



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Bruna Hora Miranda

**Unindo Paixão e Profissionalismo: A Gestão
de Pessoas numa Claque de Futebol – *Os
Super Dragões***



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Bruna Hora Miranda

**Unindo Paixão e Profissionalismo: A Gestão de
Pessoas numa Claque de Futebol – *Os Super
Dragões***

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação do

Professor Doutor José João Correia Leite Ribeiro

Braga, maio de 2024

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

DECLARAÇÃO

Nome: **Bruna Hora Miranda**

Título da Dissertação: **Unindo Paixão e Profissionalismo: A Gestão de Pessoas numa Claque de Futebol – Os Super Dragões**

Orientador: **Professor Doutor José João Correia Leite Ribeiro**

Ano de conclusão: **2024**

Designação do Mestrado: **Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ____/____/____

Assinatura: _____

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Bruna Hora

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação não teria sido possível sem o apoio e incentivo de muitas pessoas a quem quero expressar a minha profunda gratidão.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer aos meus pais pelo amor incondicional, paciência e apoio inabalável. Pelos incentivos e palavras de apoio, por ser o que sou hoje e por nunca me deixarem desistir dos meus sonhos. Por terem acreditado em mim todos os dias. À minha irmã, que sempre esteve ao meu lado nos momentos de alegria e nas dificuldades, também merece um agradecimento especial pelo seu constante apoio e carinho.

Ao meu orientador, Professor Doutor João Ribeiro, expresso a minha sincera gratidão pela orientação, conselhos valiosos e pela confiança depositada no meu trabalho. A sua sabedoria e paciência foram fundamentais para a realização desta dissertação. Foi, é e peço que continue a ser uma inspiração na minha vida académica, profissional e pessoal, pela pessoa extraordinária que é.

Aos meus amigos, que tornaram esta jornada académica mais leve e divertida, deixo o meu agradecimento pelo companheirismo e pelas palavras de encorajamento. Agradeço, especialmente, à minha amiga Morgana, ao meu amigo Filipe e à minha amiga Yasmine, que sempre estiveram presentes, oferecendo ajuda e motivação nos momentos mais desafiantes.

À minha colega de mestrado Rita, que esteve comigo desde o início do nosso percurso académico, com quem passei momentos de alegria e que me ajudou imenso nestes meses.

Aos meus colegas de trabalho, Miguel, Sónia e Roberto, que me impediram de desistir, que me motivaram todos os dias, que me ouviram sempre que necessário e que estiveram sempre presentes ao longo deste caminho.

Não posso deixar de agradecer aos entrevistados que participaram nesta investigação. A vossa disponibilidade e generosidade em partilhar as vossas experiências foram cruciais para o desenvolvimento deste trabalho.

A todos, o meu mais sincero obrigada. Este trabalho é também resultado do vosso apoio e contributo.

“Unindo Paixão e Profissionalismo: A Gestão de Pessoas numa Claque de Futebol
– Os *Super Dragões*”

RESUMO

Esta dissertação, elaborada como parte do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho, tem como objetivo analisar a Gestão de Pessoas numa claque de futebol.

As claque de futebol desempenham um papel significativo na cultura desportiva, oferecendo uma expressão única de identidade social para os seus membros. Será analisada a interseção entre paixão e profissionalismo através da Gestão de Pessoas dentro de uma claque específica, os *Super Dragões*.

O preconceito em torno das claque desportivas é algo que necessita de ser desconstruído e debatido, para que, as mentalidades de quem as percebe, e mesmo dos seus membros, deixe de as compreender como organizações negativas e rebeldes.

No quotidiano tudo se resume à gestão de algo e uma claque não é diferente. Desta forma, perceber o funcionamento da claque, da liderança, das estratégias e da gestão que esta adota, permite implementar características que a área da Gestão dos Recursos Humanos possui.

Este estudo visa preencher esta lacuna, partindo de uma revisão de literatura detalhada sobre Gestão de Pessoas, liderança e identidade social. Assim, a investigação assume uma metodologia qualitativa contando com a participação de 41 membros e não membros da claque que forneceram dados cruciais para a realização deste trabalho.

Os resultados desta pesquisa ofereceram conhecimento valioso que ajudou a compreender como é feita uma gestão num contexto ainda pouco estudado, evidenciando que ainda é preciso muito trabalho para que haja uma gestão perfeita.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Liderança; Claque de Futebol; Identidade Social; Estereótipos; Motivação

“Combining Passion and Professionalism: People Management in a Football Supporters’ Group – *Os Super Dragões*”

ABSTRACT

This dissertation is developed as part of the Master's in Human Resources Management at the University of Minho and aims to analyse people management within a football supporters' group.

Football supporters' groups play a significant role in sports culture, offering a unique expression of social identity for their members. The intersection between passion and professionalism will be analysed through people management within a specific supporters' group, *os Super Dragões*.

The idea that these supporters' groups hold needs to be changed and debated so that outsiders and members stop associating these organizations with something negative and rebellious. In daily life, everything boils down to managing something, and a supporters' group is no different. Therefore, understanding the functioning of the supporters' group, its leadership, strategies, and adopted management practices, allows implementing characteristics that human resources management possess. Thus, through the passion for the club and the professionalism of its members, it is possible to achieve the goals set by the supporters' group.

This study aims to fill this gap, starting with a detailed literature review on people management, leadership and social identity. The research adopts a qualitative methodology involving the participation of 41 members and non-members of the supporters' group that provided crucial data for this investigation.

The results of this research provided valuable insights that helped understand how management is conducted in a context that is still understudied, highlighting that there is a lot of work needed to be done, to achieve a perfect management.”

Keywords: People Management; Leadership; Football Supporters’ Groups; Social Identity; Stereotypes; Motivation

ÍNDICE

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS	i
DECLARAÇÃO	ii
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE	iii
AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
INTRODUÇÃO	1
1. – Enquadramento	1
2. – Justificação da Investigação.....	1
3. – Objetivo principal e Objetivos específicos	5
4. – Estrutura da Dissertação	6
REVISÃO DA LITERATURA	8
1. – Princípios e Práticas da Gestão de Pessoas.....	8
2. – Liderança.....	15
3. – Identidade Social.....	21
METODOLOGIA.....	27
1. – Contexto Geral do Tema: Claques de Futebol	27
2. – Objetivos e Questões de Partida.....	44
3. – Posicionamento Metodológico	45
4. – Método de Recolha de Dados.....	46
5. – Método de Análise de Dados.....	48
6. – Caracterização da Amostra	50
7. – Procedimentos.....	53
APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	55
1. – Apresentação e caracterização dos entrevistados.....	55
2. – Análise e Discussão dos Dados Obtidos	55
CONCLUSÃO	79
1. – Conclusões Gerais	79
2. – Recomendações para Investigações Futuras	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
APÊNDICES	103
APÊNDICE I – Guião de Entrevista.....	104
APÊNDICE II – Quadro Auxiliar	117

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização da Amostra de Entrevistados – Variáveis Biográficas	50
--	-----------

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

PSP – Polícia de Segurança Pública

INTRODUÇÃO

1. – Enquadramento

A investigação tem como objetivo a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, com o tema “Unindo Paixão e Profissionalismo: A Gestão de Pessoas numa Claque de Futebol – *Os Super Dragões*”.

O objetivo desta investigação é analisar, no contexto de claques de futebol, como é feita a Gestão de Pessoas analisando temas pertinentes como a liderança, a motivação e o trabalho em equipa. Também é relevante analisar os problemas e as rivalidades que as claques vivenciam.

A população alvo da investigação em si centra-se no líder da claque dos *Super Dragões*, num dos fundadores e fotógrafo da claque, nos elementos e em adeptos do Futebol Clube do Porto. Serão realizadas entrevistas semiestruturadas, procedendo-se posteriormente à análise de conteúdo das mesmas e apresentação, análise e discussão dos resultados.

2. – Justificação da Investigação

No mundo do futebol, uma das maiores manifestações de paixão e devoção pelos clubes encontra-se nas claques de adeptos. Estes grupos organizados são compostos por indivíduos que partilham uma paixão intensa pela equipa, estando dispostos a apoiá-la fervorosamente em cada jogo. No entanto, para além dessa paixão, a gestão eficiente destas claques requer um profissionalismo que vai além do amor pelo desporto.

Este tema foi escolhido, uma vez que, é uma parte da gestão crucial no âmbito dos Recursos Humanos, mas, com um estudo de caso potencialmente interessante num tipo de contexto pouco frequente.

Apesar de as claques de futebol não serem empresas nem terem fins lucrativos, utilizam diariamente a Gestão de Recursos Humanos porque é preciso gerir um conjunto de pessoas onde existe liderança, trabalho em equipa, objetivos comuns e específicos, preocupação com o bem-estar das pessoas. O tema em si vai ao encontro dos interesses pessoais e profissionais da investigadora, sendo ela uma das adeptas da claque, e também por ser um tema pouco abordado e interessante de desenvolver e investigar.

Este tema tem uma relevância cultural e social, já que o futebol é uma das atividades desportivas mais populares e apaixonantes que influenciam a cultura e a sociedade. Por consequência, as claques desempenham um papel fundamental neste cenário e a gestão das pessoas dentro destas organizações têm um impacto significativo na atmosfera dos jogos, na segurança e na integração da comunidade. Na sociedade portuguesa e mesmo internacionalmente, o futebol assume um papel efusivo nos meios de comunicação, nos gostos predominantes e na atenção do público, isto porque, é uma atividade que mobiliza um grande número de espetadores. O futebol é considerado um fenómeno cultural e social em todo o mundo tornando-se uma paixão para muitos (Neves, 2013, p.1).

É também um estudo multidisciplinar onde esta gestão envolve uma interseção de várias disciplinas como a psicologia, sociologia, gestão desportiva, comunicação e liderança, assim, o tema oferece uma oportunidade de integrar conhecimentos de diferentes áreas.

Neste contexto, Portugal é considerado um país de futebol. Numa notícia publicada no Jornal Público, Vaza (2010) considera que “é este o desporto que tem mais praticantes, o que tem mais visibilidade e exposição mediática, o que movimenta mais paixões e mais dinheiro”. Pode-se ainda analisar como a paixão pelo futebol pode ser canalizada e gerida de forma profissional ajudando a desenvolver uma compreensão mais profunda sobre como liderar e gerir equipas, lidar com conflitos e motivar indivíduos tal como acontece na Gestão de Recursos Humanos.

Mais ainda, é uma investigação que pode preencher uma lacuna no conhecimento académico no que toca à Gestão de Pessoas em contextos de paixão. Pretende-se oferecer uma análise o mais profunda possível e baseada em evidências contribuindo para a literatura sobre gestão desportiva e comportamento organizacional.

Por fim, é uma aplicabilidade prática, uma vez que, as conclusões e recomendações da pesquisa em si poderão ser valiosas para os líderes de claques, clubes desportivos e organizações que pretendam melhorar a eficiência da Gestão de Pessoas, a atmosfera nos estádios e a motivação dos adeptos.

Concluindo, a escolha deste tema serve para explorar um domínio emocionalmente carregado, mas ao mesmo tempo, relevante e desafiador no contexto do desporto e da Gestão de Pessoas. Para unir estes dois contextos, Saraiva (2024), *Business Development Manager na ISQ Academy*, enfatiza que “a riqueza da equipa, está justamente na diversidade dos elementos que a compõem e no que de melhor se pode retirar, desde que se trabalhem automatismos fundamentais, sem esquecer a capacidade intrínseca de cada um possuir uma dose de autonomia suficiente, para um dado momento, poder resolver uma situação mais complexa”.

No cerne da Gestão de Pessoas está a habilidade de liderar e coordenar o grupo. Um líder de claque deve compreender quais são as motivações, as aspirações e as necessidades dos membros, bem como estabelecer uma comunicação clara e eficiente para que a sua “equipa” de adeptos caminhe para o mesmo objetivo de apoiar a claque.

Por isso, um autor do Portal de Administradores de Negócios Digitais explicou que a “motivação trata-se de um processo responsável por impulsionar no comportamento do ser humano uma determinada ação, que o estimula a realizar suas tarefas de forma satisfatória” (Gois, 2011).

Ao mesmo tempo, é crucial que o líder demonstre competência e profissionalismo, estabelecendo normas de conduta e promovendo o respeito mútuo dentro da claque. “Ao passo que a liderança, na sua aceção mais simples e genérica, se

configura como um fenómeno em que uma pessoa, não necessariamente sendo um gestor ou administrador, consegue influenciar outras pessoas em direção ao atingimento de objetivos” (Cabral, 2020, p.31).

O objetivo da liderança em ambiente organizacional é, sem dúvida, estimular e impulsionar tanto os esforços individuais quanto os coletivos para alcançar as metas que são compartilhadas por toda a organização (Yukl, 2012).

Para além da liderança, todo o tipo de Gestão de Pessoas em geral requer habilidades de organização e planeamento e gerir as pessoas de uma claque de futebol não foge à regra. O desempenho organizacional pode ser analisado através de três amplitudes como a eficiência, eficácia e efetividade (Sink & Tuttle, 1993).

A claque deve ser capaz de coordenar as suas ações antes, durante e depois dos jogos, seja através da organização de coreografias, bandeiras ou cânticos. “Se o desempenho não está sendo medido, ele não está sendo gerenciado” (Kaplan & Norton, 1997, p.7). É necessário um planeamento cuidadoso para garantir a logística adequada e a segurança dos membros, bem como o cumprimento das regulamentações.

O líder deverá, ainda, estar encarregue de tomar decisões estratégicas e implementar valores como o respeito no que toca às regras e pessoas, a inclusão de forma a acolher os vários adeptos para que se sintam parte da comunidade, a solidariedade mostrando união e apoio, a cooperação e a diversão (Gandolfi & Stone, 2016).

Outro aspeto essencial é o desenvolvimento de parcerias com o clube e outros intervenientes como o aluguer de autocarros para eventuais deslocações nos jogos de longa distância, a presença dos representantes da claque no evento “Dragões de Ouro” e até o uso do Dragão Arena para todo o tipo de modalidades que o clube tem. Uma claque profissional reconhece a importância da relação com a equipa, procurando uma cooperação mútua para promover uma atmosfera positiva no estádio.

Em suma, podemos definir equipas como um conjunto de pessoas que interagem entre si, têm consciência uns dos outros, influenciam-se mutuamente e têm a perceção de constituir uma equipa (Schein, 1980) e é necessário haver força de vontade na cooperação para se atingir um ou mais objetivos comuns (Baker, 2006).

Embora a paixão seja o combustível que impulsiona os membros da claque, o profissionalismo é o alicerce que sustenta a sua existência e crescimento. Uma Gestão de Pessoas eficiente e profissional numa claque de futebol é capaz de promover uma experiência única para os adeptos e contribuir para a imagem positiva do clube.

3. – Objetivo principal e Objetivos específicos

Neste contexto, este trabalho analisa a interseção entre a paixão e o profissionalismo na Gestão de Pessoas numa claque de futebol, explorando os desafios e oportunidades que surgem nesta dinâmica. Serão abordados aspetos como liderança, organização, parcerias e os benefícios que uma gestão bem-sucedida pode trazer para o clube e para os seus adeptos.

O objetivo deste estudo de caso foca-se no aprofundamento de uma visão da realidade em termos de Gestão de Pessoas, isto é, analisar e compreender a importância desta gestão nas claque de futebol, sendo ela os *Super Dragões*, com o intuito de fornecer perspetivas e recomendações para melhorar a experiência dos membros e contribuir para o sucesso do grupo no seu papel de apoio ao clube, a partir das perceções, pontos de vista, opiniões e perspetivas dos próprios participantes.

A nível de objetivos específicos pretende-se compreender a interligação entre a Gestão de Pessoas, o desempenho e a coesão em claque de futebol, e identificar estratégias para superar desafios, promovendo harmonia e eficácia.

Incluindo desafios que possam surgir como: as diversas personalidades presentes na claque que levam a conflitos, a falta de comunicação e de saber ouvir,

disputas internas devido a divergências de opinião ou rivalidades, comportamentos inadequados (violência, racismo, vandalismo), a relação da claque com a direção do clube, a participação ativa dos membros devido ao mau tempo, aos jogos fora e de longa distância, à falta de transportes, à falta de adesão de membros, cumprir normas e leis (pirotecnia) e à parte financeira (aquisição de material de percussão, bandeiras, panos).

São apresentadas ainda a seguintes questões de partida:

- Quais são as melhores estratégias e abordagens eficazes para a gestão da claque?
- Que perspetivas e recomendações poderão melhorar a experiência na claque e contribuir para um bom ambiente?
- Como se consegue ter sucesso no apoio à equipa de futebol?
- Qual a perceção que existe acerca das clagues em geral e dos *Super Dragões* em particular?
- Quais são os estereótipos que existem em relação às clagues?

Para ser possível obter respostas/dados que respondam a estas questões e aos objetivos estipulados, a amostra incide sobre o líder da claque dos *Super Dragões*, sendo este o responsável por toda a gestão da claque, sobre vários elementos da claque, num dos fundadores e fotógrafo da claque e sobre adeptos do Futebol Clube do Porto.

4. – Estrutura da Dissertação

A investigação da dissertação divide-se em cinco capítulos. Sendo assim, a introdução inicia-se com um breve enquadramento sobre o tema escolhido e a sua justificação e a apresentação do objetivo principal e dos objetivos específicos; no segundo capítulo é apresentada a revisão da literatura, onde são abordados temas como os princípios e práticas da Gestão de Pessoas, a liderança e a identidade social, que procuram ir ao encontro das questões de partida, para que haja informação e dados que

esclareçam as dimensões necessárias para uma boa Gestão de Pessoas. O terceiro capítulo aborda a metodologia adotada apresentando a justificação do posicionamento metodológico, os métodos de recolha e de análise de dados, bem como a caracterização da amostra e os seus procedimentos. O quarto capítulo será de apresentação, análise e discussão dos resultados.

Para finalizar, no quinto capítulo apresenta-se uma conclusão de todo o estudo, recomendações/dificuldades, contributos para a prática e proposta de pesquisas futuras.

REVISÃO DA LITERATURA

1. – Princípios e Práticas da Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas tendo em conta Chiavenato (2014) “é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspetos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis. Também depende das características das pessoas que a constituem. Tudo isso constitui um *mix* que a torna única em cada organização” (p.8).

Segundo Chiavenato (2009), a Gestão de Pessoas é uma disciplina que abrange atividades como recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração, entre outras. Este autor enfatiza uma gestão eficaz, onde se promova a valorização dos trabalhadores e alinhe competências e motivações.

Este tipo de gestão tem evoluído ao longo dos anos, fugindo da abordagem burocrática e tem incidido mais numa abordagem estratégica e humanizada, porque, afirma-se que as pessoas são o recurso mais valioso de uma organização. E como é sabido, na fluidez da vida, a única certeza é a mudança constante, mas é a nossa capacidade de adaptação que molda os futuros caminhos (Griffin & Moorhead, 2016).

Assim sendo, esta área da gestão está em constante evolução e estudos, dada as mudanças que surgem na nossa sociedade e economia.

“O contexto geral da Gestão de Pessoas é de que é formado por pessoas e organizações em uma incrível e duradoura interdependência. De um lado, as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando em organizações. E estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar o sucesso. Por outro lado, o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas, que dele dependem para a

subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível, em face da importância e do impacto que provoca nelas. Assim, as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem-sucedido depende de crescer nelas” (Chiavenato, 2014, p.6). Ou seja, não havendo organizações nem pessoas nunca poderia existir este tipo de gestão, porque há uma dependência entre elas para que se alcance metas, objetivos e missões.

A Gestão de Pessoas é fundamental no contexto organizacional que envolve o planejamento, a coordenação e o desenvolvimento dos trabalhadores. Com isto, a organização só vai alcançar o sucesso com maior facilidade utilizando um conjunto de princípios, políticas, práticas e estratégias de atuação que irão atrair, desenvolver, motivar e reter os trabalhadores. Esta gestão direciona, estimula e traça estratégias para que se alcance os melhores resultados, um bom desempenho e resposta às necessidades existentes. Num mundo em constante evolução, os líderes devem dominar não apenas os tangíveis, mas também as habilidades, conhecimentos e tecnologias emergentes, para conduzir as suas organizações rumo à excelência competitiva (Griffin & Moorhead, 2016).

A Gestão de Pessoas e a Gestão de Recursos Humanos são conceitos que se interrelacionam e se complementam. A Gestão de Pessoas centra-se no desenvolvimento e na motivação dos trabalhadores, promovendo um ambiente de trabalho positivo e incentivando o crescimento pessoal e profissional. Já a Gestão de Recursos Humanos é mais abrangente, englobando processos administrativos e estratégicos, como recrutamento, seleção, formação, avaliação de desempenho e remuneração. Ambas as áreas visam maximizar o potencial humano dentro de uma organização, mas a Gestão de Pessoas foca-se mais na componente humana e comportamental, enquanto que a Gestão de Recursos Humanos trata dos aspetos técnicos e organizacionais. Isto é, a integração eficaz destas duas abordagens é essencial para o sucesso e a sustentabilidade das organizações.

A Gestão de Recursos Humanos é uma disciplina fundamental no mundo empresarial contemporâneo. Porém, este conceito não se resume à contratação e demissão dos trabalhadores, engloba a criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo, o desenvolvimento das competências e a gestão de conflitos/desafios que possam surgir. Num artigo da Revista Científica Multidisciplinar *Núcleo do Conhecimento* Louzada cita “na era da globalização, organizações estão se tornando intensamente competitivas, dinâmicas, inovadoras e produtivas. É neste contexto que se deve inovar as práticas de RH para preparar colaboradores a irem de encontro aos desafios de uma economia baseada no conhecimento e responderem à dinâmica do ambiente de trabalho com a habilidade tecnológica e um alto nível na maneira de pensar” (2017).

É fundamental que exista uma comunicação eficaz entre os colaboradores, sendo o líder o principal catalisador desse processo, uma vez que, a correta aplicação dos conceitos de responsabilidade e poder é crucial para promover um sentido de cooperação e entendimento dentro da cultura organizacional. Até porque, para as organizações, compreender o impacto dos líderes no bem-estar dos trabalhadores é uma prioridade essencial, refletindo o compromisso com um ambiente de trabalho saudável e produtivo (Fraga, 2018). O líder é obrigado a dar o exemplo para que os seus trabalhadores realizem as tarefas/desafios com uma responsabilidade acrescida. Todo o resultado final vai surgir mediante as atitudes e os comportamentos que o líder desenvolver ao longo da sua gestão.

É de salientar que as pessoas têm o poder de influenciar significativamente as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como são tratadas. “As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial” (Chiavenato, 2014, p.6). Elas podem ser uma valiosa fonte de sucesso, contribuindo com o seu empenho, criatividade e comprometimento, mas também podem tornar-se uma fonte de problemas se não forem devidamente reconhecidas, motivadas e respeitadas. “As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva num mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo” (Chiavenato, 2014, p.5).

Portanto, é sensato perspetivar as pessoas com uma abordagem que as valorize como um ativo essencial para o progresso da organização, incentivando assim o seu pleno potencial em benefício de todos. Independentemente das diversas definições de liderança, todas convergem para a conceção de que o líder é uma âncora, proporcionando estabilidade, segurança e direcionamento, enquanto inspira motivação e comprometimento nos liderados para alcançar objetivos comuns (Fraga. 2018).

Isto porque, trabalhadores motivados irão realizar as suas tarefas com gosto e entrega e num contexto de equipa, o resultado final será sem dúvida muito positivo. “Daí, o carácter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações, e também de autonomia e ação – não mais de passividade, inércia e dependência. Pessoas como parceiros ativos, não como sujeitos passivos” (Chiavenato, 2014, p.10).

Nesta linha de pensamento, é possível nomear várias dimensões que promovem a motivação e o esforço dos indivíduos, como o clima organizacional, as condições emocionais e as condições físicas. Como tal, as organizações modernas dependem, atualmente, do investimento nos seus trabalhadores, com a identificação, desenvolvimento e aproveitamento das habilidades intelectuais que cada indivíduo pode possuir (Sovienski & Stigar, 2008).

Segundo George e Jones (1999), as forças psicológicas intrínsecas de um indivíduo orientam as suas ações, determinam o grau de empenho e influenciam a capacidade de persistir diante dos desafios. Ou noutra perspetiva, para Perry e Porter (1982) a motivação é o combustível que impulsiona a quantidade, qualidade e direção do esforço dos trabalhadores, fornecendo a energia necessária para impulsionar o seu comportamento dentro do ambiente de trabalho. De qualquer forma, existem várias definições de motivação perante vários autores e para cada organização haverá uma que se adegue da melhor forma.

“Ao longo dos anos, tem vindo a tornar-se cada vez mais importante o desenvolvimento de uma Gestão de Recursos Humanos eficiente, o que implica a

implementação de uma rede de práticas organizacionais estruturadas, que fomentem a satisfação dos trabalhadores” (Tavares, 2018, p.15). Para que possam ocorrer os resultados desejados, é necessário satisfazer as necessidades dos trabalhadores, recompensa-los de forma justa, definir objetivos, criar desafios, cultivar a ideia de que haverá expectativas a serem alcançadas, entre outros pormenores que levam as pessoas a sentirem-se integradas e desejadas como algo valioso. “Para a pessoa, o cargo constitui uma das maiores fontes de expectativas e motivação na organização” (Chiavenato, 2014, p.174).

Um trabalhador motivado faz toda a diferença no exato momento e no momento final, uma vez que, irão procurar alcançar sucesso, ganhar visibilidade pelo seu esforço, provocar impacto e assumir desafios, riscos, incertezas, medos e muitos outros motivos que o levam a elevar a sua importância enquanto pessoa e talento dentro da organização. “A motivação vem a reboque, pois cada pessoa sente-se envolvida, responsável, esforça-se mais e colabora mais com a empresa” (Chiavenato, 2014, p.279).

Gerir um conjunto de pessoas leva-nos a aprofundar uma visão da nossa realidade, tendo em conta que, é preciso saber lidar com o trabalho em equipa e com a cultura organizacional em que estamos inseridos. Isto verifica-se na interação que há entre pessoas e como Jobs disse numa entrevista ao telejornal *NBC Nightly News* em 2006 “as coisas incríveis nos negócios nunca são feitas por uma pessoa, são feitas por uma equipa de pessoas”. Se a equipa obtiver uma boa performance será possível concretizar tarefas com maior eficiência e eficácia, superar desafios e adaptar-se a mudanças no contexto de trabalho, mercado e empresa porque os elementos da equipa devem partilhar objetivos, decisões, responsabilidades e resultados.

Num mundo instável, a felicidade tem-se tornado cada vez mais um objetivo central na vida dos trabalhadores e nas organizações. Nos dias de hoje, para alcançar resultados excecionais, as organizações precisam oferecer mais do que apenas uma remuneração atrativa para manter os trabalhadores comprometidos. É crucial investir em atividades que visem melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores e em atitudes que promovam o progresso do ambiente de trabalho (Maio, 2016).

“Reunir-se é um começo, permanecer juntos é um progresso e trabalhar juntos é sucesso”, fez com que Ford (n.d.) utilizasse esta lei no contexto da organização que utilizava nas suas empresas e que conseguiu mostrar que havia rentabilidade, sucesso, bons resultados e progresso quando um conjunto de pessoas se dedicava ao mesmo propósito. Isto porque, o trabalho em equipa é crucial para um desempenho eficaz. Se as pessoas colaborarem com as suas habilidades e conhecimentos será possível superar desafios e alcançar metas criando assim um ambiente de trabalho positivo.

O trabalho em equipa é fundamental no contexto organizacional porque há colaboração e cooperação entre membros de um grupo. Envolve esforço, habilidades e conhecimentos individuais. Adotar uma abordagem de questionamento em detrimento da imposição pode revelar-se a peça fundamental para o sucesso dentro das equipas, uma vez que, não só evidencia humildade por parte do líder, como também cria um ambiente propício à colaboração e ao desenvolvimento coletivo de soluções (Schein, 2013). A ideia a transmitir é que muitas cabeças pensam e agem melhor do que apenas uma, isto porque, cada trabalhador é diferente e pode gerar diferentes níveis de eficácia e competitividade.

