. & Godfrey, P. (1998). *Identity in organizations, building theory through conversations*. London: Sage.
- Yin, R. (2002). *Case study research - Design study and methods*. London: Sage Publications.

Anexos

Anexo I

*Questionário sobre Aspetos da Cultura Organizacional
do Futebol Clube do Porto-Casa do Dragão*
(N. Lima Santos, A. Dias Costa & D. Seabra, 2012)

Questionário sobre Aspetos da Cultura Organizacional do Futebol Clube do Porto-Casa do Dragão

N. Lima Santos, A. Dias Costa & D. Seabra, 2012

O presente questionário – Anónimo e Confidencial – pretende recolher informação sobre vários aspetos, por si vivenciados, da cultura organizacional do FCP-Casa do Dragão.

Assim, solicitamos a sua colaboração, pois a sua opinião é muito importante: não há boas nem más respostas, o que conta é a sua opinião sincera.

Muito Obrigado

1. Dados sócio demográficos

Por favor, assinale com uma cruz a alternativa de resposta adequada.

1.1 Idade

- até 15anos
- os 16 aos 20 anos
- dos 21 aos 30 anos
- dos 31 aos 40 anos
- mais de 40 anos

1.2 Escolaridade

- até ao 6º ano
- do 7º ao 9º ano
- do 10º ao 12º ano
- Licenciatura/Pós-graduação
- Mestrado/Doutoramento

1.3 Antiguidade no FCP-Casa do Dragão

- até 1 ano
- de 2 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 10 a 20 anos
- mais de 20 anos

1.4 Função

- Atleta até aos sub-16
- Atleta dos sub-17 aos sub-19
- Serviços de Apoio (tais como
cozinha, limpeza, portaria...)
- Departamento Pedagógico

2. Aspetos da Cultura Organizacional do FCP-Casa do Dragão

Nas questões que se seguem, registe a sua opinião utilizando as linhas disponibilizadas para responder com três palavras ou três frases muito simples.

2.1. Está satisfeito por ser atleta ou colaborador do FCP? Indique as principais razões.

2.2. Concretamente, o que é que o FCP considera mais importante?

2.3. Especificamente, como se sente na Casa do Dragão?

2.4. Quais são os principais valores que guiam a sua ação e os seus comportamentos como atleta ou colaborador?

2.5. Quais são as principais regras a ter em consideração e a respeitar no FCP-Casa do Dragão?

2.6. Quais são os principais objectivos do seu trabalho (como atleta e estudante ou como colaborador)?

2.7. O que é que melhor representa o “espírito” do FCP-Casa do Dragão (por exemplo, uma palavra, um símbolo...)?

2.8. O que é que mantém vivo o “espírito” do FCP-Casa do Dragão (por exemplo, uma pessoa, um “herói”, uma história, uma “lenda”...)?

2.9. O que é que distingue o FCP de outros clubes de futebol?

2.10. Para si, o que é melhor no FCP-Casa do Dragão?

2.11. Se pudesse, o que é que mudaria para melhor no FCP-Casa do Dragão?

2.12. O que significa para si estar/trabalhar na Casa do Dragão?

2.13. Gostaria de acrescentar mais alguma informação? Se sim, qual ou quais?

Por favor, verifique se respondeu a todas as questões.

Agradecemos muito a sua colaboração