Dias mencionou que (2009, p.223), “O trabalho em equipa estabelece, desta forma, um diálogo entre os parceiros, colocando múltiplas questões metodológicas como a divisão de tarefas, a partilha de técnicas e meios, a gestão do tempo, a prossecução das tarefas individuais, o ultrapassar obstáculos materiais, a coordenação, o controlo ou a síntese”. A eficácia das equipas é notada quando os membros destas se focam nos objetivos, tomam decisões, criam, inventam e arranjam soluções para possíveis problemas. Conclui-se assim que, um bom desempenho das equipas parte do princípio que exista satisfação por parte dos trabalhadores, favorecendo a organização com uma maior contribuição por parte deles, maior número de sacrifícios, menos absentismo e menos *turnover*.

Isto porque, uma equipa procura adaptar-se tendo em conta que há diversos papéis dentro do contexto de uma equipa de trabalho. Segundo Chiavenato (2014), “envolve também a criação do clima e da cultura corporativa favorável ao alcance dos

objetivos, arquitetura organizacional adequada, estilo de gestão e modelagem do trabalho, além de incentivos pelo alcance de objetivos e uma plataforma que permita aos executivos – como gestores de pessoas – trabalhar adequadamente com as suas equipas” (p.69). E é por isso que, o sucesso desta mede-se pela capacidade de ajuste às diferentes situações, condições, aplicando flexibilidade e eficácia face aos desafios que vão surgindo.

Dentro dos fatores que podem influenciar o desempenho de uma equipa apresentam-se estes: liderança, comunicação, confiança, segurança, planeamento inicial, trabalho em equipa, motivação e compromisso com os objetivos da organização. Dentro destes, dois são cruciais. “A confiança das pessoas na organização é fundamental para a atração, a retenção e a fixação de talentos” (Chiavenato, 2014, p.12). A confiança faz surgir uma ligação para com o trabalhador e este irá sentir-se útil e valioso; e a comunicação tem que ser bem clara e sintética porque basta alguma falha nesta dimensão humana para gerar algum tipo de conflito, problema, desânimo ou até desistências. “Agora, as equipas constituem o fundamento das organizações flexíveis, e a eficiência das pessoas está cada vez mais vinculada com a habilidade interpessoal de comunicação e colaboração” (Chiavenato, 2014, p.365).

Mas a liderança é a chave mestra porque pode vir a motivar os membros da equipa a atingir os objetivos estipulados. No estudo realizado por Robbins (2005) sobre Gestão de Pessoas e no qual este enfatiza a importância de uma liderança eficaz, os líderes desempenham um papel crucial na Gestão de Pessoas, influenciando o clima organizacional, motivando trabalhadores e promovendo um ambiente de trabalho saudável. “A liderança tem sido reconhecida como uma componente fundamental em contexto organizacional, sendo-lhe frequentemente atribuída responsabilidade a nível do desempenho da organização, do desenvolvimento de processos de mudança, da cultura organizacional e do bem-estar dos trabalhadores, entre outros aspetos” (Brandão, 2018, p.280).

E segundo Edmondson (2019, p.15) “os trabalhadores passam mais tempo a colaborar entre eles do que há vinte anos atrás, dado que, contratar pessoas

talentosas já não é suficiente porque eles têm que ser capazes de trabalhar em conjunto”. E como foi dito por Jordan (n.d), “o talento ganha jogos, mas o trabalho em equipa e a inteligência ganham campeonatos”. Considera-se, então, que o trabalho em equipa é visto como a junção dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos que fazem a equipa funcionar de forma positiva, sendo que, nesta perspetiva procura-se enquadrar o papel das claques e de quem nelas tem responsabilidade de liderança.

2. – Liderança

O conceito de liderança é encarado como a habilidade de orientar um grupo na consecução de metas partilhadas, potencializando as competências individuais de cada membro (Koontz, O'Donnel & Weihrich, 1980).

A liderança é uma competência fundamental para o sucesso organizacional. Leonard, Lewis, Freedman e Passmore (2013, p.8) referem que “a liderança é um processo contínuo no tempo, que implica influenciar, assumir responsabilidades e compreender o comportamento humano, de modo a levar ao sucesso uma organização”. Já Northouse (2004, p.39) considera a liderança “um processo pelo qual o indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum”. Este conceito pode ter várias definições, mas enquanto prática de gestão, a liderança é a habilidade de uma pessoa influenciar, inspirar e capacitar os outros a contribuir para o desempenho eficaz e êxito das organizações às quais pertencem. É o principal fator que guia as pessoas na direção certa e que os leva a alcançar metas específicas.

Sinek (2019) defende que “para uma organização ter sucesso, os seus líderes precisam compreender o verdadeiro propósito da sua organização. Enaltece mesmo que não basta conhecer “o porquê” da sua organização; é preciso conhecer a sua equipa e entender que são muito mais do que recursos descartáveis. Não basta ter competência profissional para ser um bom líder; os bons líderes precisam de se preocupar sinceramente com aqueles que foram entregues aos seus cuidados” (p.14). Bass (1990) defende que a liderança tem ainda o poder de estruturar ou reestruturar as perceções

dos indivíduos envolvidos, as suas expectativas e até mesmo a situação, alinhando os membros, de forma a que, se caminhe para um fim único.

Dentro deste contexto, existem diversos tipos de liderança, e não há um estilo que possa ser considerado universalmente superior. Cada estilo possui as suas próprias vantagens e desvantagens, e a escolha do estilo de liderança mais apropriado depende da situação específica em questão. Neste momento, a maioria das instituições de ensino e programas de formação não está focada no cultivo de líderes exímios, mas sim na capacitação de gestores eficientes (Sinek, 2019).

Segundo um estudo realizado em 2022, por Maarten De Backer, Stef Van Puyenbroeck, Katrien Fransen, Bart Reynders, Filip Boen, Florian Malisse e Gert Vande Broek com o título “ O comportamento justo do treinador prevê a qualidade da liderança dos atletas entre os jogadores belgas de vólei e basquete: o papel vital da identificação da equipa e da coesão das tarefas”, do ponto de vista prático, treinadores justos fortalecem a qualidade da liderança dos atletas e podem potencialmente levar a um funcionamento mais otimizado da equipa. Portanto, os treinadores não devem apenas tentar agir de forma justa para com todos os membros da equipa, mas também devem certificar-se de que as suas ações são interpretadas como justas pelos membros da equipa.

O líder deve realizar uma avaliação cuidadosa da situação e das necessidades presentes, selecionando o estilo que melhor se ajusta às circunstâncias. No final de contas, o que permanece fundamental é a ênfase na comunicação eficaz, na capacidade de empatia e na tomada de decisões adequadas. Isto porque, o líder tem que administrar uma equipa envolvendo o estabelecimento de metas, o esclarecimento dos papéis desempenhados pelos membros, avaliar o comportamento de cada membro, fornecer feedback construtivo e rever sempre os processos, estratégias e objetivos.

É ele que deve dar orientação aos seus subordinados, ouvi-los para compreender e validar sentimentos, dificuldades, problemas e deve sempre oferecer-se para ajudar e apoiar as suas pessoas, os seus trabalhadores. Tudo isto só é possível, se o líder criar um

ambiente propício para o crescimento da equipa a todos os níveis sejam eles emocionais, profissionais ou motivacionais. Tem que manter um grupo coeso e consistente que promova desenvolvimento e progresso individual e grupal.

Há ainda um tema a ser mencionado, que se revela muito importante nos dias de hoje, e que cada vez mais se deve dar maior ênfase. Num passado não muito distante, a mulher era comumente percebida como subjugada ao homem, considerada inferior e confinada ao âmbito doméstico, com uma presença limitada na esfera económica e escassa influência na sociedade (Silva, 1999).

A liderança feminina ainda é um caso raro, principalmente nos contextos de maior visibilidade e em cargos de topo e de decisão efetiva, mas já se começa a afirmar por todo o mundo. “As normas culturais e sociais, assim como as responsabilidades e papéis das mulheres, surgem como algumas das barreiras que visam justificar a menor presença feminina em cargos de topo” (Taveira, 2018, p.3).

As mulheres têm qualidades excelentes para liderar como a empatia e a resiliência que fornecem um bom ambiente de trabalho mais inclusivo e equilibrado. É um impacto positivo verificado em Portugal, mesmo que, ainda seja preciso superar desafios como igualar os salários, dar mais oportunidades de chefia e liderança e dar mérito ao papel da mulher nestes cargos para que haja um futuro mais equitativo. Quase todas as mulheres com experiência no mercado de trabalho concordam com a afirmação “as mulheres têm dificuldades em progredir hierarquicamente porque a maioria das empresas é dirigida por homens e estes preferem promover outro homem” (Sagnier & Morell, 2019, p.170).

Continua a ser raro encontrar mulheres em altos cargos associados ao poder político ou ao mundo económico. Aceder a postos de alto nível é muito mais fácil para os homens do que para as mulheres, mesmo quando eles estão menos bem preparados do que elas. Embora o cenário executivo permaneça predominante masculino, é inegável a ascensão crescente das mulheres em posições de liderança de alto escalão. Apesar de ser um processo gradual e lento, as mulheres estão progressivamente a posicionar-se de

maneira a garantir conquistas ainda mais significativas no futuro (Taveira, 2018). O fosso entre a proporção de mulheres com treino e formação profissional adequados e aquelas que atingem posições de proeminência nas organizações é elevado. Todos os dados indicam que o número de mulheres decresce progressivamente conforme se ascende aos mais altos níveis da hierarquia. “E, mesmo quando as mulheres chegam a ocupar postos de liderança é frequente que seja em setores de atividade económica tradicionalmente femininos” (Nogueira, 2006, p.58).

Ao longo da história e evolução dos tempos, o papel da mulher foi-se modificando e é o que verificamos atualmente. Segundo um estudo realizado em 2019 por Laura Sagnier e Alex Morell para a Fundação Francisco Manuel dos Santos, com o título “As mulheres em Portugal, hoje: Quem são, o que pensam e o que sentem”, concluiu-se que a maior parte das mulheres tiveram dificuldades em ascender hierarquicamente, isto porque, as empresas são maioritariamente lideradas por homens. Afirmou-se ainda que os salários não são equitativos em termos de géneros e que nem sempre há uma fácil conciliação entre vida profissional e familiar, uma vez que, são vistas como as “responsáveis” pela família e pela casa. Outro aspeto mencionado foi a idade, quanto mais velhas fossem, mais dificuldade tiveram em progredir na carreira. “Uma em cada cinco mulheres portuguesas acima dos 40 anos, já foi vítima de comentários negativos ou discriminação devido à idade, com o local de trabalho a concentrar em 66% dos casos o foco dessa discriminação” (Marcela, 2023).

De forma sucinta, este estudo revelou que ainda existe bastante discriminação perante o papel da mulher como líder/gestora, mesmo que, já tenha havido uma grande evolução na história no que concerne a este tema.

Perante este tema, em 2022, Santos redigiu uma notícia publicada pelo site do Jornal de Notícias, onde o autor afirma que existem mais mulheres desempregadas e durante mais tempo do que os homens. “Mais de metade dos trabalhadores em situação de desemprego é do sexo feminino (52%), e foi também entre as mulheres que mais aumentou o desemprego de longa duração – perto de 32% face a cerca de 20% para os homens. O mesmo se verifica em relação a trabalhadores com vínculos precários, em

que 52% são do sexo feminino”. Ainda nesta notícia, menciona-se que mesmo tendo as mulheres estudos a nível do ensino superior, são estas que recebem os salários mais baixos, daí se mencionar, que mesmo tendo havido uma melhoria neste contexto, ainda se observa grandes diferenças salariais originando uma desigualdade de valores apenas e unicamente pelo género da pessoa.

“Liderança feminina continua longe da paridade desejada na Europa” é o título de uma notícia publicada pelo site do Jornal de Negócios a 26 de janeiro de 2022, em que, Dias informa que segundo os últimos dados publicados pela plataforma European Women on Boards apenas 7% das empresas da Europa são lideradas por mulheres. Já Ursula von der Leyen, presidente da Comissão Europeia enfatizou que “todas as pesquisas e estudos económicos mostram que as empresas que adotam a diversidade são mais bem-sucedidas” nessa mesma notícia.

Filipa Martins, CEO da Edenred Portugal mencionou “o ponto que considero verdadeiramente desacelerador das carreiras femininas em Portugal é a fase da maternidade” e Rosa Monteiro, secretária de Estado para a Igualdade citou “temos um mercado de trabalho muito segregado. Há uma tradição nos papéis e nas profissões que homens e mulheres têm”. Estas duas frases foram mulheres que se encontram com um papel de liderança e explicaram na entrevista ao Jornal de Negócios o quão preocupante estes impedimentos são perante a tentativa de igualar cargos superiores no que toca à igualdade de género. Ainda segundo esta notícia, o quinto objetivo de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas é atingir a igualdade de género, porém os resultados só têm sido verificados quando se recorre à lei para acelerar este processo de equilíbrio e igualdade (Dias, 2022).

Assim sendo, o género masculino lidera os cargos de liderança e apesar da mulher ter apresentado avanços no que toca a cargos de gestão e liderança, ainda se verifica poucos casos conhecidos publicamente. Este fenómeno, denominado como efeito de “teto de vidro”, cria uma barreira na ascensão hierárquica das mulheres para cargos de maior nível e responsabilidade. “A expressão refere-se a barreiras invisíveis, porém sólidas, que mantêm as mulheres longe de ocupar posições hierárquicas elevadas

na mesma proporção em que os homens as ocupam. É como se elas pudessem olhar para cima e observar o que se passa nos altos níveis, sem, porém, ter acesso desimpedido a eles” explica Jokura num artigo publicado no Projeto Draft a 5 de setembro de 2023.

A United States Federal Glass Ceiling Commission define este fenómeno como “barreiras artificiais baseadas em preconceitos atitudinais ou organizacionais que impedem indivíduos qualificados de avançar na sua organização para posições de nível de gestão” (Departamento do trabalho dos EUA, 1991, p.1). Há ainda outras barreiras denominadas o labirinto e o *sticky floor* que limitam esta progressão profissional. O labirinto resume-se aos diversos caminhos que uma mulher deve percorrer até que atinja o seu objetivo e nisto defronta vários problemas e conflitos; já o conceito *sticky floor* vai ao encontro da discriminação salarial, redução de flexibilidade horária, maternidade, casa e família. E com isto, o sexo feminino não ascende nas suas carreiras pura e simplesmente por não meterem um travão na desigualdade de género, mesmo que, haja leis que explicitem bem esta problemática.

Como é de conhecimento, segundo o artigo 23 que defende a igualdade entre homens e mulheres, da Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia, “deve ser garantida a igualdade entre homens e mulheres em todos os domínios, incluindo em matéria de emprego, trabalho e remuneração. O princípio da igualdade não obsta a que se mantenham ou adotem medidas que prevejam regalias específicas a favor do sexo sub-representado” (União Europeia, 2000, p.202). É também mencionado, na Constituição da República Portuguesa, no artigo 13 que “todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei. Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual” (p.23).

Concluindo, verifica-se que há um progresso positivo na atribuição de cargos de liderança em mulheres, mas, é descrito como um processo ainda lento e que deveria ser revisto. Sabino, autora de um artigo publicado em 2024 no site da empresa FESA

Executive Search, afirma que “embora os dados mostrem que, quanto mais diversidade nas empresas, melhores os resultados de performance, a realidade é outra. Em meio a um mercado de trabalho vasto e com novas oportunidades criadas diariamente, as mulheres encontram frequentes barreiras para ter seus talentos reconhecidos de forma igualitária, ocasionando a falta de mulheres na liderança”.

Não há que caracterizar as mulheres sendo melhores ou piores que os homens quando se encontram num cargo de maior responsabilidade ou até visibilidade. Deve-se sim, valorizar e priorizar mais a mulher como um exemplo de oportunidades igualitárias e profissionais, uma vez que, “as mulheres possuem competências e habilidades suficientes para estar à frente de projetos e equipas, mas, na prática, são comandadas por homens. Elas são sub-representadas na totalidade da força de trabalho, enfrentando desafios e barreiras para serem valorizadas como profissionais e talentos” acrescentou Sabino no artigo.

Na dinâmica fervorosa das claques de futebol, a liderança desempenha um papel crucial. A verdadeira liderança transcende as quatro linhas, unindo e inspirando as claques de futebol a apoiar incondicionalmente o seu clube.

3. – Identidade Social

Identidade social é um conceito complexo que se manifesta através da ligação de um indivíduo a grupos sociais específicos. Isto é, cria-se uma percepção da pessoa e a forma como é percebido pelos outros.

Segundo a Teoria da Identidade Social de Tajfel (1986, p.18), “identidade social pode referir-se ao processo de localização de si mesmo, ou de outra pessoa, dentro de um sistema de categorizações sociais ou para qualquer categorização social usada por uma pessoa para definir a si mesma e aos outros”. É a aspiração de um indivíduo de se integrar a um grupo social específico, partilhando traços e interesses comuns com outros membros.

A percepção pessoal de pertença a determinadas categorias, impulsionada pela crença individual, está invariavelmente acompanhada de uma dimensão afetiva, traduzida num sentimento de vinculação. Cada pessoa alberga uma diversidade de identidades sociais que se manifestam geralmente de forma organizada, sujeitas a um processo constante de reconfiguração.

A identidade social é definida como “a parcela de autoconceito que deriva do conhecimento que o indivíduo tem da sua pertença a um grupo social (ou grupos), juntamente com o significado emocional e valor associado a essa pertença” (Tajfel, 1982, p.290). O conhecimento do indivíduo de que pertence a certos grupos sociais juntamente com algum significado emocional e de valor que atribui a essa pertença são aspetos fundamentais no processo de identificação. “A identidade social poderá ainda ser definida como o autoconceito enquanto membro de grupos, representando a dimensão do autoconceito decorrente da pertença a grupos sociais” (Tajfel, 1982, p.18).

O indivíduo sente-se melhor entre indivíduos que partilham os mesmos objetivos, ou o mesmo destino (Horwitz & Rabbie, 1988). É importante também esclarecer o que é a identidade e segundo Brandão (2014) “a noção de identidade refere-se à experiência de nos sentirmos, por um lado, unos, inteiros, e, por outro, diferentes e diferenciáveis dos outros. Esta dimensão remete para aquilo que, em cada um de nós, é único e distinto e que nos permite não só distinguir-nos dos outros, como também sermos distinguidos por eles” (p.15). “Neste sentido, a interação é um jogo de “máscaras” e “espelhos”, uma negociação entre a imagem que pretendemos fazer passar e a que vemos refletida nos olhos dos outros” (Brandão, 2014, p.41). Isto acontece porque, no quotidiano as pessoas assumem papéis de diversas personagens para se enquadrarem nos ditos grupos sociais, caso contrário, estarão a desviar-se dos padrões aos quais se decidiram identificar. E neste contexto, aparentemente todas as pessoas usam as tais máscaras para se sentirem úteis em algum tipo de grupo social, seja para elevar a autoestima, sentirem-se completos e acompanhados ou integrar-se na sociedade.

“O conceito de identidade remete-nos para as características distintivas do caráter de uma pessoa ou o caráter de um determinado grupo. Estas características resultam de

uma multiplicidade de interações que o indivíduo vai mantendo com o meio social em que se encontra inserido” (Fialho, 2017, p.139). Para além disto, “o que quer que seja a identidade e qualquer que seja o modo como nos definimos, ela resulta sempre de um jogo entre as atribuições dos outros e as nossas próprias reclamações acerca daquilo que somos. Assumindo que cada um de nós possui várias identidades sociais, a sua representação é escolhida de acordo com a maior ou menor adequação à cena que se desenrola” (Brandão, 2014, p.48).

Neste sentido, “a nossa identidade é um facto histórico porque maioritariamente é construída ao longo da nossa vida porque resulta de uma história anterior, de uma herança que não podemos recusar sem o recurso às próprias categorias de interpretação sobre as quais repousa. Embora possamos modificar o conteúdo de uma categoria (quer dizer, expectativas, valores, modos de apresentação, etc., que lhe estão associados), não o fazemos no vácuo e jamais o fazemos sem qualquer ligação ao seu passado” (Brandão, 2014, p.49).

Apesar desta obrigação de nos sentirmos integrados em algum grupo social para assim ganharmos um rótulo, uma identidade, uma pertença, “estamos sempre em risco de nos ser atribuída uma identidade ou um estatuto que não gostaríamos de ter, ou que não corresponde ao que pensamos ser, ou ao que queremos ser” (Brandão, 2014, p.51). “E nem todas as identidades atribuídas têm o mesmo peso, o mesmo (des)prestígio, o mesmo (des)valor. Nem todas têm os mesmos impactos ao nível da nossa imagem pública e privada. Nem todas podem ser atribuídas com a mesma facilidade ou dificuldade. Nem todas podem ser aceites ou recusadas da mesma forma” (Brandão, 2014, p.51).

Para Brandão (2014), “a identidade é um fenómeno relacional. Ela constrói-se na interação com o Outro com quem partilhamos semelhanças, mas do qual nos distinguimos. Por essa razão, ela é, simultaneamente, pessoal e ímpar, mas também social e, portanto, partilhada. Ela reflete uma experiência de vida que não é igual a nenhuma outra, mas também as características próprias da nossa época, da nossa sociedade e da nossa cultura, que definem o que se espera que sejamos e delimitam o

que podemos ser. Possuir uma identidade corresponde, então, a um fechamento de possibilidades, a uma estabilização provisória do Eu em torno de um conjunto de predicados que, ao mesmo tempo, exclui a possibilidade de atualização de outros” (p.153). E reflete-se então o pressuposto que Tajfel (1981) defende ao frisar que apesar de a visão de si mesmo em relação ao mundo físico e social ser complexa, certos elementos dessa percepção são significativamente influenciados pela pertença a específicos grupos ou categorias sociais.

A construção de uma identidade resulta na necessidade de pertença a grupos onde estes se identifiquem, para que haja um sentimento de relação para com o grupo, de pertença e de igualdade. Enaltece a autoestima e a inserção da pessoa em algo comum a outros e que partilhem dos mesmos gostos, opiniões e comportamentos, faz com que esta não se sinta fora do contexto que a sociedade impõe, sendo ele, a obrigação de se igualarem às outras pessoas para que não sejam postas de parte. Isto é o chamado “normal” no quotidiano para que uma pessoa seja vista como sociável, porque, está então a integrar grupos ou identidades sociais e não a isolar-se e a fugir aos padrões que estão estipulados para se considerar alguém visível e com algum objetivo de vida. Os diferentes contextos em que o indivíduo está inserido são, inquestionavelmente, geradores de interações que influenciam e contribuem para a construção da sua identidade, sendo, portanto, um processo bastante dependente das relações sociais do indivíduo. “As identidades sociais são, deste modo, constructos sociais plurais, elaborados em concretos contextos de vivência e de relacionamento sociais” (Fialho, 2017, p.140).

Podemos então referir que a identidade social de um indivíduo nos remete para a multiplicidade dos seus vínculos relativamente a um determinado sistema social. A interação constante que mantemos com o meio social em que estamos envolvidos faculta-nos uma dimensão emocional e avaliativa de pertença a determinados grupos sociais por ação de uma autoconsciência. “Deste modo, podemos chegar a um entendimento que a identidade social é o modo como nos olhamos, categorizamos, posicionamos e nos comparamos nos contextos em que vamos fluindo” (Fialho, 2017, p.141). E colmatamos este conceito “afirmando que a identidade é o resultado de uma

relação dialética contínua entre o indivíduo, os outros e o meio em que se insere, e resultará, pois, de um processo de construção que pressupõe a interação entre estes elementos” (Fialho, 2017, p.142).

A identidade social é um intrincado reflexo da nossa ligação a grupos e comunidades, sendo que a pertença a claques de futebol em Portugal desempenha um papel significativo nesse processo. No cenário desportivo português, as claques não são apenas espectadoras entusiastas, mas também agentes ativos na construção da identidade dos seus membros. A adesão a uma claque vai além do mero apoio a uma equipa; ela molda o modo como os indivíduos se veem a si mesmos e como são percebidos pelos outros na complexa tapeçaria social. Este fenómeno destaca a interseção entre a paixão desportiva e a construção identitária, proporcionando uma lente fascinante para explorar as dinâmicas sociais em Portugal.

Segundo um estudo de Knijnik e Newson (2020), sobre a fusão de identidades no futebol na Austrália, concluímos que eventualmente, no mundo do futebol os adeptos identificam-se pelas características que o grupo de apoio ao clube detém. “Uma vez fundidos, os indivíduos dentro de um grupo desenvolvem um “senso de unidade visceral e familiar” ou “fusão de identidade”” (p.3). É mais provável que manifestem o seu desejo de lutar pelo seu grupo, e alguns até expressam que morreriam para salvaguardar o seu grupo. Por exemplo, entre os adeptos da Premier League do Reino Unido ou entre as claques brasileiras (grupos de 'hooligan'), a fusão prevê lealdade vitalícia, luta física com rivais, disposição lutar e morrer pelo grupo, e até mesmo uma vontade de dar a própria vida para salvar membros do grupo em perigo. “Os ultras do futebol, em particular, destacam-se pelos seus laços que os levam a assumir riscos políticos e físicos para lutar pela sua equipa e grupo” (Knijnik & Newson, 2020, p.3).

A vida em grupo torna-nos humanos e é uma fonte fundamental de significado, propósito e valor pessoal. Entre outras coisas, isto significa que, tal como a fome e a sede, o isolamento físico e psicológico é inimigo da nossa constituição e design. Se considerarmos uma equipa de futebol, por exemplo, verifica-se que os seus membros conseguem coordenar o seu jogo e funcionar como uma entidade social e psicológica

significativa ao partilharem uma identidade social. “A identidade social compartilhada (como “nós, membros da Equipe X”) permite, portanto, que os membros da equipa aproveitem o poder e tenham acesso aos benefícios do grupo, e isso explica, pelo menos em parte, por que motivo se sentir parte de uma equipa é geralmente bom para a saúde e o bem-estar” (Haslam et al., 2021, p.680).

Concluindo, as claques de futebol em Portugal desempenham um papel significativo na construção da identidade social dos adeptos, proporcionando uma comunidade apaixonada e unida em torno do amor pelo desporto. A gestão eficaz desses grupos requer uma compreensão profunda da identidade social, da cultura do clube e da paixão compartilhada pelos seus membros.

Ao promover uma gestão que equilibra a intensidade emocional inerente ao futebol com práticas organizacionais sólidas, é possível cultivar um ambiente onde a paixão é canalizada de forma construtiva. A promoção de valores como respeito, *fair play* e cooperação dentro das claques contribui para uma experiência desportiva enriquecedora e para uma participação ativa e positiva na comunidade futebolística portuguesa. Assim, a gestão das claques, quando guiada pela compreensão da identidade social, não só fortalece o apoio aos clubes, mas também contribui para a coesão social e cultural que permeia o fenómeno do futebol em Portugal.

METODOLOGIA

Após a apresentação dos conceitos inseridos na revisão de literatura, reflete-se aqui a metodologia que se usa na investigação. Pode-se entender que metodologia “é também considerada uma forma de conduzir a pesquisa, dos instrumentos utilizados, da divisão do trabalho e equipa de investigadores, das formas de tabulação e tratamento dos dados recolhidos, ou seja, de tudo que foi utilizado para o trabalho de pesquisa” (Mello et al., 2017, p. 17).

Assim, este capítulo desempenha um papel crucial como condutor do estudo, sendo de grande importância para aprofundar e consolidar os conhecimentos sobre a temática em análise. Nele, é apresentada a metodologia utilizada, incluindo os procedimentos adotados na pesquisa empírica, os instrumentos de recolha de dados utilizados e a explicação de como estes serão obtidos. São abordados os objetivos e questões de investigação, bem como o método e técnica de recolha de dados, juntamente com a caracterização da amostra. Este capítulo serve como um guia fundamental para orientar e fundamentar o estudo de forma rigorosa. A metodologia “deve ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas principalmente o seu próprio processo” (Bruyne, 1991, p.29).

1. – Contexto Geral do Tema: Claques de Futebol

Para contextualizar este tema, convém iniciar este tópico com uma breve introdução ao fenómeno social denominado futebol. Esta modalidade surgiu há muitos anos atrás em campos improvisados com o objetivo de chutar uma bola. Mas, foi evoluindo de uma forma inexplicável e tornou-se numa paixão global que transcende fronteiras e une comunidades. Deixou apenas de ser um jogo e tornou-se numa complexa conexão de pessoas em todo o mundo. Tornou-se num fenómeno social, político e económico, que de tal forma, passou a ser uma influência na vida das pessoas.

São despertados vários sentimentos e emoções porque cada jogo tem o seu significado e oferece entretenimento aos adeptos, e é até um escape ou um *hobbie* onde naquela hora todos os problemas do quotidiano são esquecidos e a atenção é focada apenas e exclusivamente no momento do jogo.

Com a evolução do futebol, os adeptos foram ganhando amor ao seu clube e aos jogadores, há uma identificação para com estes, tendo como prova, a associação ao clube como sócios, a aquisição de roupas alusivas ao clube com as cores ou nomes dos jogadores, tatuagens com significado ligado ao clube e a defesa do símbolo e dos princípios que acolheram. Tendo em conta esta evolução futebolística, surgem então as claques.

Uma claque é um grupo organizado de adeptos onde “o conjunto de adeptos, usualmente denominado “claques”, os quais se constituem como associação nos termos gerais de direito, tendo por objeto o apoio a clubes, a associações ou a sociedades desportivas nas competições desportivas em que os mesmos participarem” (Lei nº39/2009, Capítulo 1, artigo 3, alínea j). Os adeptos que fazem parte das claques reúnem-se em todos os jogos com o intuito de apoiar o clube que lhes compete e têm um papel significativo na cultura do futebol em diversos países.

As claques de futebol surgiram entre os anos de 1960 e 1970 na Europa e na América Latina. Na Europa, Itália, Espanha e Portugal foram os primeiros países a constituírem estes grupos de pessoas que tornam a atmosfera dos estádios mais intensa através da estimulação da paixão e apoio aos clubes de futebol. “Desde o aparecimento de grupos organizados de adeptos, que os espetadores dos jogos passaram a ser o 12º elemento da equipa no campo, e isso levou a uma mudança drástica no futebol” (Zani & Kirkchler, 1991, p.13). Dentro deste conceito há dois tipos de grupos de apoio: o *Movimento Ultra* e o *Hooliganismo*.

Dá-se o nome de *Ultras* aos adeptos que apoiam intensamente a sua equipa (Wikipédia, 2023). Este movimento surgiu em Itália nos anos de 1960 e 1970 num período marcado por agitação política e social onde surgiram conflitos entre

conservadores e ativistas. Os jovens italianos, encontraram nos partidos políticos de esquerda uma forma de adoção no apoio aos seus clubes. Surgiu assim este apoio vibrante e ativo aos clubes por meio de cânticos e coreografias onde se utilizavam materiais para dar cor e beleza aos estádios de futebol (Seabra, 2009).

Segundo um blog denominado “Torcida Verde”, os grupos que se consideram verdadeiramente *Ultras* detêm valores e códigos de conduta muito fortes como a solidariedade, a entreatuda e a amizade. É notório um apoio forte, organizado e agressivo ao seu clube. O *Movimento Ultra* foca-se na “incondicional vontade de tomar posição em relação a temas transversais do interesse dos seus clubes, assim como de temas de interesse dos adeptos de todas as cores” (Torcida Verde, n.d.). São estas características que fazem este movimento distinguir-se dos restantes adeptos.

Outro valor fundamental inserido neste âmbito é a coerência. Estes grupos têm que ser consistentes nas suas ações e nos seus discursos. Isto porque, estes princípios eram sagrados para o *Movimento Ultra* conseguir preservar os valores do seu clube e dos seus adeptos, afastando as influências e os interesses do cenário futebolístico.

Os valores de solidariedade, entreatuda e amizade, juntamente com uma irreverência inerente e uma insubmissão característica das gerações mais jovens, oferecem um suporte robusto, estruturado e incisivo à causa do seu clube. No entanto, o *Movimento Ultra* emerge com determinação inabalável, demonstrando uma vontade indomável de se envolver ativamente e influenciar os rumos do clube e de tudo o que o envolve, rejeitando completamente a posição de simples adeptos passivos (Torcida Verde, n.d.). Tanto a lealdade como a coerência são conceitos considerados sagrados no “código *ultra*” e caso se viole estes, irá surgir um ambiente conflituoso.

A Torcida Verde (n.d.) refere que “foi muito interessante perceber que os verdadeiros grupos *ultras* têm valores e códigos de conduta extraordinariamente fortes, significando de forma objetiva um verdadeiro “laboratório sociológico”, dadas as dinâmicas e interações que se manifestam num fenómeno participado por milhares e

milhares de adeptos, pertencentes a várias gerações e provenientes das mais diversas origens sociais”.

Ser *Ultra*, é apoiar o clube esteja este a perder ou a ganhar. “Esta assiduidade dá cumprimento ao lema SEMPRE PRESENTES, adotado pela claque. É esta atitude de militância regular que se coaduna com a condição *Ultra* que os membros de uma claque deverão assumir, pois a mesma decorre da ideologia adstrita ao *Movimento Ultra*. Ser um *Ultra* é, portanto, um valor essencial a respeitar. Um *Ultra* deverá dedicar a sua vida ao clube e ao grupo onde se integra, vivendo assim para o futebol” (Revilla, 1996:63). “Deverá também defender ativamente o seu clube por atos e palavras. Tal implica, evidentemente, inúmeros sacrifícios não só financeiros, mas também relacionados com eventuais ameaças dos adeptos das equipas adversárias que cada *Ultra* terá que suportar com todo o estoicismo” (Seabra, 2009).

Esta escolha implica estar presente nos jogos independentemente das condições meteorológicas, a família e o trabalho são afetados por este acompanhamento fervoroso nos jogos e os gastos ao fim de uma época desportiva são absurdos no que inclui a compra dos bilhetes, viagens, alimentação, aquisição de material alusivo ao clube e à claque. O *Movimento Ultra* destaca-se pela “aquisição” do seu território nos estádios a que chamam as famosas “curvas”. Atuam de forma exuberante através de cânticos de apoio ao clube durante todo o jogo, utilizam tambores, grandes bandeiras, estandartes, faixas, fumos, tochas, petardos (a famosa pirotecnia) e coreografias.

Ao longo do mundo existem vários exemplos do *Movimento Ultra*. No Brasil temos *Ultras do Atlético* (Clube Atlético Paranaense), *Brigada 1910* (Sport Club Corinthians Paulista), *Loucos 22* (Botafogo de Futebol e Regatas), entre outros; na Alemanha temos *Schickeria München* (FC Bayern München), *Yellow Wall* (Borussia Dortmund); em Portugal temos *Super Dragões* (Futebol Clube do Porto), *White Angels* (Vitória de Guimarães), *Colectivo Ultras 95* (Futebol Clube do Porto), *Juventude Leonina* (Sporting Clube de Portugal); em Espanha temos *Ultras Sur* (Real Madrid), *Boixos Nois* (Futbol Club Barcelona); em Itália, onde surgiu então este *Movimento Ultra*, temos *Curva*

Sud (As Roma), *Viking* (SS Lazio), *Boys San* (AC Milan), *Drughi* (Juventus), *Curva Nord* (Inter de Milão); na Argentina temos *La 12* (Boca Juniors) (Wikipédia, 2023).

Porém, como em tudo na vida, existe sempre a parte negativa. Um dos grandes problemas nestes grupos *Ultra* é a violência passando, assim, a haver um problema sociológico. Os confrontos decorrem entre os adeptos a “nível de violência física (lançamento de objetos, agressões, etc.), incluindo também a violência verbal (gritos, insultos, assobios, canções ofensivas ou provocadoras), a violência gestual (mímica obscena, aplausos provocadores, agitação de cachecóis) e por fim a violência simbólica, expressa no vestuário dos adeptos e nos símbolos apresentados nas bandeiras” (Queirós & Pereira, 2011, p.4).

Segundo a emissora desportiva ESPN, Pereira (2014), descreve acontecimentos de violência ocorridos em Itália onde um fã da Lazio foi morto a 11 de novembro de 2007 por um tiro da polícia, o que originou várias manifestações por parte do *Movimento Ultra*. Menciona outros casos, mas refere que o grande problema está na ineficácia das autoridades italianas que não são capazes de combater esta violência.

Outro caso exposto pelo Porto Canal em março de 2023, conta uma longa história de violência alegadamente perpetrada pela claque do Benfica onde são mencionadas diversas agressões, incluindo pontapés a um funcionário da própria casa; um apedrejamento a um jovem de 12 anos por festejos da equipa adversária; a causa de uma morte onde um membro da claque do Benfica atirou um very-light a um adepto do Sporting que ao ser atingido acabou por falecer.

Também alegadamente, em 2008, incendiaram o autocarro dos adeptos do FC Porto; mais uma morte de um adepto neste caso italiano que foi atropelado; em 2022, foi organizado um ataque aos adeptos do Hajduk Split na cidade de Guimarães que gerou vários atos de violência entre as duas clagues e ainda noutra caso atiraram pedras e garrafas a um agente da PSP que ficou ferido. Todos estes casos, no entanto, carecem de confirmação e comprovação definitiva.

A rádio TSF publicou a 8 de agosto de 2023, outro novo caso de violência. Um adepto do AEK Atenas fora esfaqueado por adeptos do Dínamo Zagreb enquanto decorriam confrontos violentos entre as duas claques. Um outro caso de violência verbal ocorreu contra um jogador do FC Porto segundo o Diário de Notícias. Almeida (2020) escreveu uma notícia onde apresenta um episódio lastimável e triste.

O jogador Marega, foi alvo de insultos racistas como “macaco”, “preto” e “chimpanzé” por parte da claque adversária e abandonou o relvado. O próprio treinador, Sérgio Conceição, citou “O que tenho a dizer, perdoem-me de eu não falar do jogo, da dinâmica, das substituições... O jogo passa para segundo plano. Estamos completamente indignados com aquilo que se passou. Sei da paixão que existe aqui no Vitória pelo clube e que a maior parte dos adeptos não se revê na atitude de algumas pessoas que estavam hoje na bancada a insultar desde o aquecimento o Moussa [Marega]. Nós somos uma família independentemente da nacionalidade, da cor da pele, da altura, da cor do cabelo. Nós somos uma família. Somos humanos. Merecemos respeito. O que se passou aqui é lamentável. Lamentável”.

Estes são alguns exemplos de violência presente nas claques e no futebol, porém, há também uma grande controvérsia entre esta violência e a polícia. O comportamento policial por vezes desencadeia a violência para com os adeptos e estes apenas se defendem de forma agressiva, porque, nem sempre a polícia atua da forma correta gerando o descontentamento dos adeptos das claques que respondem também com violência. No outro lado da história, a polícia apenas representa a segurança destes e acompanha as claques seja em escolta policial dos autocarros nas deslocações, seja a pé nos “cortejos” realizados até ao estádio do clube adversário.

Há ainda um filme que tem como título “Ultras” realizado por Francesco Lettieri lançado em 2020, que retrata a rotina de um adepto italiano que pertence a uma claque de futebol. São retratados vários estereótipos das claques e a rotina que estas levam.

Os estereótipos são muito associados às claques, associando imagens mentais que denigrem o conceito de uma claque. “Existem vários tipos de estereótipos, o mais frequente é o de género, no entanto, existem estereótipos em todos os domínios da vida

social: relativos às ocupações, ao ciclo vital, à família, à classe social, ao estado civil, aos desvios sociais e a qualquer campo da vida que desejamos diferenciar” (Campos et al., 2021, p.3).

Este filme pretende esclarecer o perfil dos adeptos italianos e a violência que se passava em Itália, mais concretamente em Nápoles. Sandro, era o líder dos Apache (claque do Nápoles). É aqui que se verifica uma relação entre Sandro e um jovem que decidira entrar para esta claque. Ao longo do filme, o líder aparece várias vezes na polícia para assinar o comparecimento deste em dias de jogo, já que estava impedido de entrar nos estádios.

O problema estava no aparecimento de novas lideranças mais jovens e com ideais mais extremistas que queriam extinguir a chamada “velha guarda”. O momento marcante do filme passa-se durante um discurso que Sandro faz para os seus *Ultras* intensificando que o importante seria ter um grupo unido porque sozinhos ninguém é nada nem conseguem alcançar qualquer tipo de objetivo. O filme mostra, também, muito o dia a dia destas claques, onde se verifica a criação e a pintura de faixas, a preparação dos jogos, o treino dos cânticos de apoio ao clube. Tudo isto faz deste movimento destacar-se pela dedicação que os adeptos dão ao seu clube.

No preciso momento que este opta por abandonar este estilo de vida e quer ter uma vida mais calma, descobre que os líderes mais jovens tinham planeado um ataque ao clube rival em Roma. E é aqui que vemos Sandro a sentir-se na obrigação de proteger o jovem que tanto se preocupara. Como era de esperar, neste caos todo onde a violência entre os adeptos e a polícia era o palco principal, Sandro leva um tiro e o filme acaba com o seu intenso funeral com todos os *Ultras* que estiveram com ele durante o seu percurso de líder. A mensagem deste filme é mostrar que apesar de optarmos por melhorar o nosso rumo de vida iremos sempre pagar pelos erros do passado. Ou seja, o *Movimento Ultra* entra na vida das pessoas de uma forma muito intensa e tudo é levado ao pormenor.

Toda a violência que se gera em rivalidades seja dentro da claque ou com os clubes rivais, vai ter consequências algum dia. A intensidade que é implementada é tão “tatuada” na vida destas pessoas que dificilmente conseguem se desfazer dela, mas por própria vontade destes, porque o amor a este estilo de vida aumenta de tal forma que é uma coisa inexplicável. Até porque, um simpatizante ocasional de um clube acaba por transitar para a condição de membro de uma claque devido à sua forte identificação com a equipa. Ao perceber que sua afinidade com o clube se assemelha à de um grupo específico, procura unir-se a fim de compartilhar as suas emoções e sentimentos durante os jogos com indivíduos que estão a viver sensações similares (Fernandes, 2021).

Porém, quando por alguma razão menos boa, as coisas começam a correr mal, e entra a violência e a polícia, alguns adeptos repensam bem se não será melhor optar por um estilo de vida mais calmo e longe de problemas. O problema mesmo é que entrando neste modo de vida, dificilmente se perde a fama ou o nome, e irá sempre haver consequências negativas.

Em Portugal, existem várias claques que aderiram a este movimento. Os *Super Dragões* foi uma delas. Esta claque representa a paixão, o entusiasmo e o apoio incondicional dos adeptos do Futebol Clube do Porto. Os *Super Dragões* são uma das maiores e mais conhecidas claques de futebol em Portugal.

A claque foi fundada em 1986 com o nome “*Super Dragões*”, inspirado pelo dragão, animal que representa o símbolo do clube. E pela ambição de serem uma claque “superior” em termos de apoio. Os adeptos desta claque são conhecidos pela sua presença notória nos jogos em casa e fora. Eles cantam, batem tambores, abanam bandeiras e elaboram coreografias para motivar a equipa. Mas o que mais os representa, são os seus cânticos criativos e por inventarem novas músicas para cada jogador e ocasião.

Fernando Madureira, conhecido como “Macaco”, é o líder dos *Super Dragões*. Ganhou destaque por ser uma pessoa carismática e pelo seu envolvimento ativo nos

jogos e eventos relacionados ao clube. Sendo ele um adepto fanático do FC Porto é notória a sua dedicação no apoio à equipa de futebol.

É um líder responsável, coordena a claque e puxa pelos adeptos para cantar, para que haja uma atmosfera vibrante e entusiástica. Mas é de salientar que o Macaco e os *Super Dragões* estão envolvidos em várias iniciativas de caridade demonstrando apoio à comunidade geral como o caso da missão solidária onde distribuíram bens essenciais a idosos e famílias carenciadas que se encontravam em isolamento na época da pandemia.

“Juntos Vamos Vencer Esta Guerra”, foi este o lema que os Dragões adotaram chegando mesmo a deslocarem-se a Braga e Famalicão, não se resumindo apenas à cidade do Porto. Outro caso mais recente passou por oferecer uma moto elétrica a um adepto que dependia de uma cadeira de rodas há vários anos, onde se mencionaram palavras como “É muito gratificante chegar aqui e ver a felicidade do Rafael. O futebol é o veículo e o motor para que estas ajudas sejam possíveis” (Madureira, 2023).

É só de salientar que esta claque foi fundada por membros que abandonaram a primeira claque do FC Porto, os Dragões Azuis. Foi assim que os *Super Dragões* foram crescendo e um dos fundadores reconhece atualmente que começaram com coisas ridículas para os dias de hoje, mas há que dar valor às primeiras faixas, bandeiras, t-shirts, cachecóis e outro tipo de coisas que foram o grande arranque para o que são hoje. “Este equipamento expressivo que compõe aquilo a que, no quadro conceptual desenvolvido por Goffman (1993), poderá denominar-se como o quadro da claque e a fachada pessoal dos seus membros, é uma dimensão que denota a identificação dos *Super Dragões* com as práticas do *Movimento Ultra*, sendo então este, por conseguinte, um elemento constituinte da sua identidade” (Seabra, 2009, p.4).

O que se espera dos adeptos desta claque é solidariedade e união e são estes os princípios a cumprir e que estão estipulados. Espera-se fidelidade e participação assídua de todos os elementos no apoio à equipa. Segundo Seabra (2009), esta participação é solicitada a todos os membros, seja no estádio ou em todas as fases da preparação de

coreografias, materiais da claque e viagens. É preciso passar noites ou dias a preparar todos estes pormenores.

A solidariedade é um valor fundamental da claque, seja para o bom ou o mau, como por exemplo eventuais ameaças ou ataques a membros desta. Por isso, por vezes recorre-se à violência por defesa da própria identidade ou pelos membros desta, refere-se que é dar resposta a quem começou o ataque, porque, o objetivo é defenderem-se mutuamente e só partem para a violência em caso de defesa. “Os *ultras* tendem, também, a entrar na confrontação num espírito de grupo, quando afrontados, ainda que, regra geral, todos prezem a hostilização mútua, mas será sobretudo o momento que cria a oportunidade da luta, e que regra geral não a deixam perder, já que se sentem impelidos a vingar a honra das *cores* que defendem” (Marivoet, 2009, p.4).

Os *Super Dragões* realçaram: “A nossa função é apoiar o nosso clube do coração – o FC Porto -, não prejudicá-lo. Neste momento começamos a pôr em dúvida certos elementos que se juntam à claque que mais parecem querer prejudicar o clube do que apoiá-lo. Ser *Ultra* não é ser ladrão. Ser *Ultra* não é atirar tochas para o relvado, ser *Ultra* não é querer viajar sem pagar, ser *Ultra* não é ser violento... Ser *Ultra* é amar o clube e ajudá-lo a atingir a vitória de cada Domingo. Ser *Ultra* é condenar os que roubam, os que atiram tochas, os que usam de violência gratuita para se afirmarem perante os vizinhos do bairro. É urgente que todos os verdadeiros *Ultras* se unam e façam vingar a verdadeira mentalidade do Movimento. Os falsos *Ultras* que se ponham a andar ou então nada disto que andamos a fazer durante os 8 anos de existência valeu a pena e mais vale acabar com os *Super Dragões* e passamos todos a vir ao futebol de forma casual” (cit. em Seabra, 2009, p.8).

Este é só um exemplo de uma das claques portuguesas que pratica este *Movimento Ultra* e foi a partir deste que as claques demonstraram uma nova forma de estar e ver futebol.

O *Hooliganismo* é outro movimento que as claques chegaram a adotar. Este termo refere-se “a um comportamento destrutivo e desregrado. O termo também se

pode aplicar ao comportamento desordeiro em geral e vandalismo, muitas vezes sob a influência de álcool e/ou drogas” (Wikipédia, 2023).

Mas este conceito não surgiu diretamente ao futebol e às claques. O álcool e a violência caminhavam de mãos dadas com o cotidiano urbano de uma cidade que misturava a sua realidade comercial e o peso institucional da capital de um império onde o sol não se punha. Num artigo publicado pelo blogue *De Calcanhar*, o autor enfatiza: “entre o cinzento smog londrino desenhou-se a lenda de Edward Hooligan, um dos mais violentos arruaceiros que as ruas da cidade já conheceram e que deu nome aos seus violentos seguidores que, pouco a pouco, transferiram a sua sede por golpes e cerveja das ruas para os estádios de futebol” (Pereira, 2022).

Este movimento surgiu em Inglaterra nos anos sessenta com conotação de violência no desporto mostrando o fanatismo pelo clube. Faria (2020) afirma que “um *Hooligan*” abrange vários tipos de Violência e Criminalidade, e como tal, surge também o lançamento de objetos, o vandalismo, o racismo, a xenofobia e os ataques às forças policiais.

O fenómeno de *“Hooliganismo”* manifesta-se como uma forma de entusiasmo emocional por parte dos membros. “Ao confrontarem-se com outros grupos rivais, estes agem com uma “libertação de adrenalina”, levando assim ao sentimento de aventura, emoção, rebeldia e através disso, ocorre a capacidade de superar o sentimento de medo” escreveu Faria (2020) num artigo publicado pelo site *FairPlay*.

O “criador” deste movimento acabou por falecer na prisão mas deixou o seu legado, e segundo Pereira (2022), esta expressão ganhou mais ênfase assim que o jornal *The Times* publicou uma notícia a descrever estes tais comportamentos violentos por parte de jovens. Edward Hooligan não tem registo de presença em jogos de futebol, porém, a violência entre adeptos ficou enraizada e cada clube inglês tinha os seus fanáticos por violência. Pior é que “os confrontos começam a suceder antes e depois dos jogos, nas estações de comboios e autocarros e, muitas vezes, em locais previamente combinados pelos seguidores de ambos os clubes” (Pereira, 2022).

O *Hooliganismo* foi visto como um movimento perigoso e pouco atrativo e foi assim que os ingleses começaram a procurar uma mudança drástica para que houvesse condições nos estádios e fora deles. Foram vários os episódios que proporcionaram esta decisão.

Um dos mais recentes registou-se nos confrontos entre os adeptos do Benfica e do Dínamo de Kiev onde se registaram 14 feridos e vários detidos. Daniel Seabra referiu numa entrevista à Rádio Renascença em 2021 “Não é de facto um fenómeno novo, e é um fenómeno que tipifica aquilo que designamos por *hooliganismo*. Aquilo que encontramos é o planeamento para a participação em confrontos e isso é uma das dimensões principais do *hooliganismo* enquanto fenómeno que existe, ou existia em Inglaterra desde o Século XIX, e a partir da década de 60 do Século passado, na altura do Mundial de 1966 este fenómeno já estava perfeitamente configurado. Trata-se de uma das últimas etapas da evolução do *hooliganismo*, o combinar confrontos com *hooligans* que apoiam equipas adversárias. No contexto português, por mais surpreendente que possa parecer aquilo que vou dizer, também não é recente. É algo que já podemos encontrar desde a década de 80 e que se agudizou sobretudo na década de 90 do Século passado”.

Vianna (2016) exemplifica outros acontecimentos: em 1985, os adeptos do Liverpool invadiram a área da claque italiana e morreram 39 pessoas na final da Taça dos Campeões Europeus, entre o Liverpool e a Juventus. Os ingleses foram acusados e várias equipas inglesas foram expulsas das competições europeias.

Uma das maiores tragédias ocorreu a 19 de abril de 1989, e em resultado desta violência, que ficou conhecida como “Tragédia de Hillsborough” morreram 96 pessoas e ficaram feridas 766. Isto porque, os adeptos do Liverpool forçaram a entrada e o estádio teria ficado lotado onde os adeptos foram sufocados contra as grades enquanto outros caíram (Vianna, 2016).

Mais um autor (Ramalhão) explica ao Jornal Expresso online: “Esta quarta-feira, de acordo com o *“Daily Mail”*, adeptos do Tottenham e do West Ham envolveram-se em violentos confrontos antes do jogo a contar para a Carabao Cup, a Taça da Liga Inglesa. Foi necessária a intervenção da polícia para separar os dois grupos. Há uma longa tradição de rivalidade entre os clubes que historicamente representam duas zonas pobres de Londres. Vários vídeos dos confrontos foram publicados nas redes sociais, mostrando a violência à porta do estádio do Tottenham. Num deles, de acordo com o jornal inglês, pode ver-se um adepto a perder os sentidos. Outras imagens mostram a polícia a tentar conter o incidente sem recurso a armas de fogo, procurando manter os adeptos do West Ham e do Tottenham em lados opostos da mesma rua” (Ramalhão, 2021).

Mesmo que o objetivo seja erradicar estes atos praticados por *hooligans*, este movimento está sempre presente e é propício quando existem rivalidades. Em 2021 verificou-se isso na cidade do Porto, onde decorria a final da Liga dos Campeões no Estádio do Dragão, e adeptos do Manchester City e do Chelsea fizeram estragos em particular na zona da Ribeira.

Mais um incidente, relatado na revista digital *MaisFutebol Total* o autor Pereira (2023) salienta que este aconteceu em pleno Euro 2020 que envolveu 600 adeptos ingleses em confrontos com a polícia. E afirma que esta violência se verifica mais em deslocações internacionais. “Ainda em 2021, aliás, o Inglaterra-Hungria de apuramento para o Mundial 2022 teve dezenas de húngaros em confrontos com a polícia: a Hungria, de resto, já tinha sido castigada com um jogo à porta fechada devido a problemas no jogo também com a Inglaterra em casa. Jogou, por isso, sem adeptos nas bancadas com a Albânia, voltou a envolver-se em problemas e na viagem seguinte, a tal deslocação a Inglaterra, foi reincidente na violência” (Pereira, 2023).

A 15 de março de 2023, o mesmo autor refere nessa mesma revista “Um jogo de caos e violência que deixou a cidade de Nápoles em estado de sítio. Os problemas começaram, aliás, na Alemanha, onde vários adeptos italianos foram atacados por adversários. Nove pessoas, todas alemãs, acabaram detidas. Em Itália, no segundo jogo,

os adeptos do Eintracht estavam proibidos de entrar no estádio, mas apareceram em massa. Um autocarro com alemães foi atacado, depois houve confrontos generalizados entre adeptos dos dois clubes, e também com a polícia, houve carros destruídos, edifícios danificados e vários feridos, um grupo de adeptos do Eintracht barricou-se num hotel. Foi até criado pela autarquia de Nápoles um gabinete de crise para restabelecer a ordem. No fim, oito adeptos detidos, 470 identificados e seis polícias feridos” (Pereira, 2023).

A 8 de março de 2023, “A véspera da goleada do Benfica que garantiu o apuramento para os quartos de final da Liga dos Campeões ficou marcada por várias desordens em Lisboa. Antes de mais, houve confrontos entre adeptos dos dois clubes junto ao Estádio da Luz. Mais tarde, nessa mesma madrugada, houve distúrbios provocados por outros adeptos belgas no Cais Sodré. Dois apoiantes do Club Brugge foram transportados ao hospital e quatro acabaram detidos pela polícia” (Pereira, 2023).

A 17 de fevereiro de 2023, “A missão de acompanhamento dos adeptos da Fiorentina para o Estádio Municipal de Braga ficou marcada por confrontos e distúrbios generalizados, que obrigaram a polícia a intervir. Os cerca de mil adeptos italianos viraram-se então contra os agentes da PSP, através do arremesso de artigos pirotécnicos, pedras, garrafas, paus e até cintos. A polícia foi obrigada a disparar balas de borracha, tendo-se registado ferimentos em dois agentes e a detenção de seis adeptos” explica Pereira (2023) no artigo da revista acima referida.

Em Portugal também se verifica casos destes, como foram apresentados acima, mas acresce ainda outros mais antigos como no dia 27 de outubro de 2013, onde Faria (2020) relata ao site *FairPlay*: “antes do jogo FC Porto- Sporting CP, realizado no Estádio do Dragão, uma centena de adeptos do grupo Sporting “Casuals”, unidos pelo objetivo de fazer sentir uma presença destemida no ‘coração’ da Invicta – desde a alameda das Antas até ao estádio. Este grupo organizado apareceu encapuzado, e queriam provocar efeito-surpresa e assim, no meio da confusão entrariam no recinto desportivo para cometer atos de violência”. E a 15 de maio de 2018, “a Academia do Sporting em Alcochete foi invadida por cerca de meia centena de adeptos de cara

tapada, com bastões e cintos. Este acontecimento realizou-se devido aos maus resultados e algumas divergências entre jogadores e adeptos. Deste acontecimento, surgiu Bas Dost que terá sido agredido na cabeça e nas pernas com um ferro e mais jogadores terão sido agredidos como Misic, Acuña e Battaglia. O treinador Jorge Jesus e os adjuntos Mário Monteiro e Raul José também terão sido alvos de agressões” (Faria, 2020).

Destaca-se um caso mais recente a 4 de março de 2024. Dantas (2024), redigiu uma notícia online no Jornal Público, onde refere que “as faixas das principais claques do FC Porto, os *Super Dragões* e o *Coletivo 95*, foram roubadas do museu do clube e queimadas na Croácia por elementos dos *No Name Boys*, grupo ilegal de apoio ao Benfica. O clube “azul e branco” já apresentou queixa às autoridades, com tudo a apontar que os *hooligans* do Benfica agiram em parceria com os membros da Torcida Split, claque do Haduk Split, *ultras* com uma “aliança” de longa data ao grupo radical português”.

Em Portugal, não existem tantos casos de *Hooliganismo* como em Inglaterra, mesmo que este tenha sido abolido, muito pelo trabalho das autoridades, uma vez que, são estas que estão responsáveis de impedir confrontos e a violência entre adeptos. Gomes (2024), ex-árbitro de futebol, disse ao Jornal Expresso online “o *hooliganismo* existe em Portugal. É bom que tenhamos noção disso. Pode não ter (ainda) a expressão insana que vemos noutras paragens, mas há sinais evidentes que não devemos ignorar. Rixas combinadas via redes sociais, casuais de capuz na cara a espalhar terror, atropelos mortais via pública, facadas entre adeptos do mesmo clube, invasões de academias, agressões a árbitros, ameaças sistemáticas a vários agentes desportivos (e respetivas famílias), pancadaria gratuita, destruição de cafés, esplanadas e negócios, ligações suspeitas a atividades criminosas, associações a movimentos extremistas...”.

Como foi referido por Seabra (2021) à Rádio Renascença, “as autoridades em Portugal estão perfeitamente conscientes destes factos e não creio que sejam propriamente surpreendidas. Sabem que é uma real possibilidade, têm sistemas de informação cada vez mais eficazes na pesquisa destas tentativas, sobretudo agora ainda

é mais difícil, em consequência das redes sociais e das suas facilidades de comunicação, mas apesar dessa dificuldade isto é um jogo do rato e do gato em que o rato vai sempre um pouco mais à frente. Mas apesar da dificuldade as forças policiais e as autoridades portuguesas têm estado atentas e nalgumas circunstâncias conseguem detetar de forma atempada estes encontros marcados e conseguem até prevenir e evitar, ou pelo menos reagir rapidamente aos mesmos”.

A nível de claques europeias, é de se destacar a claque do Borussia Dortmund, os *Yellow Wall*. Esta claque destaca-se pelo seu barulho, pela sua cor e sem dúvida pelo seu tamanho que intimida qualquer adversário. Jurgen Klopp (n.d.), antigo treinador do Dortmund, referiu mesmo “Este túnel tem exatamente dois metros de altura e quando se sai é como se tivesse nascido. Uma pessoa sai e o lugar explode – da escuridão para a luz. Olha-se para a esquerda e parece que há 150 mil pessoas no terraço, todas enlouquecidas”.

Os *Yellow Wall* é um fenómeno novo e ninguém sabe quem inventou o nome. Acredita-se que a arquibancada foi chamada pela primeira vez de *Yellow Wall* em 2005, por um grupo de ultras que fez uma faixa gigante pendurada na arquibancada sul que dizia 'Gelbe Wand Dortmund' (Muro Amarelo Dortmund)” (Oliver, 2015). “O nome é realmente muito lógico. Se formos a um jogo do Dortmund e olharmos para a arquibancada sul, ela é amarela, íngreme e enorme. A parede amarela (*Yellow Wall*) é, portanto, um nome muito apropriado” afirma Berger (2021) no blogue *P1 Travel*. Esta claque transmite um poder inexplicável mas também medo e intimidação. É de salientar que esta claque se veste de preto e amarelo e antes dos jogos se iniciarem cantam o célebre hino do futebol “*You’ll Never Walk Alone*”. Também festejam os golos da sua equipa atirando copos de cerveja e as celebrações são deveras intensas. “Esta claque transmite paixão e caos ao mesmo tempo, mas é sem dúvida inspiradora. É considerada um fenómeno que preenche o coração destes adeptos com orgulho e provocam arrepios a quem a contempla. Poderíamos dizer que o Borussia Dortmund tem um exército de adeptos, as mais lendárias legiões de adeptos, não apenas na Bundesliga, mas em toda a Europa. Os adeptos impressionam regularmente os seus adversários com uma exibição impressionante, especialmente contra o rival Bayern de Munique. A

atmosfera na arquibancada sul é avassaladora. Pode-se contar com um momento de arrepio, porque com certeza é mágico! As ações de atmosfera impressionante são organizadas dias antes da partida e sempre permanecem um tema quente após a partida. Porque tal exibição entrega imagens incríveis” (Berger, 2021).

Há várias exibições que fazem esta claque destacar-se de muitas outras. Esta claque chegou a soletrar “BVB” com a utilização de fumos de forma perfeita; Jurgen Klopp marcou a diferença no Dortmund e a claque apresentou uma faixa enorme como forma de homenagem com as palavras “Obrigado, Jurgen”; exibiram uma bandeira com uma caveira com o logótipo da equipa com as palavras “Dortmund até eu morrer” como forma de lealdade; antes de um jogo que havia poucas chances de ganhar, a claque motivou os seus jogadores apresentando um mosaico de jogadores a levantar um troféu em 1997 com uma faixa a dizer “Até levamos a taça pelo campo como em 1997”; chegaram mesmo a mostrar artigos publicados contra o Benfica no ano de 1963 para recordar os jogadores que nada seria impossível, numa fase menos boa; ergueram uma faixa com vários adesivos de vários troféus conquistados faltando o da Liga Europa, com o intuito de mostrar que seria possível “completar esta coleção” de troféus; assim que o treinador Klopp levantou a moral desta equipa, num jogo esta claque comemorou a vitória com uma bandeira de coroa com a frase “ De volta à classe do rei”; e a mais épica demonstração que os *Yellow Wall* fizeram, foi em 2013, quando apresentaram a maior bandeira que esta claque alguma vez apresentara com um mosaico amarelo e uma figura com o chapéu do Dortmund e binóculos com as palavras “Na trilha do troféu perdido” para demonstrar a vontade de conquistar de novo a Liga dos Campeões.

Concluindo, esta claque não representa apenas um conjunto de adeptos, mas sim uma comunidade unida pelo amor ao Borussia Dortmund. A *Yellow Wall* desempenha um papel crucial no apoio incondicional à equipa, transformando os jogos em eventos memoráveis. A sua paixão fervorosa ultrapassa as fronteiras do estádio, tornando-se uma parte integrante da identidade do clube. Ao longo dos anos, a *Yellow Wall* destacou-se como um símbolo da devoção dos adeptos ao Borussia Dortmund, contribuindo para a reputação do clube alemão como um dos mais queridos e respeitados em todo o mundo. Em última análise, a claque *Yellow Wall* encapsula a essência única e apaixonada

do futebol, demonstrando como a ligação entre os adeptos e o clube pode ultrapassar o simples apoio desportivo, transformando-se numa expressão viva de identidade e comunidade.

2. – Objetivos e Questões de Partida

“Esta investigação desenvolve-se, assim, enquadrada por uma metodologia qualitativa, uma vez que, o que se pretende não é explicar a realidade, mas sim compreendê-la” (Barbosa, 2012, p.75).

O fundamento da proposta surge em relação ao tema: “Unindo Paixão e Profissionalismo: A Gestão de Pessoas numa Claque de Futebol – *Os Suoer Dragões*”. Neste estudo de caso, foram estabelecidos objetivos de estudo para que no final se chegue a conclusões que irão colmatar com mais conhecimento dentro deste tema.

O estudo foca-se no aprofundamento de uma visão da realidade em termos de Gestão de Pessoas, isto é, analisar e compreender a importância desta gestão nas claque de futebol, sendo ela os *Super Dragões*, com o intuito de fornecer perspetivas e recomendações para melhorar a experiência dos membros e contribuir para o sucesso do grupo no seu papel de apoio ao clube, a partir das perceções, pontos de vista, opiniões e perspetivas dos próprios participantes.

A nível de objetivos específicos pretende-se compreender a interligação entre a Gestão de Gessoas, o desempenho e a coesão em claque de futebol, e identificar estratégias para superar desafios, promovendo harmonia e eficácia.

O estudo de caso incide na compreensão e verificação da complexidade da Gestão de Pessoas dentro de uma claque que envolve um número significativo de indivíduos, tendo as seguintes questões de partida:

- Quais são as melhores estratégias e abordagens eficazes para a gestão da claque?
- Que perspectivas e recomendações poderão melhorar a experiência na claque e contribuir para um bom ambiente?
- Como se consegue ter sucesso no apoio à equipa de futebol?
- Qual a perceção que existe acerca das claques em geral e dos *Super Dragões* em particular?
- Quais são os estereótipos que existem em relação às claques?

3. – Posicionamento Metodológico

Toda esta investigação foi realizada enquanto decorre o campeonato de futebol em Portugal, para que seja possível, concretizar o tipo de recolha de dados porque o estudo terá que ser realizado e visualizado no terreno. Os jogos tiveram que estar a decorrer para que se concretize a vivência, observação e estudo da claque em si.

Tendo em conta o estudo de caso, a metodologia escolhida é de carácter qualitativo. Isto porque, o objetivo da investigação incide na análise de documentos, teses, notícias, artigos, estudos comparativos entre outras claques, se possível, e recolher dados verídicos dos temas abordados na revisão da literatura. Serão realizadas, como método de recolha de dados, entrevistas aos indivíduos que estão presentes e inseridos na claque sendo esta a amostragem do estudo de caso definida como amostragem não aleatória por conveniência, sendo que, pode tornar-se numa amostra constituída por bola de neve por haver indicações de novos elementos que poderão ser inquiridos por aqueles que já foram entrevistados.

Por isso, nesta proposta temos um paradigma fenomenológico que se centra na compreensão e interpretação dos fenómenos da experiência humana a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos, porque procura-se perceber a essência destes fenómenos da forma como são vivenciados, percecionados e entendidos pelas pessoas.

O estudo de caso foca-se na Gestão de Pessoas, pois, este tipo de gestão é justificada pelo impacto significativo na coesão, desempenho e continuidade da claque, bem como na forma que esta é entendida interna e externamente. E também como é visualizada a liderança, motivação, trabalho em equipa, dificuldades e rivalidades e como tais dimensões afetam esta gestão, dado que, todos estes aspetos afetam diretamente a gestão pormenorizada de uma claque de futebol e mostram como a Gestão de Pessoas nas claques é influenciada através do ambiente, coesão e a eficácia desta perante o apoio esperado.

Segundo a Teoria de Husserl (1913), a fenomenologia é um ramo da filosofia que se concentra na investigação e análise dos fenómenos conforme são experienciados pela consciência, como objetivo de entender a essência das vivências subjetivas e a estrutura da percepção humana.

Nessa perspetiva, todo o conhecimento se dá a partir de como a consciência interpreta os fenómenos. “Assim, uma das lições da fenomenologia é que toda a visão não vê apenas o visível, vê também, o invisível, e vê para poder simplesmente ver alguma coisa. É que, em toda a visão, vê-se também com os ouvidos e com tudo o que se é e deixa de ser, e não apenas com os olhos” (Leão, 2006, p.12).

4. – Método de Recolha de Dados

Uma das técnicas de recolha de dados que a metodologia qualitativa utiliza é a entrevista. “A entrevista como recolha de dados sobre um determinado fenómeno é a técnica mais utilizada no processo de trabalho de campo. Por meio dela os investigadores procuram recolher dados objetivos e subjetivos. Considera-se a entrevista como uma modalidade de interação entre duas ou mais pessoas” (Batista et al., 2017, p.25).

Esta é a melhor técnica a ser usada, uma vez que, o estudo procura a compreensão aprofundada das atitudes e opiniões dos participantes, permitindo uma

análise mais detalhada e contextualizada das suas experiências. Para além disso, o estudo incide sobre a gestão de uma claque e a experiência vivenciada nela pelos elementos dos *Super Dragões*. Assim, optou-se por conduzir entrevistas semiestruturadas com base num guião predefinido.

A entrevista semiestruturada é uma técnica de recolha de dados qualitativos que combina elementos de estruturação e flexibilidade. Neste tipo de entrevista, o entrevistador tem um conjunto de tópicos ou questões predefinidas que pretende abordar, mas há espaço para que a conversa siga direções inesperadas ou para que novos temas surjam durante o decorrer da entrevista.

Os entrevistadores têm liberdade para explorar respostas mais a fundo, permitindo uma compreensão mais completa das perspetivas e experiências dos participantes. Essa abordagem possibilita uma análise mais rica e detalhada dos dados obtidos. “Na entrevista semiestruturada, o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente a questão” (Marconi & Lakatos, 2004, p.106).

Com as entrevistas prontas a serem realizadas, apoiadas num guião estruturado (ver apêndice I), é possível que os entrevistados partilhem as suas ideias e processos relacionados com uma claque, a gestão das pessoas, o trabalho em equipa, a liderança, os estereótipos das clagues e ainda os desafios associados à gestão desta, tendo em conta, a conciliação entre a vida pessoal, trabalho e a presença na claque.

Pretende-se também compreender quais são as competências que se pode ganhar ao pertencer a uma claque, como é a experiência dos membros desta, como se tem sucesso no apoio ao clube, que valores a claque transmite aos seus membros, quais são as vantagens de pertencer a uma claque e como é a relação entre os vários membros desta.

O guião de entrevista é crucial para orientar o investigador durante a interação com os participantes, permitindo-lhe flexibilidade para introduzir novas questões

pertinentes ao estudo. A essência das perguntas realizadas foca-se na investigação, compreensão e interpretação das respostas dadas mostrando, então, a realidade vivida por indivíduos com hierarquias diferentes, mas ao mesmo tempo que vão ao encontro do objetivo do estudo em si.

No que diz respeito às perguntas delineadas no guião de entrevista, estas têm como objetivo obter respostas que correspondam às questões de partida definidas no estudo e que estejam alinhadas com os objetivos propostos. Inicialmente, são explorados aspetos biográficos dos entrevistados, através de perguntas fechadas, que serão relevantes para a análise e contextualização dos dados.

Na fase seguinte, são abordados tópicos fundamentais relacionados com a Gestão de Pessoas numa claque, incluindo o seu conceito e a sua importância no contexto do clube. Num terceiro momento, são colocadas questões sobre a estrutura e a organização da claque, com o intuito de perceber como é feita a Gestão de Pessoas. Posteriormente, são exploradas as motivações e experiências na claque, o impacto que esta tem no apoio ao clube e quais os valores que são transmitidos. Por fim, são formuladas questões direcionadas às atividades sociais e envolvimento comunitário da claque, como são as relações interpessoais existentes, como é gerida a presença desta em competições internacionais, quais são os estereótipos que existem, qual é a perceção da claque em relação a outras e quais são os desafios e mudanças desejadas na claque. Todas estas questões são baseadas na revisão de literatura, para que seja possível complementar a pesquisa realizada para este estudo e responder ao seu objetivo principal.

5. – Método de Análise de Dados

O método de análise de dados escolhido é a análise de conteúdo das entrevistas. “Para se proceder à análise percorre-se, habitualmente, um conjunto de fases preestabelecidas que emprestam à técnica o rigor e a profundidade possível, ao mesmo tempo que exigem uma total explicitação de todos os seus passos” (Amado, 2000, p.54).

Este desenrola-se em 4 etapas: preparação dos dados, identificação de unidades de análise, criação de categorias e a análise propriamente dita.

A definição mais conhecida desta análise reflete que esta é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (dimensões e categorias inferidas) destas mensagens” (Bardin, 1977, p.42). “A análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça. A linguística é um estudo da língua, a análise de conteúdo é uma busca de outras realidades através de mensagens” (Bardin, 1977, p.44).

Segundo Berelson (1954, p.53) “trata-se de uma técnica que procura “arrumar” num conjunto de categorias de significação o “conteúdo manifesto” dos mais diversos tipos de comunicações (texto, imagem, filme); o primeiro objetivo é, pois, proceder à sua descrição objetiva, sistemática e, até quantitativa”.

Amado (2000, p.61) referiu que “análise de conteúdo é um processo empírico utilizado no dia a dia por qualquer pessoa, enquanto leitura e interpretação; mas, para se tornar numa metodologia de investigação científica, tem de seguir um conjunto de passos que lhe dão o rigor e a validade necessária; por outro lado, trata-se de uma técnica muito dependente do treino, persistência e experiência do investigador”.

Acrescenta ainda que “é consensual a aceitação de que estamos diante de um processo adequado à análise de dados qualitativos, em que o investigador quer apreender e aprender algo a partir do que os sujeitos da investigação lhe confiam, nas suas próprias palavras, ou que o próprio investigador regista no seu caderno de campo durante uma observação participante, ou, ainda, a partir de documentos escritos para serem analisados ou retirados de qualquer artigo” (Amado, 2000, p.61).

A análise de conteúdo foca-se então em relatos, experiências, histórias e percepções dos participantes, que são organizados em subcategorias e categorias mais

amplas, sendo estas agrupadas em dimensões mais globais. A principal dimensão em análise é a Gestão de Pessoas numa claque e adicionalmente, acrescentam-se as dimensões de unir paixão e profissionalismo à análise, a fim de compreender como estas influenciam a dinâmica da claque e a Gestão dos Recursos Humanos. Há um delineamento com base num esquema, que justifica a divisão da análise e que permite verificar as premissas definidas, considerando as questões iniciais e a revisão de literatura (ver apêndice II).

6. – Caracterização da Amostra

Para ser possível a obtenção de dados e respostas que justifiquem os objetivos definidos realizaram-se 41 entrevistas. A amostra deste estudo engloba o líder da claque dos *Super Dragões*, sendo este o responsável por toda a gestão da claque, outros vários elementos da claque, um dos fundadores e fotógrafo da claque e adeptos do Futebol Clube do Porto.

A amostra denomina-se não probabilística por conveniência e considerou-se pertinente entrevistar elementos essenciais que contribuam para a gestão de uma claque, para que fosse possível recolher informação mais específica, e também, elementos mais neutros como é o caso dos elementos da claque, chefes de núcleo e adeptos do Futebol Clube do Porto, que fornecem informação mais diversificada e direcionada à experiência vivida. Desta forma, a junção destas respostas permitiu uma maior sugestão de soluções, testemunhos e experiências para a problemática do estudo em si.

Destes, os chefes de núcleo, os elementos da claque e os adeptos do Futebol Clube do Porto responderam às entrevistas através de questionário e o líder da claque, o responsável do material da claque e um dos fundadores e fotógrafo da claque responderam por escrito via email.

Tabela 1 - Caracterização da Amostra de Entrevistados – Variáveis Biográficas

	Idade	Sexo	Profissão	Categoria	Antiguidade na Claque
E1	30	M	Empresário	Gestão Principal	20 anos
E2	49	M	Empresário/Fotógrafo	Gestão Principal	Membro Fundador
E3	35	M	Desempregado	Gestão Principal	25 anos
E4	25	F	Operadora/Supervisora de Loja	Chefe de Núcleo	3 anos
E5	21	M	Técnico Informático	Chefe de Núcleo	6 anos
E6	39	M	Empresário	Chefe de Núcleo	15 anos
E7	29	M	Gerente de Restaurante	Chefe de Núcleo	8 anos
E8	40	M	Ladrilhador	Chefe de Núcleo	18 anos
E9	46	M	Adjunto de Comando	Chefe de Núcleo	20 anos
E10	35	M	Funcionário Público	Chefe de Núcleo	10 anos
E11	30	M	Bombeiro Enfermeiro	Chefe de Núcleo	7 anos
E12	24	M	Repositor	Adepto do FCP	
E13	36	M	Desempregado	Adepto do FCP	
E14	16	M	Estudante	Adepto do FCP	
E15	71	M	Aposentado	Adepto do FCP	
E16	23	M	Panificador	Adepto do FCP	
E17	13	M	Estudante	Adepto do FCP	
E18	13	M	Estudante	Adepto do FCP	
E19	34	M	Jardineiro	Adepto do FCP	

E20	25	M	Mecânico	Elemento da Claque	3 anos
E21	24	F	Secretária	Elemento da Claque	2 anos
E22	25	M	Lojista	Elemento da Claque	2 anos
E23	36	M	Operador de Produção	Elemento da Claque	4 anos
E24	23	M	Empreendedor	Elemento da Claque	1 ano
E25	21	M	Empregado de Mesa	Elemento da Claque	1 ano
E26	18	M	Estudante	Elemento da Claque	3 anos
E27	26	F	Funcionária Pública	Elemento da Claque	2 anos
E28	22	M	Operador de Loja	Elemento da Claque	1 ano
E29	20	F	Desempregada	Elemento da Claque	1 ano
E30	22	M	Treinador/Lojista	Elemento da Claque	2 anos
E31	25	M	Talhante	Elemento da Claque	1 ano
E32	24	F	Artista	Elemento da Claque	3 anos
E33	22	M	Peixeiro	Elemento da Claque	5 anos
E34	28	M	Desempregado	Elemento da Claque	3 anos
E35	30	M	Engenheiro civil	Elemento da Claque	10 anos
E36	24	M	Assistente Administrativo	Elemento da Claque	2 anos
E37	25	M	Segurança	Elemento da Claque	3 anos
E38	29	F	Veterinária	Elemento da Claque	5 anos
E39	17	M	Estudante	Elemento da Claque	1 ano
E40	25	F	Fotógrafa	Elemento da Claque	3 anos
E41	20	M	Motorista	Elemento da Claque	2 anos

Fonte: Elaboração própria

7. – Procedimentos

Primeiramente, realizou-se uma pesquisa que englobou temas como práticas de Gestão de Pessoas, liderança, claques de futebol e identidade social, isto para, entender como é feita uma Gestão de Pessoas dentro de uma claque incluindo conceitos cruciais como a liderança. As claques de futebol foram pesquisadas no sentido de se investigar mais sobre um tema pouco explorado no âmbito dos Recursos Humanos e foi pertinente expor o tema da identidade social, tendo em conta, que a sociedade em geral tem tendência a identificar-se a grupos num contexto de pertença, autoestima e ego.

As questões integradas no guião das entrevistas foram pensadas com base na revisão de literatura e questões de partida, para que, fosse possível obter respostas para os objetivos estabelecidos e para as questões de partida. As questões têm por objetivo obter respostas específicas e outras mais abrangentes.

Numa primeira etapa, começou-se por falar pessoalmente com alguns elementos da claque, para dar conhecimento do estudo em si, explicando os objetivos e de que se tratava de um caso estudo para uma dissertação e o seu contributo era essencial através da realização de entrevistas. Assim que todos se prontificaram para tal, foram enviadas a cada um via email, as perguntas às quais responderam de forma completa e esclarecedora. É de salientar que os entrevistados aceitaram realizar as entrevistas usando os verdadeiros nomes e dados.

A segunda etapa resumiu-se à realização das restantes entrevistas em forma de questionário com respostas obrigatórias, criando assim um link para cada entrevista. Estas entrevistas foram direcionadas aos chefes de núcleo, elementos da claque e adeptos do Futebol Clube do Porto. Estes questionários foram publicados em redes sociais e em grupos de *WhatsApp* que incluem elementos da claque. Assim tornou-se mais fácil obter um maior número de entrevistas, tendo em conta, o grande número de pessoas que uma claque detém e também o grande número de adeptos que o clube possui.

As entrevistas iniciaram-se em fins de fevereiro de 2024 e terminaram no fim de março de 2024. Uma das entrevistas foi realizada presencialmente, no mês de março, com o intuito de perceber se o guião da entrevista era consistente e relevante sendo esta então a entrevista piloto. Consideraram as entrevistas um pouco extensas, porém, concordaram que as questões estavam bem definidas e tinham relevância para obter as respostas necessárias na compreensão e pesquisa do estudo em questão. Todas as entrevistas foram em formato escrito, o que facilitou realizar a sua descrição, análise e discussão das respostas obtidas.

A escolha deste formato escrito ofereceu várias vantagens como a clareza e a precisão das respostas, isto porque, os entrevistados puderam elaborar livremente e com tempo, respostas completas e concisas. Houve mais acessibilidade e conveniência, o que permitiu aos participantes responderem no momento que lhes conviesse e em qualquer lugar, sendo elas enviadas via email ou por questionário. Além disto, facilitou a análise das respostas e economizou tempo e recursos, e também, reduziu a possibilidade de a entrevistadora influenciar por pertencer à claqué dos *Super Dragões* e proporcionou um ambiente mais confortável para que os entrevistados pudessem ser o mais honestos possíveis.

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

1. – Apresentação e caracterização dos entrevistados

Este capítulo pretende justificar as informações, respostas e dados que foram recolhidos nas entrevistas. O principal objetivo é obter respostas para o estudo de caso em si, ou seja, apresentar as experiências e perceções dos elementos da claque relativamente à Gestão de Pessoas desta, conciliando a paixão e o profissionalismo, e, como isto influencia o desempenho e a coesão de uma claque de futebol. Acrescenta-se a necessidade de esclarecer quais são os desafios que a Gestão de Pessoas numa claque enfrenta e de que forma se pode supera-los. Além disso, procura-se entender como se fornece um bom ambiente na claque e quais são as estratégias para se ter sucesso no apoio ao clube, tendo em conta, as perceções que existem sobre as claques e os estereótipos.

A tabela 1 apresenta uma amostra constituída por 41 entrevistados, sendo eles, 3 da gestão principal da claque do FC Porto, 8 são chefes de núcleo, 22 são elementos da claque e 8 são adeptos do Futebol Clube do Porto. Dentro destes, 7 são mulheres e 34 são homens. É notado uma disparidade numérica porque as claques ainda estão muito associadas a uma mentalidade machista onde o futebol é só associado a homens. A faixa etária em geral encontra-se entre os 13 anos e os 71 anos. Podemos verificar que maior parte dos entrevistados se encontra empregado e há uma grande variedade de profissões dentro da claque.

2. – Análise e Discussão dos Dados Obtidos

Neste contexto, começamos a analisar as respostas obtidas nas entrevistas, com especial foco nas questões de partida.

Em resposta à primeira questão de partida, ***“Quais as melhores estratégias e abordagens eficazes para a gestão da claque?”***

Uma gestão eficaz parte do princípio que existe uma liderança bem definida e nas tomadas de decisões para se implementar estratégias e abordagens novas *“temos alguma preponderância e quando temos que tomar alguma decisão, tomamos e todos nos respeitam”* (E2). *“Um líder é visto como aquele que conhece o caminho, mostra o caminho e percorre o caminho”* (Maxwell, n.d.).

Quanto aos chefes de núcleo, as respostas são unânimes e a gestão da claque passa pela *“recolha dos pedidos para cada jogo, de seguida envia-se a lista dos pedidos para os superiores que fazem o pedido ao FC Porto, incluindo os pedidos de autocarros se assim for necessário. Enquanto isso, os chefes recolhem o dinheiro dos pedidos e levantam os bilhetes um dia antes do jogo”* (E4). Mais resumido, o E11 diz que esta gestão *“começa pela reserva de bilhetes, meio de transporte, ponto de encontro e apoio máximo na bancada”*. Em geral, o percurso da gestão começa por cada núcleo e no fim acaba na gestão principal.

“A Gestão de Pessoas procura ajudar o administrador a desempenhar todas as funções porque ele não realiza o seu trabalho sozinho, mas por meio das pessoas que formam a sua equipa” (Chiavenato, 2014, p.13), dito isto, os elementos da claque concordaram que a gestão da claque é considerada boa:

“Sim é uma boa gestão. Nenhuma razão de queixa.” (E24)

“A gestão é muito bem feita, sempre organizada.” (E28)

“Óbvio, sendo ela grande e vistosa e conhecida mundialmente.” (E31)

“Penso que é uma ótima gestão e nunca houve problema com tal.” (E39)

“Sim, muito boa, sendo ela grande e crescendo cada vez mais.” (E40)

Afirmando que a paixão é o segredo do profissionalismo, os chefes de núcleo consideram como estratégias e abordagens eficazes: serem organizados, pensar na claque como um negócio, bom ambiente, transparência e aceitar diferenças. Algumas respostas enfatizam que *“temos de ser organizados para que tudo corra como esperado, pensamos na claque como uma empresa que tem como objetivo final vender. O nosso*

vender é no final de cada jogo o Porto “ganhar” dentro e fora do campo” (E4) e é preciso “um bom ambiente que cativa pessoas, transparência e cuidado, proporcionar bons momentos faz com que queiram trazer mais gente e inicia-se todo um ciclo” (E6).

Concluindo, é preciso encontrar uma paixão que a pessoa não possa ignorar. Isso faz com que a pessoa trabalhe com muito mais esforço do que qualquer pessoa normal. “É preciso encontrar o que se ama. A única maneira de fazer um ótimo trabalho é amar o que se faz” (Jobs, n.d.).

Em contrapartida, a maior parte dos entrevistados que pertencem à claque, seja na gestão ou na participação, considera que a claque não deveria mudar nada. Os testemunhos apresentados comprovam isso:

“Por mim nada” (E6)

“Nada” (E7)

“Nada a mencionar!” (E9)

“Em nada, estou super contente como as coisas são. Nada deve mudar, apenas manter” (E24)

“Não mudaria nada, está tudo em conformidade” (E26)

“A claque nada, porque estamos sempre lá seja contra quem for” (E28)

“Nada, para mim está perfeito, o que deveria mudar é o pensamento das outras pessoas quanto a nós” (E31)

Quando questionados sobre o conceito de *claque*, os entrevistados consideram que é um grupo organizado de adeptos. *“Uma claque é um ajuntamento em massa de adeptos para demonstrar apoio a uma entidade superior através das nossas emoções, do nosso coração, da nossa paixão” (E2)*. A claque é referida como o maior suporte do clube e consideram ser uma família unida que *“durante os 90 minutos apoiam a equipa até à exaustão e fora das quatro linhas defendem o clube” (E8)* e *“é o que faz a diferença ao clube, apoia de norte a sul, ilhas e o mundo todo faça sol, chuva ou neve” (E22)*. *“A claque é a força da motivação e a voz de uma equipa” (E23)* e que *“se junta por uma razão maior sendo um amor partilhado por todos os membros” (E27)*.

Para além disso, a claque é ainda *“um jogador a mais na equipa, são aqueles que vão estar sempre com a equipa, seja a ganhar ou a perder, e com a nossa voz e garra a puxar pela equipa, sabemos que irá ajudar bastante e será mais fácil de vencer”* (E31).

Em geral, a explicação mais simples sobre este conceito segundo os entrevistados baseia-se *“num conjunto de adeptos que são o 12º jogador, ou às vezes, até se torna no 1º jogador”* (E35). Uma claque tem o poder de unir os adeptos através do amor ao clube e com isso se verifica a junção da paixão existente e o profissionalismo dos adeptos perante a função que uma claque detém. No fundo as clagues *“distinguem-se da generalidade dos adeptos pelo facto de se constituírem como grupos organizados que se posicionam em determinadas zonas dos estádios de futebol, incentivando de forma mais intensa e efusiva os seus clubes prediletos”* (Seabra, 2009, p.1).

É também importante enquadrar a gestão de uma claque, neste caso a Gestão de Pessoas, a nível de Gestão de Recursos Humanos, isto é, que competências se pode ganhar pertencendo a uma claque. É de salientar que *“a Gestão dos Recursos Humanos através das suas atividades desempenha um papel fundamental em toda a organização”* (Teixeira, 2013, p.3).

Ao que responderam *“nós mais velhos estamos de fora porque temos a nossa identidade de há muitos anos, nós sabemos quem somos e quando olhamos para uma claque e as pessoas olham para nós sabem que existe um grupo que lidera e gere as pessoas da claque”* (E2); *“a claque para mim é uma escola de vida. É uma micro sociedade onde se convive com diferentes pessoas, diferentes etnias, idades, estratos sociais e com as quais nos vamos relacionando semana após semana”* (E6). É importante *“liderar egos, geri-los e trabalhar com diferentes categorias sociais”* (E7). Surgem desafios como *“ter capacidade organizacional, saber liderar e motivar as pessoas”* (E10).

Conclui-se, então, que é possível adquirir competências como uma boa comunicação, a existência de inteligência emocional, saber liderar, existir espírito de equipa incluindo valores como a lealdade, honestidade, união e irmandade e gerir

emoções. Estas são competências e características transversais bastante relevantes na Gestão de Recursos Humanos.

Tendo por base as respostas dadas pelos entrevistados, consta-se que a claque dos *Super Dragões* se encontra bem estruturada e organizada. A gestão é considerada eficaz e estratégica sempre em concordância com “*a hierarquia que cada um tem e a sua importância*” (E3). “*Uma claque é uma família, um conjunto de pessoas que luta pelas conquistas do clube e um dos órgãos mais importantes*” e “*deve ser focada e organizada em prol do seu objetivo final que é o apoio ao clube*” (E3).

Com a segunda questão de partida pretende-se reconhecer “***Que perspetivas e recomendações poderão melhorar a experiência na claque e contribuir para um bom ambiente?***”, interpretando as opiniões dos entrevistados e as estratégias que possam utilizar para oferecer uma boa experiência na claque.

Para proporcionar uma boa experiência numa claque, é essencial implementar estratégias que promovam a coesão, o entusiasmo e a segurança dos membros. Basear-se na motivação e no amor das pessoas é crucial para que tudo corra bem, fomentando um ambiente positivo e unido. “*A abordagem humanística substituiu a ênfase antes colocada nas tarefas e na estrutura organizacional pela ênfase nas pessoas e nos grupos sociais*” (Chiavenato, 2014, p.180). A exigência máxima no apoio deve ser acompanhada de um comportamento adequado, para que, o apoio seja intenso, mas respeitoso. É importante incentivar a fé, a positividade e o apoio mútuo que fortalece o espírito coletivo.

As respostas são muito pessoais, mas procuram sempre ir ao encontro do mesmo objetivo. Consideram que devem “*adotar uma postura fria e concisa nas decisões justificando sempre cada uma*” (E5) mas “*tratar sempre os outros como gostava que me tratassem a mim*” (E6). As respostas incluem os conceitos de motivação, amor, exigência e positivismo:

“*Uso a motivação e o amor das pessoas para que tudo corra bem*”(E8)

“Exigência máxima no apoio, com comportamento adequado obrigatório, ou seja, delinquência proibida!” (E9)

“Sempre ter fé, sempre positivos, ajudar e apoiar uns aos outros e o clube! Mas qualquer um é livre de dizer o que pensa sem faltar ao respeito” (E11)

Em correspondência a estas afirmações, apresenta-se a experiência de vários elementos da claque que comprovam que a experiência vivida nesta é positiva.

Toda a experiência é excepcional no ponto de vista destes entrevistados, *“vivo momentos mágicos, fiz amizades para a vida e consigo seguir o Porto em qualquer canto do mundo” (E20), “conheci gente com os mesmos interesses que eu e sinto que sou o 12º jogador” (E24), “estou rodeado de pessoas incríveis, com a mesma paixão, sempre me ajudaram e sinto-me integrado” (E25), “é o local na bancada onde me sinto em casa, é como se estivéssemos a jogar com eles, somos nós que muitas vezes puxamos por eles quando as coisas não estão a correr bem e nota-se a diferença” (E28), “penso que sou um elemento que acrescentei muita coisa e saio todos os jogos de lá de consciência tranquila e o sentimento de dever cumprido, o que é provocado pelo grupo que é muito bom também” (E30), “eu tinha muito amor ao clube mas quando fui para a claque, o amor aumentou ainda mais e adoro também o convívio antes e depois dos jogos” (E32).*

Na Gestão de Recursos Humanos, adotar estratégias que melhorem a experiência numa claque e promovam um bom ambiente entre todos os elementos é essencial para fortalecer as relações interpessoais, a convivência e a entreajuda. Uma abordagem eficaz começa com a implementação de iniciativas que incentivem a comunicação aberta e o respeito mútuo, criando um ambiente de cooperação e camaradagem (Dias, 2009).

É também importante, promover momentos de lazer fora do contexto da claque que reforcem a convivência e amizade entre os membros. Mas acima de tudo, deve-se garantir que todos os elementos se sintam ouvidos e valorizados, através de uma gestão inclusiva e participativa. Isto porque, a motivação aumenta, assim como, o desejo de contribuir para o sucesso coletivo (Chiavenato, 2009). Desta forma, a claque torna-se

mais eficiente e cria um ambiente positivo e enriquecedor para todos os seus participantes.

Realçam que *“o ambiente nos estádios, sem claques, perderia muito do seu encanto. Tornar-se-ia mais monótono e, exagerando, aproximá-lo-ia do ambiente de um velório. Penso que a paixão do seu apoio chega à equipa e ajuda-a a galvanizar-se”* (E15), o que só comprova que, é realmente visível a influencia que uma claque tem nos jogos e para com a equipa. Os seus elementos oferecem o seu tempo e dedicação para que seja possível oferecer um ambiente efusivo nos jogos e fazendo isso já estão a criar experiências positivas em geral.

A influência de uma claque nos jogos é indiscutivelmente visível. Tal como numa claque, uma boa Gestão de Recursos Humanos deve reconhecer e valorizar o empenho dos trabalhadores, incentivando um ambiente de apoio e motivação (Maio, 2016). Pode-se afirmar que a criação de um ambiente de trabalho onde os trabalhadores se sintam valorizados e integrados contribui para a satisfação e produtividade geral, tal como, a energia positiva de uma claque influencia positivamente o desempenho da equipa em campo.

Conclui-se que a Gestão de Recursos Humanos sugere lições valiosas para o bom funcionamento das claques, promovendo uma cultura de reconhecimento e coesão que beneficia toda a organização, como foi referido por Griffin & Moorhead (2016) que as pessoas são consideradas, atualmente, um dos recursos mais valiosos de uma organização.

Dentro deste contexto, questionou-se como são as relações entre os membros da claque e em específico com as mulheres. Ao que demonstraram se considerarem uma família e até realçam que as relações com o sexo feminino enaltecem a ideia de que o futebol não se resume a homens e que *“a igualdade de oportunidades para homens e mulheres é um princípio essencial da democracia”* (Rousseff, n.d.).

Este estereótipo é completamente abafado quando *“as mulheres dentro da claque mostram que o futebol e as claques não são só para os homens. Infelizmente ainda existe menos mulheres que homens, mas nos dias de hoje temos bastantes e até temos um núcleo que dá ênfase a isso, que são as JUST, núcleo constituído só por mulheres”* (E5). O momento é dedicado ao apoio ao clube e não fazem questão de diferenciar o género das pessoas quando *“a relação entre todos é boa. Estamos lá com o mesmo objetivo: apoiar o nosso clube. Não interessa se é homem ou mulher porque estamos todos para o mesmo”* (E28). *“Sempre foram bem tratadas”* (E29) e *“há harmonia, união e convívio. “Não há desigualdade pelo menos na minha opinião em tudo o que vi”* (E32).

E comprovando realmente que os membros da claque se relacionam bem com todos e a mulher também pode exercer funções importantes, *“a relação é sempre boa tanto com homens e com mulheres. Num caso à parte, tenho uma mulher como chefe de núcleo e nunca houve nenhum comentário”* (E39).

Tal como mencionado na literatura, Campos et al. (2021) afirmam que os estereótipos se desenvolvem ao longo do tempo através de experiências repetidas entre membros de grupos diferentes, o que faz com que, num futuro os indivíduos sejam alvos destes.

Em muitas claques, as mulheres enfrentam estereótipos e preconceitos que podem afetar a sua experiência e participação. Este cenário reflete a necessidade de uma Gestão de Pessoas inclusiva e equitativa, que reconheça e aborde a diversidade no local de trabalho ou atuação. Deve-se, então, fomentar uma cultura organizacional que encoraje a colaboração e o respeito mútuo entre todos os membros que possa ajudar a romper estas barreiras. É importante que todos tenham as mesmas oportunidades de contribuir e prosperar.

Para perceber melhor onde se poderia fazer alterações e melhorias nos modelos de atuação da claque, foram pedidas opiniões que colmataram, em geral, nestas respostas:

“Não podemos mudar quase nada, podemos sim fazer melhor do que já fazemos” (E3).

“Somos e estamos bem liderados e se tivesse que alterar algo apenas seria no que ao espetáculo diz respeito, distribuindo pela curva mais “palanques” de modo a coordenar melhor todos os elementos” (E6)

“Não mudava muita coisa só exigia muito mais apoio por parte da claque” (E8)

“Tentava que os Ultras fossem mais intervenientes e comprometidos no apoio” (E9)

“Não usar muito os telemóveis, puxar mais pela equipa num bom ou mau momento. Ter mais tochas de azul e branco, para ter um ambiente total do clube” (E22)

“Incentivar as pessoas que partilham o mesmo estilo de vida a irem sempre que possível aos estádios e convívios entre a claque. E ser criativo nas formas de apoio dentro dos estádios, como exhibir tarjas e outros acessórios” (E24)

“Penso que nada, tem tudo correto, por isso não mudava nada” (E23)

“Tentar controlar um pouco mais os elementos que prejudicam a nossa imagem” (E25)

“Na minha opinião, nada, está tudo correto na nossa claque” (E31)

“Nada. Para mim está perfeito. O que deveria mudar é o pensamento das outras pessoas quanto a nós” (E35)

“Acho que por vezes nem todos estão a dar o máximo que deveriam dar ao apoiar uma equipa como a nossa!” (E41)

Em síntese, vários membros consideram não ser preciso mudanças na claque afirmando que *“não alterava nada significativo. Uma das coisas que sou apologista é que menos é mais” (E2)* e aqueles que acreditam que poderia ser útil para a claque em si, enaltecem a necessidade de um maior apoio no decorrer dos jogos *“acabando com os telemóveis, deixava-os numa caixa” (E2).*

A experiência nas claques pode variar de pessoa para pessoa, porém, havendo uma boa Gestão de Pessoas, liderança e reforço na identidade social, é possível promover uma inclusão ativa e garantir que todos os membros têm um papel único dentro da claque.

Mesmo que, muitos membros desta acreditem que pouco deve ser mudado, há sempre espaço para melhorias e inovações no modelo de atuação da claque. A liderança atual é reconhecida como eficaz, mas seria interessante distribuí-la por outros vários membros otimizando a coordenação, o compromisso e uma maior intervenção no apoio durante os jogos. Seria oportuno utilizar, de forma mais criativa, material pirotécnico com as cores do clube e a exibição de tarjas chamativas para tornar o ambiente mais vibrante e envolvente. Por fim, é essencial controlar os elementos que possam prejudicar a imagem da claque para que se venha a enaltecer uma reputação positiva.

Passando para a terceira questão de partida, esta pretende saber **“Como se consegue ter sucesso no apoio ao clube?”**.

A ideia de ter sucesso refere-se ao momento em que se alcança um objetivo estipulado anteriormente. É algo significativo e gratificante que marca o momento em si. Ford (n.d.) referiu “quando todos avançam juntos, o sucesso ocorre por si só”. Por isso, os entrevistados fazem de tudo para o conseguir alcançar como o E4 refere *“tento sempre que o jogo seja perfeito. Puxo pelos meus membros tal como um líder de uma empresa que vende produtos. O meu produto é o apoio, então, tenho que garantir que produzo o suficiente para que haja sucesso”*. Outra perspetiva passa pela explicação do E8 *“o ser humano é por natureza um imitador. Se o exemplo que eles imitam for um bom exemplo, eles serão igualmente bons e tornar-se-ão igualmente bons no que fazem”*. *“Com espírito de grupo, grande amizade e cumplicidade, mas também, com disciplina rigorosa”*, explica E9.

O sucesso no apoio ao clube é intrinsecamente ligado à motivação para alcançar um objetivo estipulado, e essa motivação é fomentada por uma liderança eficaz. “A motivação trata-se de um processo responsável por impulsionar no comportamento do

ser humano uma determinada ação, que o estimula a realizar suas tarefas de forma satisfatória” (Gois, 2011). Isto reflete-se nas claques, onde a união e a cooperação são essenciais para alcançar os objetivos estabelecidos. Uma abordagem estratégica motiva os membros a dar o seu melhor, intercalando, o espírito de grupo e cumplicidade e uma disciplina rigorosa.

Já quem vivencia esse sucesso respondeu unanimemente. Todos concordam que com estas estratégias, é alcançado o tal sucesso no apoio ao clube. Tendo sido questionada esta problemática, obteve-se respostas como:

“Sim. Somos o 12º jogador e muitas vezes levamos a equipa a ultrapassar o limite das suas capacidades através da motivação” (E12)

“Sem dúvida” (E20)

“Sim, claro” (E27)

“Tem. Durante 37 anos, sem nós, os adeptos da bancada central não estavam nos jogos de fora à chuva sem cobertura de certos estádios. Daí sim, a claque faz a diferença” (E22)

“Sim. Como disse, nós somos o 12º jogador. Apoiamos incondicionalmente seja onde for” (E24)

“Sim. E nota-se isso através dos jogadores, que vão sempre agradecer o apoio da claque” (E29)

“Sim. A claque ajuda bastante e influencia muito” (E31)

“Muito sucesso. Sem nós o Porto não era nada” (E36)

No entanto, o sucesso só é alcançado quando se faz por isso. As pessoas têm que estar disponíveis para construir este tal sucesso. É questionado, então, como se concilia a vida pessoal, o trabalho e a presença nos jogos.

Como era de esperar, *“é difícil. Muitas vezes faltamos a aniversários, festas, convívios... pedimos folga, dias de férias... tudo isto para podermos ver o nosso Porto” (E5);* ou pelo contrário, *“é fácil. Não vivo do Porto mas vivo para o Porto. Por isso é algo que já está inerente. Infelizmente, agora trabalho fora e como tal, não posso ir a todos*

os jogos, mas sempre que posso lá estou. Quando não posso, tento coordenar logisticamente o meu núcleo” (E6).

Dependendo de cada situação familiar e profissional, os membros da claque fazem realmente os possíveis para estarem presentes nos jogos, tanto que, *“tento arranjar tempo para tudo. Tento meter as folgas nos dias dos jogos ou fazer horas extra para poder apoiar o nosso amor” (E11); “Às vezes é difícil, mas como o amor é muito grande, faz-se um esforço, desmarcam-se coisas ou até mesmo faltao ao trabalho” (E12); “Com muito amor ao clube, muita paixão, sacrifício, organização, disciplina e apoio controlado, sem exageros” (E15); “Tento gerir o melhor possível. Se houver jogos à semana, independentemente da importância do mesmo, peço para trocar folga para estar presente” (E22); “Sempre que posso vou ver os jogos e participar nas atividades que houver. Grande parte da minha vida é dedicada ao Porto, faz parte da minha identidade” (E24); “É difícil porque muitas vezes os jogos são em dia de trabalho, mas tento estar sempre presente” (E31); “Nem sempre é possível ir aos jogos por causa do trabalho, mas perante isso, sempre que possível ou até trocando alguns horários de trabalho, lá estou” (E40).* Quanto à família *“pouco tempo me resta, o que é mau por um lado, mas o Porto é uma bênção” (E2).*

É então notório que uma grande parte dos elementos da claque, procura arranjar soluções no seu âmbito profissional para conciliar com o calendário e horário dos jogos. Os mais fanáticos optam mesmo por faltar ou trabalhar mais horas para que possam estar presentes nos jogos de futebol, enquanto que outros, não conseguem estar presentes por razões óbvias, não pondo o Futebol Clube do Porto como prioridade máxima.

A Gestão de Recursos Humanos nas claques requer uma abordagem que equilibre as exigências pessoais, profissionais e o compromisso com o clube. Pois, “o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações, e também de autonomia e ação – não mais de passividade, inércia e dependência. Pessoas como parceiros ativos, não como sujeitos passivos” (Chiavenato, 2014, p.10).

O sucesso no apoio ao clube, como mencionado, só é alcançado quando os membros estão dispostos a fazer sacrifícios significativos, o que muitas vezes, implica conciliar a vida pessoal e profissional com a presença nos jogos.

Esta dedicação extrema exige uma gestão rigorosa do tempo e um elevado grau de organização e disciplina. Contudo, a constante necessidade de reconfigurar compromissos pode levar a um desequilíbrio entre a vida pessoal e o apoio ao clube, mostrando que a Gestão de Recursos Humanos nas claques deve considerar estratégias para minimizar o impacto negativo sobre a vida familiar e profissional dos seus membros. Assim, é crucial encontrar formas de apoio logístico e flexibilização que permitam um compromisso sustentável e equilibrado, garantindo que o fervor pelo clube não comprometa outros aspetos essenciais da vida dos adeptos.

Com vista a perceber se há diferenças em termos de apoio da claque em jogos do campeonato e taças em Portugal e nas competições europeias, estes foram questionados sobre este tópico.

Como se pode constatar, o sucesso no apoio do clube é positivo e destacável, sendo partilhado por maior parte dos adeptos, mas, *“infelizmente existe diferenças. Mas os que verdadeiramente sentem o clube não querem saber se o jogo é contra o Barcelona ou contra o Alverca. O que interessa é o nosso Porto”* (E5). Admitem mesmo que *“são jogos diferentes e as pessoas gostam de ver os melhores jogos”* (E12). É mais que óbvio que as competições europeias são mais chamativas, pelo seu grau de exigência, por todo o espetáculo e pela magia que transmite, sendo que, *o “Futebol Clube do Porto está nos quatro cantos do mundo, assim sendo, o apoio a nível internacional é imenso. O campeonato é muito positivo e as taças da liga e de Portugal podiam ter mais gente do que é habitual, independentemente da importância do jogo”* (E22).

Por isso, esta diferença *“não devia existir, mas é notório que uma pessoa por exemplo que trabalhe, pede mais depressa o dia para ver jogos da Champions do que para ver Porto vs Montalegre para a taça”* (E3).

A análise das respostas dos membros da claque e adeptos do Futebol Clube do Porto relativamente às diferenças de apoio entre competições nacionais e europeias revela importantes lições para a Gestão de Recursos Humanos no contexto desportivo.

A motivação dos adeptos varia significativamente consoante o prestígio e a exigência das competições, refletindo uma necessidade de estratégias diferenciadas para maximizar o envolvimento. Da mesma forma, na Gestão de Recursos Humanos, é crucial reconhecer que os trabalhadores podem ser movidos por diferentes incentivos e níveis de motivação (Chiavenato, 2014). Assim, as organizações devem implementar abordagens personalizadas que considerem as especificidades e interesses dos indivíduos, tal como, os clubes desportivos devem fazer para atrair e manter o apoio dos adeptos em todas as competições (Fraga, 2018).

Segundo Chiavenato (2014), “é necessário criar um clima e uma cultura corporativa favorável para se alcançar objetivos. Ter uma arquitetura organizacional adequada, um estilo de gestão e incentivos permite aos líderes, trabalhar de forma eficaz com as suas equipas” (p.69).

A capacidade de mobilizar um apoio consistente e entusiástico, mesmo em contextos menos prestigiados, é um indicador de uma cultura organizacional robusta e eficaz, que deve ser uma meta para qualquer diretor de Recursos Humanos.

Segundo Chiavenato (2014), “envolve também a criação do clima e da cultura corporativa favorável ao alcance dos objetivos, arquitetura organizacional adequada, estilo de gestão e modelagem do trabalho, além de incentivos pelo alcance de objetivos e uma plataforma que permita aos executivos – como gestores de pessoas – trabalhar adequadamente com as suas equipas” (p.69).

A quarta questão de partida incide em “***Qual a perceção que existe acerca das claque em geral e dos Super Dragões em particular?***”.

Para se ter uma perspectiva de comparação entre os *Super Dragões* e outras claques, foi perguntado aos vários membros integrantes desta claque, como é que esta é vista em comparação a outras claques. Ao que se constatou que os *Super Dragões* são “superiores em Portugal. Não existe uma claque que nos consiga abafar e combater” (E4). É descrita como “sem comparação” (E8) e “sem dúvida uma referência” (E7). Há quem afirme que “a meu ver em Portugal é sem dúvida a melhor e uma das melhores claques da Europa” (E8) e “é superior em qualidade, quantidade e longevidade. Somos muitos e os melhores! Fazemo-nos ouvir em estádios cheios, inclusivamente fora de casa!” (E9). “É a melhor a nível nacional e Europeu” (E3).

A autoavaliação positiva dos *Super Dragões*, expressa nas opiniões dos seus membros, revela um claro favoritismo em relação ao próprio grupo e um desfavoritismo em relação aos outros. Afirma-se que a identidade social “é o modo como nos olhamos, categorizamos, posicionamos e nos comparamos nos contextos em que estamos inseridos” (Fialho, 2017, p.141).

A identidade coletiva desta claque é fortemente marcada por um sentimento de superioridade e exclusividade, evidenciando nas afirmações que são “superiores em Portugal” e “sem comparação”. Esta perceção de excelência e de serem uma referência não só em Portugal mas também na Europa, demonstra um enviesamento intragrupal típico, onde as qualidades do próprio grupo são aplicadas e idealizadas. Este favoritismo intragrupal contrasta com a desvalorização implícita das outras claques, que são vistas como incapazes de igualar ou superar os *Super Dragões* em “qualidade, quantidade e longevidade”. Tal dinâmica reforça a coesão interna e a identidade do grupo, ao mesmo tempo que acentua a distinção e a competição com os grupos externos, perpetuando uma visão de “nós contra eles”.

Seguindo a lógica apresentada, fez-se outra questão para se perceber o quão a claque enaltece o clube e a cidade do Porto a nível nacional e internacional.

“Sem dúvida. Também me sinto o culpado disso. As Fotos da Curva leva as imagens da claque a todo o mundo” explicou o E2 sendo um dos fundadores da claque.

Já um dos responsáveis do material da claque foi muito direto na sua resposta *“sempre, é o nosso objetivo”* (E3).

As restantes opiniões começam com *“sempre. O Porto cidade, o Porto clube serão sempre o nosso maior alicerce no que diz respeito à claque. Carregamos o nome da nossa cidade e clube seja por onde for”* (E5). Isto é, *“isso é inquestionável. Somos conhecidos mundialmente pela organização e pela paixão que demonstramos em todo o lado onde jogue o FC Porto”* (E9). Acrescentam ainda que, *“Claro que sim. Não existe futebol sem claques. O nosso apoio fervoroso é conhecido mundialmente. E considero que somos os guardiões da cidade, pois o Porto também é cidade e não apenas um clube. Ajudamos uns aos outros”* (E23) e afirmam mesmo serem *“a parte mais genuína da cidade”* (E30).

O objetivo crucial da claque é *“apoiar a equipa”* (E12) mas, por trás, este grupo organizado é responsável por várias causas solidárias. *“Angariações principalmente. E não precisamos dos media para ter o conhecimento. Basta apoiar de coração”* (E14). Existem várias campanhas solidárias onde *“ajudamos sempre com o intuito de no futuro aquela pessoa que ama o FC Porto saber que não está sozinha, mas sem dúvida que o maior movimento foi na pandemia onde conseguimos fazer equipas de entrega de alimentos a famílias necessitadas, entrega de comida aos hospitais para ajudar os nossos guerreiros da saúde”* (E5) e acrescentam ter vários projetos de ajuda *“a todos aqueles que são do nosso clube desde crianças a adultos, desde tratamentos a cadeiras de locomoção”* (E7). Outro testemunho explica que *“o objetivo é levar o nosso clube ao topo, é uma identidade, quem nós somos. E também ajudamos em causas fora do futebol, como por exemplo se uma criança precisar de ajuda para um tratamento hospitalar e algum familiar for da claque nós ajudamos no que podemos”* (E24).

“O conceito de identidade remete-nos para as características distintivas do caráter de uma pessoa ou o caráter de um determinado grupo. Estas características resultam de uma multiplicidade de interações que o indivíduo vai mantendo com o meio social em que se encontra inserido” (Fialho, 2017, p.139).

Os objetivos dos *Super Dragões* incidem em paralelismos significativos com a Gestão de Recursos Humanos, especialmente no que diz respeito à motivação, coesão de grupo e responsabilidade social corporativa. Tal como numa organização que valoriza a identificação e o compromisso dos seus trabalhadores, a claque fomenta um forte sentido de pertença e orgulho nos seus membros, enaltecendo o clube e a cidade do Porto a nível nacional e internacional. Ou seja, “o caráter da pessoa ou de um determinado grupo detém características de um conjunto de interações que o indivíduo mantém com o meio social onde está inserido” (Fialho, 2017, p.139).

A dedicação à equipa e à comunidade, através de campanhas solidárias e apoio mútuo, espelha práticas de responsabilidade social que muitas empresas adotam para fortalecer a sua cultura organizacional e impacto social. Além disso, a capacidade de mobilizar recursos e coordenar esforços em prol de causas comuns demonstra uma gestão eficiente de Recursos Humanos, promovendo um ambiente colaborativo e solidário, onde cada membro sente que contribui para algo maior, tanto no contexto desportivo quanto no comunitário.

Dentro deste contexto, verificando que os *Super Dragões* realizam campanhas solidárias e doações, podemos afirmar que são transmitidos valores através destas causas.

Os elementos da claque consideraram então:

“O nunca desistir e o amor incondicional” (E3)

“Os principais valores são mesmo a vontade de conquistar, que aprendemos lá dentro e a paixão que temos pelo clube. Não existe melhor escola que uma viagem organizada por todos. É notável a irmandade, o companheirismo, a solidariedade entre outros fatores. Levamos estas experiências para o nosso dia a dia” (E5)

“Amizade, partilha, lealdade, irmandade, bondade e altruísmo” (E6)

“A raça e a vontade de vencer. O respeito pelos nossos são valores que transmitimos” (E9)

“Ajudamo-nos e confiamos uns nos outros” (E24)

“No bem e no mal temos de estar unidos porque somos uma família” (E27)

“Amor, paixão, lealdade, respeito e responsabilidade” (E28)

“Irmandade, honestidade, união, entreaajuda e sacrifício” (E30)

“Apoio, integridade, paixão, amizade e muito mais” (E31)

Os valores expressos e explícitos pelos membros dos *Super Dragões*, como amor incondicional, irmandade, lealdade, solidariedade, amizade, respeito e responsabilidade, são fundamentais tanto para a coesão interna da claque quanto para a sua imagem externa. Estes valores não só fortalecem a identidade do grupo, mas também influenciam positivamente o comportamento dos seus integrantes no dia a dia. “Há valores como a solidariedade, entreaajuda e amizade, que em conjunto com uma irreverência inerente e uma insubmissão característica dos jovens atuais, levam a um suporte robusto, estruturado e incisivo no que diz respeito à causa da claque” (Torcida Verde, n.d.).

Na Gestão de Recursos Humanos, a promoção de valores semelhantes pode criar um ambiente de trabalho colaborativo e solidário, onde os trabalhadores se sentem valorizados e motivados. A ênfase na união, no respeito mútuo e no apoio constante, como demonstrado nas campanhas solidárias e na entreaajuda dentro da claque, reflete práticas de Recursos Humanos eficazes, que procuram motivar os trabalhadores que revela um propósito e um sentido de comunidade (Gandolfi & Stone, 2016). Assim, tal como a claque utiliza estes valores para inspirar e mobilizar os seus membros, as organizações podem incorporar princípios semelhantes para desenvolver uma cultura organizacional forte e coesa, promovendo o bem-estar e o compromisso de todos os seus trabalhadores.

E em consequência destes atos, colocou-se a questão da visibilidade ao se pertencer à claque. Uma vez que, estando presente em todos os jogos e mostrando o apoio à equipa mais a junção dos atos solidários, pode-se considerar que a claque é a chave para uma maior exposição.

As respostas variam muito. O E3 não considera haver vantagens *“sendo sincero geralmente não traz vantagens. Somos associados sempre à criminalidade e além disso somos discriminados, mas a meu ver é uma aprendizagem para a vida”*.

Mais respostas relatam que *“não existe uma vantagem, mas sim um amor. Nunca se vai tratar de visibilidade, pelo contrário, geralmente a claque é sempre associada a atos menos bons”* (E4); *“Sinto orgulho em ser reconhecido como tal, mas sem querer ser protagonista, apenas desejo e anseio pelo sucesso do FC Porto”* (E10); *“A vantagem é estar rodeado de pessoas que apoiam os noventa minutos inteiros. E pertencer a uma família”* (E24); *“Não pela visibilidade porque a maioria vai por amor e para ajudar a equipa de uma forma mais direta, sendo que, não podemos estar em campo. A claque é o local onde nos sentimos mais próximos dos jogadores e não faz sentido enaltecerem-se por pertencerem à claque”* (E28); *“Dá sempre outra visibilidade porque a claque vai a qualquer lado para apoiar a equipa e há mais destaque”* (E29).

A questão da visibilidade associada à pertença à claque dos *Super Dragões* revela uma complexidade que se reflete também na Gestão de recursos humanos. A perceção de que a visibilidade não traz necessariamente vantagens e pode, por vezes, estar associada a estigmas, como indicado pelos membros da claque, sublinha a importância de uma gestão cuidadosa da imagem e da comunicação interna e externa. Na Gestão de Recursos Humanos, é crucial reconhecer e valorizar o contributo dos trabalhadores, promovendo uma cultura de reconhecimento que vai além da visibilidade pública e evita estereótipos negativos (Campos et al. 2021). Ao mesmo tempo, a ênfase no amor ao clube, no companheirismo e no sentido de pertença, sugere que a motivação intrínseca e a solidariedade são valores fundamentais que devem ser cultivados dentro das organizações.

Tajfel (1982), enfatiza que *“a identidade social é a parcela de autoconceito que deriva do conhecimento que o indivíduo tem da sua pertença a um grupo social, juntamente com o significado emocional e valor associado a essa pertença”* (p. 290). Por isso, criar um ambiente onde os trabalhadores se sintam parte de uma *“família”*, valorizados pelo seu compromisso e lealdade, pode aumentar a coesão e a motivação,

independentemente da visibilidade externa. Portanto, tal como a claque procura valorizar a paixão e o apoio incondicional, as organizações devem focar-se em reconhecer e celebrar o empenho e a dedicação dos seus trabalhadores, promovendo um ambiente de trabalho positivo e inclusivo (Chiavenato, 2014).

A identidade social é definida como “a parcela de autoconceito que deriva do conhecimento que o indivíduo tem da sua pertença a um grupo social (ou grupos), juntamente com o significado emocional e valor associado a essa pertença” (Tajfel, 1982, p.290). O conhecimento do indivíduo de que pertence a certos grupos sociais juntamente com algum significado emocional e de valor que atribui a essa pertença são aspetos fundamentais no processo de identificação.

Por fim, com a quinta questão de partida pretende-se saber “***Quais são os estereótipos que existem sobre a claque?***”.

Esta questão é das “mais pertinentes a ser estudada porque quando falamos em claques, muitos são os estereótipos relativos à violência e confrontos” explicou Rocha e Valente (2016) numa reportagem ao Notícias ao Minuto. Elas são associadas a vários termos, ideias, conceitos e estereótipos muito pelos atos e atitudes e também pelo que é transmitido pelos media.

E começam por “*não falta estereótipos, desde nos chamarem drogados, bêbados, mamões e muitos outros que nem vale a pena dizer mas nós todos sabemos a verdade*” (E3) e “*há tantos. Somos criminosos, somos traficantes, somos ladrões e quando me dizem isso eu fico indignado. Eu sou dos Super Dragões e tenho formação académica, fui gerente bancário, tenho uma empresa, sou honesto, sou sério, não trafico, não roubo, não mato, não bato. Quem cria estes estereótipos tem que saber muito bem do que está a falar. A claque é uma junção de várias mentalidades, pessoas, extratos sociais, capacidades académicas, há pessoas que tiveram possibilidades de estudar mais na vida outras não, há pessoas que ganham mais e outras menos, umas mais instruídas que outras. Isto é apenas uma amostra da sociedade*” (E2).

Para combater os estereótipos negativos, a Heineken lançou em 2024, uma campanha que enfatiza o adepto fanático e que mostra a sua devoção pelo seu clube. “A campanha procura desmistificar a ideia de que um adepto incondicional não tem a ver com a sua aparência, mas sim com a forma como cada um se comporta e expressa o seu amor pelo futebol” afirmou Lima (2024) à revista online Marketeer.

Mais entrevistados realçaram que *“existem muitos estereótipos desde que somos ladrões, drogados, que só causamos conflitos, que não trabalhamos, mas, na realidade estes são uma minoria e dentro da claque temos pessoas bem-sucedidas e humildes”* (E5). Isto é *“fruto de como a comunicação social nos pinta e do velho estigma de que a malta das claques é tudo drogados e ladrões”* (E6). Consideram ser *“uns arruaceiros, só arranjamos confusões e somos como uma máfia dentro do clube”* (E28) e *“há sempre um pensamento que somos rebeldes, loucos da cabeça e diferentes, mas não somos isto”* (E32). Em geral, a claque é associada à *“violência, droga, apoio exagerado à chefia da claque e aos que lhe são próximos, proximidade à direção”* (E15).

Sinteticamente, a Gestão de Pessoas numa claque é uma tarefa delicada e crucial para o sucesso e a integridade do grupo. Neste contexto, é fundamental cultivar uma cultura de respeito mútuo, cooperação e liderança responsável. Incluir a capacidade de gerir conflitos de forma construtiva, promover a inclusão e garantir a segurança dos membros. Ao priorizar o bem-estar e a coesão do grupo, uma Gestão de Pessoas eficaz fortalece a identidade da claque e contribui para uma experiência positiva e memorável para todos os envolvidos.

A abordagem aos estereótipos sobre as claques, especificamente os *Super Dragões*, destaca a importância da Gestão de Recursos Humanos na construção e manutenção de uma imagem positiva e na promoção de uma cultura organizacional saudável. Os estereótipos são frequentemente ligados às claques, criando representações mentais que prejudicam a imagem das mesmas, assim, há diversos tipos de estereótipos. No entanto, *“estes preconceitos permeiam todas as esferas da vida social, desde ocupações até ao ciclo de vida, passando pela família, classe social, estado civil, desvios sociais e qualquer outro campo que pretendamos distinguir”* (Campos et

al., 2021, p.3). Os estereótipos negativos associados às claques, como a violência, a droga e o comportamento disruptivo, refletem desafios semelhantes aos encontrados na Gestão de Recursos Humanos em contextos organizacionais convencionais (Campos et al., 2021).

Assim como as empresas enfrentam estereótipos relacionados à sua cultura corporativa e aos comportamentos dos seus trabalhadores, as claques enfrentam percepções distorcidas que podem afetar a sua reputação e legitimidade. Uma estratégia eficaz de Gestão de Recursos Humanos, tanto para organizações como para claques, envolve a promoção de valores positivos, a transparência na comunicação e o combate ativo aos estereótipos prejudiciais.

A campanha da Heineken, mencionada como exemplo, ilustra como as organizações podem usar a comunicação e o marketing para desafiar percepções negativas e redefinir narrativas em torno das suas identidades. Da mesma forma, nas claques, é crucial educar o público sobre a diversidade de membros, as suas motivações e contribuições para desmitificar estereótipos prejudiciais. Além disso, a Gestão de Pessoas em claques exige habilidades específicas, como a capacidade de mediar conflitos, promover a coesão do grupo e garantir a segurança dos membros. Estas competências são essenciais para criar um ambiente inclusivo e harmonioso, onde todos os membros se sintam valorizados e respeitados. Assim, uma abordagem centrada nas pessoas na gestão de claques pode contribuir para a construção de uma comunidade mais unida e positiva, alinhada com os objetivos e valores do grupo, enquanto mitiga os estereótipos negativos associados ao seu funcionamento.

Nos mais recentes acontecimentos, onde o líder dos *Super Dragões* foi detido e mais 11 elementos, as autoridades apontam para a prática de crimes de ofensas corporais, danos, coação e ameaças decorridos na Assembleia Geral do FC Porto. Figueiredo, Rosa e Antunes (2024) redigiram uma notícia online para o Jornal Observador onde afirmam “ a Procuradoria-Geral do Porto confirmou que o inquérito investiga os incidentes na Assembleia-Geral do clube decorrida a 13 de novembro e que foram levadas a cabo buscas domiciliárias e não domiciliárias. Está em causa a prática

dos crimes de ofensa à integridade física no âmbito de espetáculo desportivo ou em acontecimento relacionado com o fenómeno desportivo, coação agravada, ameaça agravada, instigação pública a um crime, arremesso de objeto ou de produtos líquidos e atentado à liberdade de informação”.

Em contrapartida, em episódios recentes, os comportamentos de alguns membros da claque não foram os mais corretos, tendo em conta, a necessidade de abolir os estereótipos que são associados à claque. Surgindo nas notícias vídeos onde pode verificar confrontos entre os *Super Dragões* e a PSP antes da final da Taça de Portugal. E também surgiram vídeos de confrontos entre os próprios membros da claque nas bancadas do Jamor.

Outro caso polémico incide na Operação “Bilhete Dourado”, onde se afirma que os bilhetes da claque serviam como um negócio ilegal. Há suspeitas de um esquema de venda de bilhetes que era um forma de agradecimento pelo apoio dos *Super Dragões*. Costa (2024), esclarece à Rádio Renascença “o Ministério Público suspeita de “conluio” entre funcionários ligados ao FC Porto e uma empresa associada e membro dos *Super Dragões* na aquisição de bilhetes para jogos de futebol depois vendidos no “mercado negro”. Foram apreendidos 4000 bilhetes de vários jogos do FCP, mais de 44 mil e 500 euros em numerário, uma tocha, diversa documentação relacionada com a venda e distribuição ilegal de bilhetes, diversos equipamentos informáticos e telefónicos, várias máquinas fotográficas com conjuntos de objetivas e mais de 320 cartões de sócio dos *Super Dragões*”. Já Gomes (2024), numa notícia online no Observador diz que “a claque dos *Super Dragões* diz estar a ser objeto de “intoxicação mediática, perseguição e ameaças” e garante que “não disponibiliza aos seus membros bilhetes de ingresso por valores distintos dos valores faciais impressos nos bilhetes””.

Os *Super Dragões* divulgaram um comunicado nas redes sociais em que garantem que “como grupo organizado de adeptos legalmente constituído, cumprem todas as obrigações legais e estatutárias, cumprindo integralmente os dois protocolos que tem atualmente em vigor – um com o FC Porto e o outro com a SAD do clube portista”.

Contrariamente, aos esforços para eliminar os estereótipos negativos frequentemente associados às claques, os recentes incidentes envolvendo a detenção do líder dos *Super Dragões* e de mais 11 elementos, acusados de crimes graves como ofensas corporais e coação, agravam ainda mais os estereótipos negativos que a claque tenta combater.

A polémica da Operação “Bilhete Dourado”, que revela suspeitas de venda ilegal de bilhetes, só vem reforçar a perceção de que a claque opera à margem da legalidade. Apesar das alegações dos *Super Dragões* de estarem a ser alvo de uma campanha de difamação e de cumprirem todas as obrigações legais, as provas recolhidas pelas autoridades são difíceis de ignorar. Estes acontecimentos não só dificultam a desmistificação dos estereótipos associados à claque, como também exigem uma reforma profunda e uma mudança de comportamento por parte dos seus membros para que possam realmente transformar a sua imagem pública. Tanto é que, em consequência desta polémica, os líderes tomaram a decisão de renunciar os cargos de direção da claque, onde justificam o motivo através das redes sociais da claque, enfatizando que estão a ser alvos de “pressão mediática originada pelos processos judiciais em curso e de serem alvos de difamação, perseguição e ameaças (extensíveis a familiares e amigos), não reunindo as condições necessárias para se manterem no desempenho dos referidos cargos” (Record, 2024).

Vídeos de confrontos com a PSP antes da final da Taça de Portugal, bem como lutas internas nas bancadas do Jamor, têm circulado nas notícias, reforçando a imagem de violência e desordem. Verifica-se uma falta de disciplina e de respeito pelas normas de convivência social. Estes episódios demonstram uma clara contradição entre o desejo de mudar a perceção pública e as ações concretas dos membros da claque.

Por isso, para que a claque consiga verdadeiramente afastar-se desses estereótipos, é imperativo que adote uma postura mais disciplinada e responsável, promovendo valores de respeito e *fair play* dentro e fora dos estádios.

CONCLUSÃO

O estudo de caso teve como finalidade a exploração empírica de como, unindo a paixão pelo clube e o profissionalismo no que concerne à gestão da claque, pode ser um desafio dadas as circunstâncias expostas como o grande número de pessoas e a variedade de personalidades ali inseridas.

Isto é, a Gestão de Recursos Humanos desempenha um papel central na manutenção da unidade e no alcance dos objetivos comuns. Foi importante esclarecer quais são as práticas indicadas para se investir no desenvolvimento pessoal e no bem-estar de cada membro de forma a contribuir para o crescimento da claque e para o florescimento individual de cada membro.

1. – Conclusões Gerais

Unir paixão e profissionalismo na gestão de pessoas numa claque de futebol é um desafio fascinante e relevante. Ao longo desta discussão, explorou-se como o equilíbrio entre a paixão dos membros da claque pelo clube e a necessidade de gestão eficaz pode ser alcançado. Vimos que, embora a paixão possa ser uma força motivadora muito poderosa, ela deve ser canalizada e dirigida de maneira profissional para garantir que a claque contribua positivamente para o ambiente do estádio e para a reputação do clube.

É crucial reconhecer que a Gestão de Pessoas numa claque de futebol exige competências de liderança sólidas e comunicação eficaz e nesse contexto, fica claro que o sucesso de uma claque de futebol não se limita apenas aos cânticos nas bancadas, mas também se estende à influência positiva que essa paixão possa ter dentro e fora do estádio. Ao unir paixão e profissionalismo na Gestão de Pessoas numa claque, é possível criar uma comunidade vibrante e comprometida que não apenas apoia o clube, mas também inspira outros a fazê-lo. Essa união pode ser uma força motriz para a construção de uma cultura de futebol mais inclusiva, apaixonada e respeitosa. Portanto, a gestão

eficaz de pessoas numa claque de futebol é um exemplo de como a paixão pode ser direcionada de maneira positiva e profissional para alcançar o sucesso e a harmonia num ambiente apaixonado.

Os *Super Dragões* são o exemplo de uma complexa interseção entre paixão e profissionalismo na Gestão de Pessoas numa claque. E foi importante reconhecer a importância da Gestão de Recursos Humanos, onde os líderes devem fortalecer não apenas a identidade social, mas também a coesão interna. É crucial integrar mulheres e desafiar estereótipos para ampliar perspectivas e habilidades que enriquecem o tecido social da claque. Além disso, para se atingir objetivos estipulados, a claque requer uma abordagem estratégica. Inclui-se aqui uma comunicação eficaz, gestão de conflitos e definição de metas.

Apesar de se constatar que as claque têm um papel significativo no apoio aos clubes e na identidade clubística, a reputação das claque é ainda muito negativa, o que prejudica a sua imagem, do clube e do desporto em geral. Mesmo a gestão em si tem muitas lacunas.

A investigação mostra que ainda é preciso implementar novas estratégias para se alcançar sempre um melhor resultado, mas é necessário que haja predisposição de um grande número de membros, o que dificulta bastante estas mudanças. Era importante sensibilizar os membros da claque sobre a conscientização sobre os impactos negativos dos comportamentos associados aos estereótipos, mudando assim a perceção pública e melhorando a reputação da claque, também seria oportuno envolver a claque em mais iniciativas comunitárias e projetos de responsabilidade social que podem fortalecer os laços entre os membros e a sociedade em geral, outra estratégia a implementar poderia passar pela promoção de uma cultura de transparência dentro da claque, onde as decisões e as ações têm que ser explicadas e justificadas de forma clara e aberta, o que ajudará a contruir confiança entre os membros e a credibilidade da claque perante o público em geral.

Por fim, seria bom facilitar o diálogo construtivo entre os diferentes grupos dentro da claqué para identificar preocupações, resolver conflitos e encontrar soluções que beneficiem todos, de forma a, superar divisões internas e promover uma maior coesão e colaboração entre os membros.

Deste estudo retiraram-se conclusões como:

Verifica-se que existe uma boa gestão dentro da claqué. Há organização e tendência a crescer a cada dia. Isto porque, o profissionalismo está a ser posto em causa como uma prioridade. Há sempre erros cometidos, mas estão dispostos a procurar a correção para eles e inserir sempre novas estratégias que beneficiem ainda mais a gestão destas pessoas.

Conjuga-se assim a Gestão de Recursos Humanos nesta organização, onde, é notório a aquisição de competências profissionais desta gestão por parte dos superiores.

A experiência vivida na claqué por parte dos seus membros é descrita como muito positiva. Em geral, consideram este grupo uma família. Estão rodeados de pessoas incríveis, com os mesmos interesses e sentem-se que pertencem ali. Não há diferenças entre homens e mulheres e existe uma excelente relação e parceria entre todos. Ou seja, verifica-se uma necessidade de pertença, de forma, a sentirem-se úteis. É ali que se sentem integrados, que acrescentam valor e fazem a diferença.

Quanto à necessidade de mudança, os entrevistados negaram ser preciso. Estão satisfeitos, mas se puderem melhorar sempre alguma coisa, estão então dispostos a isso.

Aquando questionados sobre de que forma a claqué obtém sucesso no apoio ao clube, consideram serem o 12º jogador e que não há apoio comparável. Percorrem quilómetros, independentemente, da situação meteorológica. E enfatizam que para apoiar o clube fazem todos os esforços possíveis, como faltar ao trabalho ou pedir trocas ou faltar a eventos familiares. O objetivo é conciliar o calendário dos jogos e as suas vidas.

Mesmo assim, o apoio não é sempre idêntico. Mediante o jogo que é, nota-se diferenças. O apoio é sempre maior em jogos grandes do que aqueles menos relevantes. Saliencia-se só que os membros da claque consideram todos os jogos importantes, mas há aqueles que dão mais prioridade às competições europeias e clássicos, do que, jogos disputados para as taças de Portugal.

Se falarmos de comparações de claque, os entrevistados consideram os *Super Dragões* uma claque sem comparação possível. São superiores em Portugal e detêm qualidade, quantidade e longevidade. Seguindo esta lógica, a claque consegue ter o poder de enaltecer o clube e a cidade do Porto. Ao se deslocarem para fora e mesmo dentro do país, carregam o nome da cidade e demonstram assim um amor incondicional e territorial.

Relativamente às questões sociais que a claque está associada, os *Super Dragões* são palco de várias ações solidárias e campanhas. Incluindo episódios marcantes na fase que decorreu a pandemia e foi preciso várias ajudas.

Por fim, a grande polémica da claque passa pelos estereótipos que lhe são rotulados. É algo degradante e triste, e, os membros lamentam serem vistos da forma que a sociedade os descreve. Justificam-se e defendem-se, mostrando revolta por não conseguirem modificar esta ideia errada que as claque, em geral, são associadas.

A principal limitação deste estudo reside na sua abrangência e complexidade. Embora seja um tema interessante e crucial, a transversalidade do tema torna-o complexo, podendo ser suscetível a algum enviesamento devido à diversidade de perspetivas envolvidas.

Ainda assim, apesar de existirem várias referências na bibliografia, observou-se que há uma carência significativa de estudos científicos que abordem este tema. Essa lacuna representa uma das limitações deste estudo, pois foi desafiador selecionar e revisar a literatura relevante. No entanto, essa dificuldade levou-nos a refletir e concluir

que essa escassez de estudos se deve ao fato de ser um campo novo e em constante evolução.

2. – Recomendações para Investigações Futuras

O estudo da gestão de uma claque, onde a paixão pelo desporto e o profissionalismo se entrelaçam, oferece um vasto campo para investigações futuras. Diante desse desafio, é fundamental delinear recomendações que possam orientar pesquisas mais profundas e esclarecedoras.

Poderá ser feita uma investigação comparativa entre diferentes claques, que irá fornecer diferentes perspetivas de práticas de gestão. Comparar claques de diferentes desportos, regiões ou culturas pode revelar padrões e tendências universais, assim como, nuances e peculiaridades específicas de cada contexto. Também se sugere combinar métodos qualitativos e quantitativos que poderá ajudar a compreender melhor a gestão da claque, isto porque, realizando entrevistas vamos ao encontro às experiências dos membros, e com análises estatísticas já será possível identificar correlações e padrões estatísticos. Sugere-se ainda, considerar a sustentabilidade das práticas de gestão ao longo do tempo. Os estudos futuros podem explorar como as claques enfrentam desafios contínuos, como mudanças na liderança ou pressões externas, e assim, ter uma percepção da gestão a longo prazo.

Ao seguir estas recomendações, é possível lançar uma luz sobre a complexa interação entre paixão e profissionalismo na gestão de uma claque. Estes estudos podem expandir o conhecimento sobre a dinâmica das claques e informar práticas eficazes e sustentáveis. Espera-se que a presente investigação abra portas ao estudo desta temática e que futuros estudos aprofundem ainda mais esta vertente da gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A Bola. (2023). *FC Porto A mensagem das claques do FC Porto para Sérgio Conceição*. Abola.pt. Consultado a 7 de novembro de 2023. <https://www.abola.pt/futebol/noticias/a-mensagem-das-claques-do-fc-porto-para-sergio-conceicao-2023082910191175100>

Almeida, I. (2020). *Inédito no futebol português. Marega abandonou o jogo devido a insultos racistas*. Dn.pt. Consultado a 14 de novembro de 2023. <https://www.dn.pt/desportos/inedito-no-futebol-portugues-marega-abandonou-o-jogo-devido-a-insultos-racistas-video-11828099.html>

Amado, J. (2000). A Técnica de Análise de Conteúdo. *Revista Referência*, volume 5, 54-63. https://rr.esenfc.pt/rr/index.php?module=rr&target=publicationDetails&pesquisa=&id_artigo=2049&id_revista=5&id_edicao=20

Armbrust, G. (2023). *Gestão de pessoas segundo Chiavenato: o que é e aplicação*. Gupy. Consultado a 1 de setembro de 2023. <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas-segundo-chiavenato>

Assi, C. (2023). *Adepto de AEK de Atenas morre esfaqueado em confronto de claques*. Tsf.pt. Consultado a 14 de novembro de 2023. <https://www.tsf.pt/desporto/adepto-do-aek-de-atenas-morre-esfaqueado-em-confronto-de-claques-16824853.html>

Backer, M., Puyenbroeck, S, Fransen, K., Reynders, B., Boen, F., Malisse, F. & Broek, G. (2022). *Does fair coach behavior predict the quality of athlete leadership among belgian volleyball and basketball palyers: the vital role of team identification and task cohesion*. Frontiersin.org. Consultado a 11 de outubro de 2023. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.645764/full>

Barbosa, A. (2012). *A Relação e a Comunicação Interpessoais entre o Supervisor Pedagógico e o Aluno Estagiário* [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Educação João de Deus]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/2472/1/AnaMariaBarbosa.pdf>

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo* (ed.). Lisboa Edições. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7684991/mod_resource/content/1/BARDIN__L._1977._Analise_de_conteudo._Lisboa__edicoes__70__225.20191102-5693-11evk0e-with-cover-page-v2.pdf

Batista, E., Matos, L. & Nascimento, A. (2017). A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, volume 11*, 23-38. <file:///C:/Users/auchan/Downloads/Aentrevistacomotcnicadeinvestigaonapesquisaqualitativa.pdf>

Berger, E. (2021). *Discover the famous Gelbe Wand*. P1travel.com. Consultado a 21 de novembro de 2023. <https://www.p1travel.com/blog/discover-the-famous-gelbe-wand/>

Brandão, A. (2014). *Uma Introdução à Abordagem Sociológica Das Identidades* (1ª ed.).

Edições

Húmus.

<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/75081/1/28->

[Uma%20introdu%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A0%20abordagem%20sociol%C3%B3gica_DIGITAL.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/75081/1/28-Uma%20introdu%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A0%20abordagem%20sociol%C3%B3gica_DIGITAL.pdf)

Brandão, C. (2018). Processos de Liderança: Implicações para a Gestão de Pessoas. *The Psychologist: Practice & Research Journal*, volume 1(1), 1-293

Brandão, E. (n.d.), *Métodos e técnicas da pesquisa*. Maxwell.vrac.puc-rio.br. Consultado a 16 de fevereiro de 2024. https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/25596/25596_6.PDF

Bruyne, P., Herman, J. & Schoutheete, M. (1982). *Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: Os polos da prática metodológica* (3ª ed.). Francisco Alves

Cabral, R. (2020). *A liderança eficaz no contexto organizacional: uma análise das práticas prevalentes na alta gestão de uma instituição pública de ensino superior* [Programa de Pós-Graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. Repositório Institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/30674/1/RodrigoRaniereXavierCabral_DISSERT.pdf

Campos, L., Marins, J., Ramos, M., Silva, J., Oliveira, T. & Behar, C. (2021). O que são estereótipos? *Ciência Atual*, volume 17, 1-11.
<https://revista.saojose.br/index.php/cafsj/article/view/520/463>

Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos – O capital humano das organizações*. (9ª ed.). Elsevier.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4ª ed.). Manole.

Conselho da EU (2000). *Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia*. Carloscoelho.eu. Consultado a 11 de outubro de 2023.
https://carloscoelho.eu/pdf/diversos/carta_dir_fund.pdf

Constituição da República Portuguesa (2005). *Constituição da República Portuguesa Sétima Revisão Constitucional* (ed.). Assembleia da República – Divisão de Edições.
<https://www.parlamento.pt/ArquivoDocumentacao/Documents/CRPVIIrevisao.pdf>

Correio da Manhã. (2023). *Super Dragões oferecem moto elétrica a adepto do FC Porto dependente de uma cadeira de rodas há 30 anos*. Record. Consultado a 7 de novembro de 2023. <https://www.record.pt/futebol/futebol-nacional/liga-betclitc/fc-porto/detalhe/super-dragoes-oferecem-moto-eletrica-a-adepto-do-fc-porto-dependente-de-uma-cadeira-de-rodas-ha-30-anos>

Costa, S. (2024). *Os Super Dragões terão ficado com bilhetes para benefício próprio?* Rr.sapo.pt. Consultado a 29 de maio de 2024. <https://rr.sapo.pt/artigo/explicador-renascenca/2024/05/13/os-super-dragoes-terao-ficado-com-bilhetes-para-beneficio-proprio/378096/>

Costa, S. (2021). *“Hooliganismo em Portugal não é novo e no curto prazo tende a crescer”*. rr.sapo.pt. Consultado a 20 de novembro de 2023. <https://rr.sapo.pt/noticia/pais/2021/12/09/hooliganismo-em-portugal-nao-e-novo-e-no-curto-prazo-tende-a-crescer-diz-especialista/263962/>

Dantas, M. (2024). *Faixas de claques do FC Porto roubadas de museu e queimadas na Croácia*. Publico.pt. Consultado a 29 de maio de 2024. <https://www.publico.pt/2024/03/16/desporto/noticia/faixas-claques-fc-porto-roubadas-museu-queimadas-croacia-2083870>

Decreto-Lei n.º 39/2009, de 30 de julho. Diário da República, 5ª série – N.º 161.

Decreto-Lei n.º 86/1976, de 10 de abril. Diário da República, 1ª série – N.º 13.

Dias, M. (2009). *Promoção de Competências em Educação*. INDEA – Instituto de Investigação, Desenvolvimento e Estudos Avançados

Dias, S. (2022). *Liderança feminina continua longe da paridade desejada na Europa*. Jornaldenegocios.pt. Consultado a 11 de outubro de 2023. <https://www.jornaldenegocios.pt/sustentabilidade/governacao/detalhe/20220126-1029-lideranca-feminina-continua-longo-da-paridade-desejada-na-europa>

Edmondson, A. (2019). *The Fearless Organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth*. (1ª ed.). John Wiley & Sons, Inc.

European Union Agency for Fundamental Rights (n.d.). *Carta dos Direitos Fundamentais da EU*. Fra.europa.eu. Consultado a 11 de outubro de 2023. <https://fra.europa.eu/pt/eu-charter/article/23-igualdade-entre-homens-e-mulheres>

Faria, G. (2020). *Da Festa e Cultura Desportiva à Violência – “Claques e Hooliganismo”*. Fairplay.pt. Consultado a 20 de novembro de 2023. <https://fairplay.pt/futebol/as-claques-desportivas-hooliganismo-no-futebol/>

Fernandes, I. (2021). *Ser membro de uma claque de futebol: vivências e significados associados*. [Dissertação de mestrado, Faculdade de Educação e Psicologia]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/36901/1/202894789.pdf>

Fialho, J. (2017). A construção da identidade social e profissional através da ação das redes de sociabilidade laboral. *Revista Argumentos Montes Claros, volume 14*, 138-162. <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/21991/1/565-2020-1-PB.pdf>

Figueiredo, I., Rosa, L. & Antunes, A. (2024). *Super Dragões: Fernando Madureira detido juntamente com mais 11 pessoas, incluindo 2 funcionários do FC Porto. Clube diz que vai colaborar*. Observador.pt. Consultado a 29 de maio de 2024.

<https://observador.pt/2024/01/31/fernando-madureira-lider-dos-super-dragoes-foi-detido/>

Fraga, T. (2018). *O Impacto da Liderança na Performance Organizacional* [Trabalho de projeto, Instituto Politécnico de Coimbra]. Repositório Institucional do Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/27830/1/Teresa_Fraga.pdf

Gandolfi, F. & Stone, S. (2016). Clarifying Leadership: High-impact Leaders in a Time of Leadership Crisis. *Review Of International Comparative Management*, 17(3), 212-224. <https://rmci.ase.ro/no17vol3/03.pdf>

Garcia, C. (n.d). *Trabalho em equipa*. Utad.pt. Consultado a 10 de outubro de 2023. <https://www.utad.pt/tutoria/wp-content/uploads/sites/40/2017/docs/trabalho-em-equipa.pdf>

Gaspar, J., Honório, F., Honório, J., & Simões, J. M. (1982). Transformações Recentes Na Geografia Do Futebol Em Portugal. *Finisterra*, volume 17, 301-324. <https://doi.org/10.18055/Finis2147>

Giannini, A. (n.d.). *As 10 melhores frases de Steve Jobs sobre inovação e sucesso*. LinkedIn. Consultado a 1 de setembro de 2023. <https://pt.linkedin.com/pulse/10-melhores-frases-de-steve-jobs-sobre-inova%C3%A7%C3%A3o-e-sucesso-giannini>

Gois, G. (2011). *Motivação: uma análise do comportamento do indivíduo dentro das organizações*. Administradores.com.br. Consultado a 1 de maio de 2024. <https://administradores.com.br/artigos/motivacao-uma-analise-do-comportamento-do-individuo-dentro-das-organizacoes>

Gomes, D. (2024). *O hooliganismo existe em Portugal. No fim de semana, assim que a malha abriu um bocadinho, foi o que se viu*. Tribuna.expresso.pt. Consultado a 29 de maio de 2024. <https://tribuna.expresso.pt/futebol-nacional/2024-02-05-O-hooliganismo-existe-em-Portugal.-No-fim-de-semana-assim-que-a-malha-abriu-um-bocadinho-foi-o-que-se-viu-34967aef>

Gomes, J. (2024). *Operação “Bilhete Dourado”. Super Dragões falam em “intoxicação mediática” e garantem que cumprem lei na venda de bilhetes*. Observador.pt. Consultado a 29 de maio de 2024. <https://observador.pt/2024/05/14/operacao-bilhete-dourado-super-dragoes-falam-em-intoxicacao-mediatica-e-garantem-que-cumprem-lei-na-venda-de-bilhetes/>

Griffin, R. & Moorhead, G. (2016). *Comportamento Organizacional: Gestão de pessoas e organizações* (11ª ed.) Cengage Learning. https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=jo2WEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT44&dq=pessoas+recurso+mais+valioso&ots=qgl4O2l19M&sig=rqY4jkzU00s90_qYQy2O0TAfXH8#v=onepage&q=pessoas%20recurso%20mais%20valioso&f=false

Gunther, H. & Cunha, C. (2022). O Sistema de Liderança nas Organizações Intensivas em Conhecimento. *Perspetivas em Gestão & Conhecimento*, volume 12, 33-47. <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/download/62060/35158/1780>
55

Haslam, S., Haslam, C., Jetten, J., Cruwys, T. & Dingle, G. (2021). *The Wiley Encyclopedia of Health Psychology* (1ª ed.). General Editor: Lee M. Cohen.

Hill, N. (n.d.). *Reunir-se é um começo, permanecer juntos é um progresso, e trabalhar juntos é um sucesso*. Pensador.com. Consultado a 10 de outubro 2023. <https://www.pensador.com/frase/NTAwNDM1/>

Horwitz, M. & Rabbie, J. M. (1982). Categories versus groups as explanatory concepts in intergroup relations. *European Journal of Social Psychology, volume 18*, 117-123. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420180204>

Jokura, T. (2023). *O que é Índice Teto de Vidro?*. Projetodraft.com. Consultado a 2 de maio de 2024. <https://www.projetodraft.com/o-que-e-indice-teto-de-vidro/>

Knijnik, J. & Newson, M. (2020). "Tribalism", identify fusion and football fandom in Australia: the case of Western Sydney. *Soccer & Society*. <https://scihub.se/https://doi.org/10.1080/14660970.2020.1802254>

Koontz, H., O'Donnel, C., & Wehrich, H. (1980). *Management* (7ª ed.). McGraw-Hill

Leão, E. (2006). A fenomenologia de Edmund Husserl e a Fenomenologia de Martin Heidegger. *Revista da Abordagem Gestáltica: Phenomenological Studies, volume 7*, 11-22. <https://www.redalyc.org/pdf/3577/357735503002.pdf>

Leonard, H. S., Lewis, R., Freedman, A. M., & Passmore, J. (2013). *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, Change, and Organizational Development* (1^o ed.). Wiley-Blackwell

Lima, M. (2024). *Filipa Magalhães assegura: “Esta campanha da Heineken é uma reviravolta no estereótipo do “adepto fanático”*”. *Marketeer.sapo.pt*. Consultado a 18 de março de 2024. <https://marketeer.sapo.pt/filipa-magalhaes-assegura-esta-campanha-da-heineken-e-uma-reviravolta-no-estereotipo-do-adepto-fanatico/?photo=1>

Link to Leaders (2021). *Siga sua paixão: Mark Cuban e Steve Jobs têm visões diferentes sobre este conselho*. *Linktoleaders.com*. Consultado a 17 de março de 2024. <https://linktoleaders.com/siga-a-sua-paixao-mark-cuban-e-steve-jobs-tem-visoes-diferentes-sobre-este-conselho/>

Lousã, E. (n.d.). *Identidade Social e Auto-Categorização*. *Bdigital.ufp.pt*. Consultado a 4 de dezembro de 2023. <https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/11306/1/271-282.pdf>

Louzada, F. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: um olhar para o futuro*. *Nucleodoconhecimento.com.br*. Consultado a 1 de maio de 2024. <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-de-recursos-humanos>

Maio, T. (2016). *A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações*. [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Gestão]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal

https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/15221/1/ISG_Tiago_Leite_Maio.pdf

Marcela, A. (2023). *Uma em cada cinco mulheres sente-se discriminada pela idade, 66% no trabalho*. Eco.sapo.pt. Consultado a 2 de maio de 2024. <https://eco.sapo.pt/2023/03/10/uma-em-cada-cinco-mulheres-sente-se-discriminada-pela-idade-66-no-trabalho/>

Marcelino, P. (2007). *Representações Sociais e Relações Intergrupais*. [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Psicologia Aplicada]. Repositório Insitucional do Instituto Superior de Psicologia Aplicada. <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/3703/1/15644.pdf>

Marivoet, S. (2009). Subculturas de adeptos de futebol e hostilidades violentas – O caso português no contexto europeu. *Configurações, volume 5/6*, 279-299. <https://doi.org/10.4000/configuracoes.502>

Martins, M. (2006). Avaliação de desempenho empresarial como ferramenta para agregar valor ao negócio. *ConTexto, volume 6*, 1-27. https://www.researchgate.net/publication/278005639_Avaliacao_de_desempenho_empresarial_como_ferramenta_para_agregar_valor_ao_negocio

Mello, H., Natel, J., Franco, M. & Moraes, P. (2017). Género, qualidade e as organizações nas barreiras do preconceito. *Diversa Revista Eletrónica Interdisciplinar Matinhos, volume 10*, 14-22. <file:///C:/Users/auchan/Downloads/45751-215884-1-PB.pdf>

Meneses, P. (2013). *A motivação dos recursos humanos da administração pública, em contexto de crise – um estudo de caso* [Dissertação de Mestrado, Lisboa School of Economics & Management]. Repositório Institucional da Universidade de Lisboa. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/11440/1/DM-PAFAM-2013.pdf>

Neves, A. (2013). *O Fenómeno do Futebol em Portugal – Estudo de caso Concelho da Guarda* [Relatório de Estágio, Universidade da Beira Interior]. Repositório Institucional da Universidade da Beira Interior. https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/3512/1/relat%C3%B3rio_estagio_armandoneves_Mestr_ensinoEF.pdf

Nogueira, M. da C. de O. C. (2006). Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, volume 9(2)*, 57–72. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/3959/4/os%20discursos%20das%20mulheres%20em%20posi%3%a7%c3%b5es%20de%20poder.pdf>

Oliver, B. (2015). *How the Yellow Wall became one of European football's most spectacular sights*. Goal.com. Consultado a 21 de novembro de 2023. <https://www.goal.com/en/news/how-the-yellow-wall-became-one-of-european-footballs-most/blte30b66bf5449f4bf>

Pereira, M. (2014). *Quem são os Ultras, torcedores que mandam no futebol da Itália?*. Espn.com.br. Consultado a 14 novembro de 2023. https://www.espn.com.br/blogs/maurocezarpereira/408004_quem-sao-os-ultras-torcedores-que-mandam-no-futebol-da-italia-conheca-o-assassino-de-um-policial

Pereira, M. (2022). *Edward Hooligan, o pai da cultura do hooliganismo*. Decalcanhar.substack.com. Consultado a 20 de novembro de 2023. <https://decalcanhar.substack.com/p/edward-hooligan-o-pai-da-cultura>

Pereira, S. (2023). *A ameaça do hooliganismo volta a assustar-nos todos?*. Maisfutebol.iol.pt. Consultado a 20 de novembro de 2023. <https://maisfutebol.iol.pt/futebol/futebol-europeu/o-ameaca-do-hooliganismo-volta-a-assustar-nos-a-todos>

Porto Canal (2023). *No Name Boys. Uma história de violência*. Portocanal.sapo.pt. Consultado a 14 de novembro de 2023. <https://portocanal.sapo.pt/noticia/322366>

Quarenta, S. (n.d.). *As claques*. Record. Consultado a 7 de novembro de 2023. https://www.record.pt/opiniao/qual-e-o-problema/detalhe/20170427_1551_as-claques

Ramalhão, C. (2021). *Hooliganismo dá sinais de vida em Inglaterra: adeptos de Tottenham e West Ham voltaram ao confronto, com insultos antisemitas à mistura*. Tribuna.expresso.pt. Consultado a 20 de novembro de 2023. <https://tribuna.expresso.pt/revista-de-imprensa/2021-12-23-Hooliganismo-da-sinais-de-vida-em-Inglaterra-adeptos-de-Tottenham-e-West-Ham-voltaram-ao-confronto-com-insultos-antisemitas-a-mistura-0e76a3de>

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. (11ª ed.). Pearson Education.

Rocha, P & Valente, R. (2016). *Claques: Do amor incondicional ao velho estereótipo*. Noticiasaominuto.com. Consultado a 18 de março de 2024. <https://www.noticiasaominuto.com/desporto/549704/claques-do-amor-incondicional-ao-velho-estereotipo>

Rousseff, D. (n.d.). *A igualdade de oportunidade para homens e mulheres é um princípio essencial da democracia*. Pensador.com. Consultado a 17 de março de 2024. <https://www.pensador.com/frase/OTA4NDQ5/>

Sabino, A. (2024). *Mulheres na liderança: um panorama dos avanços e desafios*. Fesagroup.com. Consultado a 2 de maio de 2024. <https://fesagroup.com/blog/mulheres-na-lideranca/>

Sagnier, L. & Morell, A. (2019). *As mulheres em Portugal, hoje*. Ffms.pt. Consultado a 11 de outubro de 2023. <https://www.fffms.pt/sites/default/files/2022-04/as-mulheres-em-portugal-hoje.pdf>

Santos, A. (2017). *O Papel Moderados do Trabalho em Equipa na Relação entre o Comportamento Líder e a Satisfação*. [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório Institucional da Universidade de Lisboa. https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/32970/1/ulfpie052829_tm.pdf

Santos, E. (2022). *Desemprego é maior entre as mulheres e tem uma maior duração*. Jn.pt. Consultado a 11 de outubro de 2023.

<https://www.jn.pt/nacional/amp/desemprego-e-maior-entre-as-mulheres-e-tem-uma-maior-duracao-14644524.html/>

Schein, E.H. (1980). *Organizational Psychology* (3ª ed.). Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Seabra, D. (2009). Elementos constitutivos da identidade da claqué Super Dragões. *Configurações*, volume 5/6, 301–321. <https://doi.org/10.4000/configuracoes.1025>

Silva, A. (1999). *Papel de género e práticas familiares*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Institucional da Universidade do Porto. <https://core.ac.uk/download/pdf/143389197.pdf>

Sinek, S. (2019). *Líderes Se Servem Por Último* (eds.). Alta Books Editora

Sovienski, F., & Stigar, R. (2008). *Recursos Humanos X Gestão de Pessoas*. silviabertanu.files.wordpress.com. Consultado a 5 de setembro 2023. <https://silviabertani.files.wordpress.com/2014/03/recursos-humanos-x-gestao-de-pessoas-fernanda-sovienski-e-robson-stigar1.pdf>

Sport Informa (2020). *Covid-19: “Super Dragões” em missão solidária para ajudar idosos e famílias*. SAPO Desporto. Consultado a 7 de novembro de 2023. <https://desporto.sapo.pt/futebol/primeira-liga/artigos/588456>

Sports Illustrated (2019). *Borussia Dortmund: 8 of the Best Yellow Wall Displays*. Si.com. Consultado a 21 de novembro de 2023. <https://www.si.com/soccer/2019/09/18/borussia-dortmund-8-best-yellow-wall-displays>

Tajfel, H. (2010). *Social Identity and Intergroup Relations* (eds.). Cambridge University Press. https://books.google.pt/books?id=q0wFY3Dcu1MC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Tavares, J. (2018). *Satisfação Profissional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Estudo de Caso*. [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/30459/1/ESCE_MCE_RELATORIO_JoanaTavares.pdf

Taveira, M. (2018). *A liderança feminina em Portugal: um estudo qualitativo*. [Dissertação de mestrado, Instituto de Contabilidade e Administração do Porto]. Repositório Institucional do Politécnico do Porto. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/12561/1/marta_taveira_MGDRH_2018.pdf

Team Asana (2024). *Mais de 100 citações sobre trabalho em equipe para motivar e inspirar a colaboração*. Asana.com. Consultado a 17 de março de 2024. <https://asana.com/pt/resources/team-motivational-quotes>

Teixeira, A. (2013). *A Importância dos Recursos Humanos na Qualidade e Efeitos no Desempenho Organizacional* [Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior]. Repositório Institucional da Universidade da Beira Interior. https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/3085/1/Alexandra_Teixeira_M4566.pdf

Tomaz, C. (2017). *Liderança Funcional e a Eficácia das Equipas* [Dissertação de Mestrado, Escola Naval]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/20938/1/ASPOF%20Dias%20Tomaz%20-%20Lideran%C3%A7a%20funcional%20e%20a%20efic%C3%A1cia%20das%20equipas.pdf>

Torcida Verde (n.d.). *“Mundo Ultra” Seus Valores e Problemáticas*. Torcidaverde.pt. Consultado a 14 de novembro de 2023. <https://www.torcidaverde.pt/internacional/195-mundoultravalores>

Triviños, A. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação* (eds.). São Paulo: Atlas. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4233509/mod_resource/content/0/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em_Ciencias-Sociais.pdf

University, C. (n.d.). *Glass Ceiling Commission*. Ecommons.edu. Consultado a 11 de outubro de 2023. <https://ecommons.cornell.edu/collections/4466fc5c-2fb9-41b6-959a-185d818429cc>

Vaza, M. (2010). *Portugal ainda é quase só um país de futebol*. Publico.pt. Consultado a 1 de maio de 2024. <https://www.publico.pt/2010/12/29/jornal/portugal-ainda-e-quase-so-um-pais-de-futebol-20917667>

Venâncio, P. (2017). *Liderança e Motivação nas Organizações: O Papel do Líder na Construção da Imagem Institucional*. [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas – Universidade Nova de Lisboa]. Repositório Institucional da Universidade Nova de Lisboa. https://run.unl.pt/bitstream/10362/30061/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_DE_TESE_DOCUMENTO_OFICIAL_FINAL.pdf

Vianna, P. (2016). *Conheça a origem do hooliganismo, as famosas torcidas organizadas do futebol inglês*. Universoretro.com.br. Consultado a 20 de novembro de 2023. <https://universoretro.com.br/conheca-a-origem-do-hooliganismo-as-famosas-torcidas-organizadas-do-futebol-ingles/>

Wikipédia (n.d.). *Hooliganismo*. Pt.wikipedia.org. Consultado a 20 de novembro de 2023. <https://pt.wikipedia.org/wiki/Hooliganismo>

Wikipédia (n.d.). *Identidade Social*. Pt.wikipedia.org. Consultado a 4 de dezembro de 2023. https://pt.wikipedia.org/wiki/Identidade_social

Wikipédia (n.d.). *Teto de vidro (conceito)*. Pt.wikipedia.org. Consultado a 11 de outubro de 2023. [https://pt.wikipedia.org/wiki/Teto_de_vidro_\(conceito\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Teto_de_vidro_(conceito))

Wikipédia (n.d.). *Tragédia de Heyssel*. Pt.wikipedia.org. Consultado a 14 de novembro de 2023. https://pt.wikipedia.org/wiki/Trag%C3%A9dia_de_Heyssel

Wikipédia (n.d.). *Ultras*. Pt.wikipedia.org. Consultado a 14 de novembro de 2023. <https://pt.wikipedia.org/wiki/Ultras>

Wikipédia. (n.d.). *Edgar Henry Schein*. Consultado a 5 de setembro de 2023. https://pt.wikipedia.org/wiki/Edgar_Henry_Schein

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives, volume 26(4)*, 66-85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

APÊNDICES

APÊNDICE I – Guião de Entrevista

Guião de entrevista ao líder da Claque dos *Super Dragões*

A presente entrevista será realizada no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho. A partir desta entrevista pretende-se entender como é que a gestão de pessoas é feita na claque e verificar quais os desafios existentes neste contexto. Almeja-se, assim, entender como é que esta gestão influencia o desempenho e a coesão de uma claque de futebol, conciliando a paixão e o profissionalismo.

- Questionário de Dados Sociodemográficos
- Nome:
- Género:
- Idade:
- Situação profissional:
- Antiguidade na claque:

- Questões
 1. Fale-me de si, quem é, de onde vem, o seu percurso na claque.
 2. Qual foi a razão para se ter tornado líder da claque dos *Super Dragões*?
 3. Para si, o que é uma claque?
 4. Quais são os motivos que o levam a pertencer a uma claque?
 5. Na sua opinião, o que é que uma claque deve ser?
 6. Quais são os fatores que o fazem identificar-se com a claque?
 7. Acha que é importante pertencer à claque? Porquê?
 8. Que competências se ganha ao pertencer à claque a nível de Recursos Humanos?
 9. Explique a hierarquia que existe dentro da claque.
 10. De que forma os *Super Dragões* se estruturam e organizam?
 11. Tendo a claque um grande número de elementos, como é que faz a gestão desta?
 12. Como é que a gestão de pessoas na claque, combinando a paixão e profissionalismo, influencia o desempenho e a coesão da claque?

13. Que estratégias e abordagens utiliza para que a experiência dos membros da claque seja positiva?
14. Como faz para que consiga ter sucesso no apoio ao clube, através dos membros da claque?
15. Quais são os valores que a claque transmite aos seus membros no seu dia-a-dia?
16. Fale-me do objetivo principal da claque, e também, de toda a envolvimento que esta tem a nível social (causas, angariações, presenças).
17. Qual a vantagem de pertencer à claque? Dá visibilidade?
18. Como funciona a renovação dos membros na claque?
19. A claque em si enaltece o clube e a cidade do Porto a nível nacional e internacional?
20. Como é feita a preparação para cada jogo? E jogos fora?
21. Como se concilia a vida pessoal, o trabalho e a presença na claque?
22. Como é a relação entre os membros da claque? E com as mulheres pertencentes à claque?
23. Como se gere a claque em jogos fora de Portugal?
24. Há diferenças em termos de apoio da claque em jogos do campeonato e taças em Portugal e as competições europeias?
25. Quais são os estereótipos que existem sobre a claque?
26. O que acha que a claque deveria mudar?
27. Como é que a claque dos *Super Dragões* é vista em comparação a outras claques?

Guião de entrevista ao responsável pelo material da Claque dos *Super Dragões*

A presente entrevista será realizada no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho. A partir desta entrevista pretende-se entender como é que a gestão de pessoas é feita na claque e verificar quais os desafios existentes neste contexto. Almeja-se, assim, entender como é que esta gestão influencia o desempenho e a coesão de uma claque de futebol, conciliando a paixão e o profissionalismo.

- Questionário de Dados Sociodemográficos
- Nome:
- Género:
- Idade:
- Situação profissional:
- Antiguidade na claque:

- Questões
 1. Fale-me de si, quem é, de onde vem, o seu percurso na claque.
 2. Qual foi a razão para se ter tornado o responsável pelo material da claque dos *Super Dragões*?
 3. Para si, o que é uma claque?
 4. Quais são os motivos que o levam a pertencer a uma claque?
 5. Na sua opinião, o que é que uma claque deve ser?
 6. Quais são os fatores que o fazem identificar-se com a claque?
 7. Acha que é importante pertencer à claque? Porquê?
 8. Que competências se ganha ao pertencer à claque a nível de Recursos Humanos?
 9. O que faria/mudava se fosse líder da claque? (expetativas, modelos de atuação, áreas de intervenção, atividades).
 10. Explique a hierarquia que existe dentro da claque.
 11. De que forma os *Super Dragões* se estruturam e organizam?
 12. Como é que faz a gestão do material para cada jogo?

13. Quais são os materiais que a claque possui?
14. Fale-me um pouco da logística que os responsáveis pelo material têm no que concerne à organização e montagem deste.
15. Como é que a gestão de pessoas na claque, combinando a paixão e profissionalismo, influencia o desempenho e a coesão da claque?
16. Que estratégias e abordagens utiliza para que todo o processo da montagem das faixas, bombos e outro material seja eficaz?
17. Quais são os valores que a claque transmite aos seus membros no seu dia-a-dia?
18. Fale-me do objetivo principal da claque, e também, de toda a envolvimento que esta tem a nível social (causas, angariações, presenças).
19. Qual a vantagem de pertencer à claque? Dá visibilidade?
20. A claque em si enaltece o clube e a cidade do Porto a nível nacional e internacional?
21. Como é feita a preparação para cada jogo? E jogos fora?
22. Como se concilia a vida pessoal, o trabalho e a presença na claque?
23. Como é a relação entre os membros da claque? E com as mulheres pertencentes à claque?
24. Como se gere a claque em termos de material em jogos fora de Portugal?
25. Há diferenças em termos de apoio da claque em jogos do campeonato e taças em Portugal e as competições europeias?
26. Quais são os estereótipos que existem sobre a claque?
27. O que acha que a claque deveria mudar?
28. Como é que a claque dos *Super Dragões* é vista em comparação a outras claques?

Guião de entrevista ao fotógrafo da Claque dos *Super Dragões*

A presente entrevista será realizada no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho. A partir desta entrevista pretende-se explorar a experiência do fotógrafo na claque, os desafios enfrentados e a importância da paixão na captura de momentos únicos.

- Questionário de Dados Sociodemográficos
- Nome:
- Género:
- Idade:
- Situação profissional:
- Antiguidade na claque:

- Questões
 1. Fale-me de si, quem é, de onde vem, o seu percurso na claque.
 2. Para si, o que é uma claque?
 3. Quais são os motivos que o levam a pertencer a uma claque?
 4. Na sua opinião, o que é que uma claque deve ser?
 5. Quais são os fatores que o fazem identificar-se com a claque?
 6. Acha que é importante pertencer à claque? Porquê?
 7. Que competências se ganha ao pertencer à claque a nível de Recursos Humanos?
 8. O que faria/mudava se fosse líder da claque? (expetativas, modelos de atuação, áreas de intervenção, atividades).
 9. Qual foi a razão para se ter dedicado a fotografar a claque dos *Super Dragões*?
 10. Qual a sua relação com a claque? E com o líder da claque?
 11. Como a paixão pelo futebol influencia o seu trabalho como fotógrafo na claque?

12. Quais são os desafios específicos que enfrenta ao capturar momentos durante os jogos e eventos da claque?
13. Como é que supera esses desafios e aproveita as oportunidades para capturar imagens impactantes?
14. Como vê o comportamento da claque durante os jogos?
15. Acompanha a claque para todos os jogos?
16. Assim que se tornou fotógrafo dos *Super Dragões* ganhou visibilidade?
17. Considera que a claque em si enaltece o clube e a cidade do Porto a nível nacional e internacional?
18. Como é feita a preparação para cada jogo? E jogos fora?
19. Como se concilia a vida pessoal, o trabalho e a presença na claque?
20. Quais são os estereótipos que existem sobre a claque?
21. O que acha que a claque deveria mudar?
22. Qual foi o momento mais memorável que capturou para a claque? Porquê?
23. Como é que esses destaques contribuem para a narrativa visual da claque ao longo do tempo?
24. Como é que o seu trabalho contribui para a identidade e reputação da claque?
25. Como é que a claque utiliza as suas imagens para se conectar com os adeptos e o público em geral?

Guião de entrevista a um chefe de núcleo da Claque dos *Super Dragões*

A presente entrevista será realizada no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho. A partir desta entrevista pretende-se entender como é que a gestão de pessoas é feita na claque e verificar quais os desafios existentes neste contexto. Almeja-se, assim, entender como é que esta gestão influencia o desempenho e a coesão de uma claque de futebol, conciliando a paixão e o profissionalismo.

- Questionário de Dados Sociodemográficos
- Nome:
- Género:
- Idade:
- Situação profissional:
- Antiguidade na claque:

- Questões
 1. Fale-me de si, quem é, de onde vem, o seu percurso na claque.
 2. Para si, o que é uma claque?
 3. Quais são os motivos que o levam a pertencer a uma claque?
 4. Na sua opinião, o que é que uma claque deve ser?
 5. Quais são os fatores que o fazem identificar-se com a claque?
 6. Acha que é importante pertencer à claque? Porquê?
 7. Que competências se ganha ao pertencer à claque a nível de Recursos Humanos?
 8. O que faria/mudava se fosse líder da claque? (expetativas, modelos de atuação, áreas de intervenção, atividades).
 9. Qual foi a razão para se ter tornado chefe de núcleo na claque dos *Super Dragões*?
 10. Explique a hierarquia que existe dentro da claque.
 11. De que forma os *Super Dragões* se estruturam e organizam?
 12. Como é que faz a gestão do seu núcleo?

13. Como é que a gestão de pessoas na claque, combinando a paixão e profissionalismo, influencia o desempenho e a coesão da claque?
14. Que estratégias e abordagens utiliza para que a experiência dos membros do seu núcleo seja positiva?
15. Como faz para que consiga ter sucesso no apoio ao clube, através dos membros do seu núcleo?
16. Quais são os valores que a claque transmite aos membros do seu núcleo no seu dia-a-dia?
17. Fale-me do objetivo principal da claque, e também, de toda a envolvência que esta tem a nível social (causas, angariações, presenças).
18. Qual a vantagem de pertencer à claque? Dá visibilidade?
19. Como funciona a renovação dos membros na claque e no seu núcleo?
20. A claque em si enaltece o clube e a cidade do Porto a nível nacional e internacional?
21. Como é feita a preparação para cada jogo? E jogos fora?
22. Como se concilia a vida pessoal, o trabalho e a presença na claque?
23. Como é a relação entre os membros da claque? E com as mulheres pertencentes à claque?
24. Como se gere a presença dos membros do seu núcleo em jogos fora de Portugal?
25. Há diferenças em termos de apoio da claque em jogos do campeonato e taças em Portugal e as competições europeias?
26. Quais são os estereótipos que existem sobre a claque?
27. O que acha que a claque deveria mudar?
28. Como é que a claque dos *Super Dragões* é vista em comparação a outras claques?

Guião de entrevista a um elemento da Claque dos *Super Dragões*

A presente entrevista será realizada no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho. A partir desta entrevista pretende-se entender como é que a gestão de pessoas é feita na claque e verificar quais os desafios existentes neste contexto. Almeja-se, assim, entender como é que esta gestão influencia o desempenho e a coesão de uma claque de futebol, conciliando a paixão e o profissionalismo.

- Questionário de Dados Sociodemográficos
- Nome:
- Género:
- Idade:
- Situação profissional:
- Antiguidade na claque:

- Questões
 1. Fale-me de si, quem é, de onde vem, o seu percurso na claque.
 2. Para si, o que é uma claque?
 3. Quais são os motivos que o levam a pertencer a uma claque?
 4. Na sua opinião, o que é que uma claque deve ser?
 5. Quais são os fatores que o fazem identificar-se com a claque?
 6. Acha que é importante pertencer à claque? Porquê?
 7. Que competências se ganha ao pertencer à claque a nível de Recursos Humanos?
 8. O que faria/mudava se fosse líder da claque? (expetativas, modelos de atuação, áreas de intervenção, atividades).
 9. Qual foi a razão para se ter tornado um elemento da claque dos *Super Dragões*?
 10. Explique a hierarquia que existe dentro da claque.
 11. Tendo a claque um grande número de elementos, como é que vê a sua gestão ser feita? Acha que é uma boa gestão?

12. Como é que a gestão de pessoas na claque, combinando a paixão e profissionalismo, influencia o desempenho e a coesão da claque?
13. A sua experiência na claque é positiva? Porquê?
14. Acha que a claque tem sucesso no apoio ao clube através dos seus membros?
15. Quais são os valores que a claque transmite aos seus membros no seu dia-a-dia?
16. Fale-me do objetivo principal da claque, e também, de toda a envolvimento que esta tem a nível social (causas, angariações, presenças).
17. Qual a vantagem de pertencer à claque? Dá visibilidade?
18. Como faz para renovar a sua inscrição na claque?
19. A claque em si enaltece o clube e a cidade do Porto a nível nacional e internacional?
20. Como é feita a preparação para cada jogo? E jogos fora?
21. Como se concilia a vida pessoal, o trabalho e a presença na claque?
22. Como é a relação entre os membros da claque? E com as mulheres pertencentes à claque?
23. Há diferenças em termos de apoio da claque em jogos do campeonato e taças em Portugal e as competições europeias?
24. Quais são os estereótipos que existem sobre a claque?
25. O que acha que a claque deveria mudar?

Guião de entrevista a um adepto do Futebol Clube do Porto

A presente entrevista será realizada no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho. A partir desta entrevista pretende-se entender como é que a gestão de pessoas é feita na claque e verificar quais os desafios existentes neste contexto. Almeja-se, assim, entender como é que esta gestão influencia o desempenho e a coesão de uma claque de futebol, conciliando a paixão e o profissionalismo.

- Questionário de Dados Sociodemográficos
- Nome:
- Género:
- Idade:
- Situação profissional:

- Questões
 1. Fale-me de si, quem é, de onde vem, o seu percurso no apoio ao clube, quais foram experiências mais marcantes enquanto adepto do clube.
 2. Para si, o que é uma claque?
 3. Na sua opinião, o que é que uma claque deve ser?
 4. Acha que é importante pertencer à claque? Porquê?
 5. Que competências se ganha ao pertencer à claque a nível de Recursos Humanos?
 6. O que faria/mudava se fosse líder da claque? (expetativas, modelos de atuação, áreas de intervenção, atividades).
 7. Qual é a sua perceção em relação aos *Super Dragões*? Como vê o papel desta claque no contexto do apoio ao Futebol Clube do Porto?
 8. Apesar de não pertencer à claque, como descreve a atmosfera nos estádios durante os jogos e a influência dessa paixão no seu apoio à equipa?
 9. Gostaria de pertencer à claque?

10. Acha que a claque tem sucesso no apoio ao clube através dos seus membros?
11. Acha que a claque em si enaltece o clube e a cidade do Porto a nível nacional e internacional?
12. Acredita que a gestão mais profissional dentro das claque poderia influenciar positivamente a perceção pública sobre estas organizações?
13. Como se concilia a vida pessoal, o trabalho e a presença nos jogos?
14. Para além dos jogos, como acha que os adeptos, mesmo aqueles que não fazem parte de claque, podem contribuir para a comunidade local em nome do FC Porto?
15. Consegue verificar diferenças em termos de apoio da claque em jogos do campeonato e taças em Portugal e as competições europeias?
16. Quais são os estereótipos que existem sobre a claque?
17. O que acha que a claque deveria mudar?

APÊNDICE II – Quadro Auxiliar

Quadro Auxiliar ao Guião de Entrevista: definição de categorias e subcategorias de análise

- **Entrevista ao líder da Claque dos *Super Dragões***

QP1: Quais são as melhores estratégias e abordagens eficazes para a gestão da claque?

QP1	Objetivo	Autor(es) / Ano	Conclusão
1. De que forma os <i>Super Dragões</i> se estruturam e organizam?	Compreender como a claque se organiza internamente.	Sink e Tuttle (1993); Chiavenato (2014); Robbins (2005); Maxwell (n.d.);	Os <i>Super Dragões</i> estruturam-se e organizam-se de maneira hierárquica, com líderes que estabelecem diretrizes e coordenam as atividades dos membros.
2. Como é que a gestão de pessoas na claque, combinando a paixão e profissionalismo, influencia o desempenho e a coesão da claque?	Compreender como estes conceitos afetam o desempenho e a coesão da claque.	Kaplan e Norton (1997); Baker (2006); Griffin e Moorhead (2016); Brandão (2018); Jobs (n.d.);	Este equilíbrio é essencial para promover um desempenho forte e uma coesão sólida dentro do grupo através de uma abordagem profissional e ambiente valorizado.
3. O que acha que a claque deveria mudar?	Identificar áreas específicas onde a claque poderia melhorar/mudar.	Griffin e Moorhead (2016); Jobs (2018); Brandão (2018);	Deve-se considerar mudanças e melhorias que possam beneficiar a eficácia e o impacto positivo da claque.
4. Para si, o que é uma claque?	Analisar o conceito de uma claque.	Zani e Kirkcler (1991); Seabra (2009); Revilla (1996); Queirós e Pereira (2011); Seabra (2019);	A definição de claque é apresentada tendo em conta o contributo dos autores.

5. Que competências se ganha ao pertencer à claque a nível de Recursos Humanos?	Identificar competências se adquire em termos de Gestão de Recursos Humanos.	Sovienski e Stigar (2008); Dias (2009); Teixeira (2013);	A literatura mostra que é possível desenvolver competências em contexto de recursos humanos.
---	--	--	--

QP2: Que perspetivas e recomendações poderão melhorar a experiência na claque e contribuir para um bom ambiente?

QP2	Objetivo	Autor(es) / Ano	Conclusão
1. Que estratégias e abordagens utiliza para que a experiência dos membros da claque seja positiva?	Verificar se os membros da claque têm uma experiência positiva.	Brandão (2014); Sinek (2019); Chiavenato (2014); Perry e Porter (1982); Hill (1928);	Um ambiente saudável, o trabalho em equipa, a motivação e valorização resultam numa satisfação notória.
2. Como é a relação entre os membros da claque? E com as mulheres pertencentes à claque?	Perceber se há relações positivas e inclusivas entre os membros da claque.	Silva (1999); Sagnier e Morell (2019); Nogueira (2006); Dias (2022); Rousseff (n.d.);	Os estudos apontam que existem relações positivas, que incluem as mulheres, refletindo o valor da igualdade de género e da diversidade.

QP3: Como se consegue ter sucesso no apoio à equipa de futebol?

QP3	Objetivo	Autor(es) / Ano	Conclusão
1. Como faz para que consiga ter sucesso no apoio ao clube, através dos membros da claque?	Conhecer as estratégias que utilizam para que o apoio seja eficaz e bem-sucedido.	Schein (2013); Chiavenato (2014); Griffin e Moorhead (2016); Perry e Porter (1982); Hill (1928); Jordan (n.d); Ford (n.d.);	A literatura apresenta que este sucesso é conseguido através do trabalho em equipa, motivação, paixão.

2. Como se concilia a vida pessoal, o trabalho e a presença na claque?	Perceber como os membros da claque conciliam as diversas tarefas do quotidiano.	Seabra (2009); Revilla (1996);	Havendo sacrifícios e amor, os membros adaptam as suas vidas aos jogos, priorizando-os.
3. Há diferenças em termos de apoio da claque em jogos do campeonato e taças em Portugal e as competições europeias?	Analisar as diferenças de apoio da claque em diferentes contextos futebolísticos.	Seabra (2009);	Consta-se que o apoio da claque é efusivo, porém, o apoio é mais notório em jogos de maior importância.

QP4: Qual a perceção que existe acerca das claques em geral e dos *Super Dragões* em particular?

QP4	Objetivo	Autor(es) / Ano	Conclusão
1. Como é que a claque dos <i>Super Dragões</i> é vista em comparação a outras claques?	Comparar os <i>Super Dragões</i> com outras claques.	Berger (2021); Seabra (2019);	Os estudos defendem haver diferenças entre claques a nível mundial.
2. A claque em si enaltece o clube e a cidade do Porto a nível nacional e internacional?	Analisar o enaltecimento que a claque proporciona ao clube e à cidade.	Madureira (2023); Seabra (2009);	A literatura mostra um grande enaltecimento, dado que, tanto o clube como a cidade, são reconhecidos nacionalmente e internacionalmente.

3. Fale-me do objetivo principal da claque, e também, de toda a envolvimento que esta tem a nível social (causas, angariações, presenças).	Entender qual é o objetivo da claque.	Madureira (2023); Seabra (2009);	Os autores afirmam que a claque não só apoia o clube, como também, se dedica a causas e atos solidários.
4. Quais são os valores que a claque transmite aos seus membros no seu dia-a-dia?	Compreender se a claque transmite valores aos membros.	Seabra (2009);	Observa-se um conjunto de valores implícitos nos membros através da convivência na claque.
5. Qual a vantagem de pertencer à claque? Dá visibilidade?	Perceber se há vantagens e visibilidade por pertencer à claque.	Tajfel (1982); Brandão (2014); Filho (2017); Haslam et al. (n.d.);	Em regra, a claque dá visibilidade mas maior parte das vezes, é uma visibilidade negativa.

QP5: Quais são os estereótipos que existem em relação às claque?

QP5	Objetivo	Autor(es) / Ano	Conclusão
1. Quais são os estereótipos que existem sobre a claque?	Conhecer os estereótipos que existem na claque.	Seabra (2009); Lettieri (2020); Rocha e Valente (2016); Campos et al., (2021)	A literatura apresenta um vasto número de estereótipos associados à claque que englobam violência, racismo, discriminação.

- **Entrevista ao responsável pelo material da claque dos *Super Dragões***

QP1: Quais são as melhores estratégias e abordagens eficazes para a gestão da claque?

QP1	Objetivo	Autor(es) / Ano	Conclusão
1. De que forma os <i>Super Dragões</i> se estruturam e organizam?	Compreender como a claque se organiza internamente.	Sink e Tuttle (1993); Chiavenato (2014); Robbins (2005); Maxwell (n.d.);	Os <i>Super Dragões</i> estruturam-se e organizam-se de maneira hierárquica, com líderes que estabelecem diretrizes e coordenam as atividades dos membros.
2. Como é que a gestão de pessoas na claque, combinando a paixão e profissionalismo, influencia o desempenho e a coesão da claque?	Compreender como estes conceitos afetam o desempenho e a coesão da claque.	Kaplan e Norton (1997); Baker (2006); Griffin e Moorhead (2016); Brandão (2018); Jobs (n.d.);	Este equilíbrio é essencial para promover um desempenho forte e uma coesão sólida dentro do grupo através de uma abordagem profissional e ambiente valorizado.
3. O que acha que a claque deveria mudar?	Identificar áreas específicas onde a claque poderia melhorar/mudar.	Griffin e Moorhead (2016); Jobs (2018); Brandão (2018);	Deve-se considerar mudanças e melhorias que possam beneficiar a eficácia e o impacto positivo da claque.
4. Para si, o que é uma claque?	Analisar o conceito de uma claque.	Zani e Kirkcler (1991); Seabra (2009); Revilla (1996); Queirós e Pereira (2011); Seabra (2019);	A definição de claque é apresentada tendo em conta o contributo dos autores.

madureee5. Que competências se ganha ao pertencer à claque a nível de Recursos Humanos?	Identificar competências se adquire em termos de Gestão de Recursos Humanos.	Sovienski e Stigar (2008); Dias (2009); Teixeira (2013);	A literatura mostra que é possível desenvolver competências em contexto de recursos humanos.
--	--	--	--

QP2: Que perspetivas e recomendações poderão melhorar a experiência na claque e contribuir para um bom ambiente?

QP2	Objetivo	Autor(es) / Ano	Conclusão
1. Como é a relação entre os membros da claque? E com as mulheres pertencentes à claque?	Perceber se há relações positivas e inclusivas entre os membros da claque.	Silva (1999); Sagnier e Morell (2019); Nogueira (2006); Dias (2022); Rousseff (n.d.);	Os estudos apontam que existem relações positivas, que incluem as mulheres, refletindo o valor da igualdade de género e da diversidade.

QP3: Como se consegue ter sucesso no apoio à equipa de futebol?

QP3	Objetivo	Autor(es) / Ano	Conclusão
1. Como se concilia a vida pessoal, o trabalho e a presença na claque?	Perceber como os membros da claque conciliam as diversas tarefas do quotidiano.	Seabra (2009); Revilla (1996);	Havendo sacrifícios e amor, os membros adaptam as suas vidas aos jogos, priorizando-os.
2. Há diferenças em termos de apoio da claque em jogos do campeonato e taças em Portugal e as	Analisar as diferenças de apoio da claque em diferentes contextos futebolísticos.	Seabra (2009);	Consta-se que o apoio da claque é efusivo, porém, o apoio é mais notório em jogos de maior importância.

competições europeias?			
------------------------	--	--	--

QP4: Qual a percepção que existe acerca das claques em geral e dos *Super Dragões* em particular?

QP4	Objetivo	Autor(es) / Ano	Conclusão
1. Como é que a claque dos <i>Super Dragões</i> é vista em comparação a outras claques?	Comparar os <i>Super Dragões</i> com outras claques.	Berger (2021); Seabra (2019);	Os estudos defendem haver diferenças entre claques a nível mundial.
2. A claque em si enaltece o clube e a cidade do Porto a nível nacional e internacional?	Analisar o enaltecimento que a claque proporciona ao clube e à cidade.	Madureira (2023); Seabra (2009);	A literatura mostra um grande enaltecimento, dado que, tanto o clube como a cidade, são reconhecidos nacionalmente e internacionalmente.
3. Fale-me do objetivo principal da claque, e também, de toda a envolvência que esta tem a nível social (causas, angariações, presenças).	Entender qual é o objetivo da claque.	Madureira (2023); Seabra (2009);	Os autores afirmam que a claque não só apoia o clube, como também, se dedica a causas e atos solidários.
4. Quais são os valores que a claque transmite aos seus membros no seu dia-a-dia?	Compreender se a claque transmite valores aos membros.	Seabra (2009);	Observa-se um conjunto de valores implícitos nos membros através da convivência na claque.

5. Qual a vantagem de pertencer à claque? Dá visibilidade?	Perceber se há vantagens e visibilidade por pertencer à claque.	Tajfel (1982); Brandão (2014); Filho (2017); Haslam et al. (n.d.);	Em regra, a claque dá visibilidade mas maior parte das vezes, é uma visibilidade negativa.
--	---	--	--

QP5: Quais são os estereótipos que existem em relação às claque?

QP5	Objetivo	Autor(es) / Ano	Conclusão
1. Quais são os estereótipos que existem sobre a claque?	Conhecer os estereótipos que existem na claque.	Seabra (2009); Lettieri (2020); Rocha e Valente (2016); Campos et al., (2021)	A literatura apresenta um vasto número de estereótipos associados à claque que englobam violência, racismo, discriminação.

- **Entrevista ao fundador/fotógrafo da Claque dos *Super Dragões***

QP1: Quais são as melhores estratégias e abordagens eficazes para a gestão da claque?

QP1	Objetivo	Autor(es) / Ano	Conclusão
1. O que acha que a claque deveria mudar?	Identificar áreas específicas onde a claque poderia melhorar/mudar.	Griffin e Moorhead (2016); Jobs (2018); Brandão (2018);	Deve-se considerar mudanças e melhorias que possam beneficiar a eficácia e o impacto positivo da claque.
2. Para si, o que é uma claque?	Analisar o conceito de uma claque.	Zani e Kirkcler (1991); Seabra (2009); Revilla (1996); Queirós e Pereira (2011); Seabra (2019);	A definição de claque é apresentada tendo em conta o contributo dos autores.

3. Que competências se ganha ao pertencer à claque a nível de Recursos Humanos?	Identificar competências se adquire em termos de Gestão de Recursos Humanos.	Sovienski e Stigar (2008); Dias (2009); Teixeira (2013);	A literatura mostra que é possível desenvolver competências em contexto de recursos humanos.
---	--	--	--

QP3: Como se consegue ter sucesso no apoio à equipa de futebol?

QP3	Objetivo	Autor(es) / Ano	Conclusão
1. Como se concilia a vida pessoal, o trabalho e a presença na claque?	Perceber como os membros da claque conciliam as diversas tarefas do quotidiano.	Seabra (2009); Revilla (1996);	Havendo sacrifícios e amor, os membros adaptam as suas vidas aos jogos, priorizando-os.

QP4: Qual a perceção que existe acerca das claque em geral e dos *Super Dragões* em particular?

QP4	Objetivo	Autor(es) / Ano	Conclusão
1. Considera que a claque em si enaltece o clube e a cidade do Porto a nível nacional e internacional?	Analisar o enaltecimento que a claque proporciona ao clube e à cidade.	Madureira (2023); Seabra (2009);	A literatura mostra um grande enaltecimento, dado que, tanto o clube como a cidade, são reconhecidos nacionalmente e internacionalmente.

QP5: Quais são os estereótipos que existem em relação às claques?

QP5	Objetivo	Autor(es) / Ano	Conclusão
1. Quais são os estereótipos que existem sobre a claque?	Conhecer os estereótipos que existem na claque.	Seabra (2009); Lettieri (2020); Rocha e Valente (2016); Campos et al., (2021)	A literatura apresenta um vasto número de estereótipos associados à claque que englobam violência, racismo, discriminação.

- **Entrevista a um chefe de núcleo da claque dos *Super Dragões***

QP1: Quais são as melhores estratégias e abordagens eficazes para a gestão da claque?

QP1	Objetivo	Autor(es) / Ano	Conclusão
1. De que forma os <i>Super Dragões</i> se estruturam e organizam?	Compreender como a claque se organiza internamente.	Sink e Tuttle (1993); Chiavenato (2014); Robbins (2005); Maxwell (n.d.);	Os <i>Super Dragões</i> estruturam-se e organizam-se de maneira hierárquica, com líderes que estabelecem diretrizes e coordenam as atividades dos membros.
2. Como é que a gestão de pessoas na claque, combinando a paixão e profissionalismo, influencia o desempenho e a coesão da claque?	Compreender como estes conceitos afetam o desempenho e a coesão da claque.	Kaplan e Norton (1997); Baker (2006); Griffin e Moorhead (2016); Brandão (2018); Jobs (n.d.);	Este equilíbrio é essencial para promover um desempenho forte e uma coesão sólida dentro do grupo através de uma abordagem profissional e ambiente valorizado.

3. O que acha que a claque deveria mudar?	Identificar áreas específicas onde a claque poderia melhorar/mudar.	Griffin e Moorhead (2016); Jobs (2018); Brandão (2018);	Deve-se considerar mudanças e melhorias que possam beneficiar a eficácia e o impacto positivo da claque.
4. Para si, o que é uma claque?	Analisar o conceito de uma claque.	Zani e Kirkcler (1991); Seabra (2009); Revilla (1996); Queirós e Pereira (2011); Seabra (2019);	A definição de claque é apresentada tendo em conta o contributo dos autores.
5. Que competências se ganha ao pertencer à claque a nível de Recursos Humanos?	Identificar competências se adquire em termos de Gestão de Recursos Humanos.	Sovienski e Stigar (2008); Dias (2009); Teixeira (2013);	A literatura mostra que é possível desenvolver competências em contexto de recursos humanos.

QP2: Que perspetivas e recomendações poderão melhorar a experiência na claque e contribuir para um bom ambiente?

QP2	Objetivo	Autor(es) / Ano	Conclusão
1. Que estratégias e abordagens utiliza para que a experiência dos membros da claque seja positiva?	Verificar se os membros da claque têm uma experiência positiva.	Brandão (2014); Sinek (2019); Chiavenato (2014); Perry e Porter (1982); Hill (1928);	Um ambiente saudável, o trabalho em equipa, a motivação e valorização resultam numa satisfação notória.
2. Como é a relação entre os membros da claque? E com as mulheres pertencentes à claque?	Perceber se há relações positivas e inclusivas entre os membros da claque.	Silva (1999); Sagnier e Morell (2019); Nogueira (2006); Dias (2022); Rouseff (n.d.);	Os estudos apontam que existem relações positivas, que incluem as mulheres, refletindo o valor da igualdade de género e da diversidade.

QP3: Como se consegue ter sucesso no apoio à equipa de futebol?

QP3	Objetivo	Autor(es) / Ano	Conclusão
1. Como faz para que consiga ter sucesso no apoio ao clube, através dos membros do seu núcleo?	Conhecer as estratégias que utilizam para que o apoio seja eficaz e bem-sucedido.	Schein (2013); Chiavenato (2014); Griffin e Moorhead (2016); Perry e Porter (1982); Hill (1928); Jordan (n.d); Ford (n.d.);	A literatura apresenta que este sucesso é conseguido através do trabalho em equipa, motivação, paixão.
2. Como se concilia a vida pessoal, o trabalho e a presença na claque?	Perceber como os membros da claque conciliam as diversas tarefas do quotidiano.	Seabra (2009); Revilla (1996);	Havendo sacrifícios e amor, os membros adaptam as suas vidas aos jogos, priorizando-os.
3. Há diferenças em termos de apoio da claque em jogos do campeonato e taças em Portugal e as competições europeias?	Analisar as diferenças de apoio da claque em diferentes contextos futebolísticos.	Seabra (2009);	Consta-se que o apoio da claque é efusivo, porém, o apoio é mais notório em jogos de maior importância.

QP4: Qual a perceção que existe acerca das claques em geral e dos *Super Dragões* em particular?

QP4	Objetivo	Autor(es) / Ano	Conclusão
1. Como é que a claque dos <i>Super Dragões</i> é vista em comparação a outras claques?	Comparar os <i>Super Dragões</i> com outras claques.	Berger (2021); Seabra (2019);	Os estudos defendem haver diferenças entre claques a nível mundial.

2. A claque em si enaltece o clube e a cidade do Porto a nível nacional e internacional?	Analisar o enaltecimento que a claque proporciona ao clube e à cidade.	Madureira (2023); Seabra (2009);	A literatura mostra um grande enaltecimento, dado que, tanto o clube como a cidade, são reconhecidos nacionalmente e internacionalmente.
3. Fale-me do objetivo principal da claque, e também, de toda a envolvência que esta tem a nível social (causas, angariações, presenças).	Entender qual é o objetivo da claque.	Madureira (2023); Seabra (2009);	Os autores afirmam que a claque não só apoia o clube, como também, se dedica a causas e atos solidários.
4. Quais são os valores que a claque transmite aos membros do seu núcleo no seu dia-a-dia?	Compreender se a claque transmite valores aos membros.	Seabra (2009);	Observa-se um conjunto de valores implícitos nos membros através da convivência na claque.
5. Qual a vantagem de pertencer à claque? Dá visibilidade?	Perceber se há vantagens e visibilidade por pertencer à claque.	Tajfel (1982); Brandão (2014); Filho (2017); Haslam et al. (n.d.);	Em regra, a claque dá visibilidade mas maior parte das vezes, é uma visibilidade negativa.

QP5: Quais são os estereótipos que existem em relação às claque?

QP5	Objetivo	Autor(es) / Ano	Conclusão
1. Quais são os estereótipos que existem sobre a claque?	Conhecer os estereótipos que existem na claque.	Seabra (2009); Lettieri (2020); Rocha e Valente (2016); Campos et al., (2021)	A literatura apresenta um vasto número de estereótipos associados à claque que englobam violência, racismo,

			discriminação.
--	--	--	----------------

- **Entrevista a um elemento da claque dos *Super Dragões***

QP1: Quais são as melhores estratégias e abordagens eficazes para a gestão da claque?

QP1	Objetivo	Autor(es) / Ano	Conclusão
1. Tendo a claque um grande número de elementos, como é que vê a sua gestão ser feita? Acha que é uma boa gestão?	Compreender como a claque se organiza internamente.	Sink e Tuttle (1993); Chiavenato (2014); Robbins (2005); Maxwell (n.d.);	Os <i>Super Dragões</i> estruturam-se e organizam-se de maneira hierárquica, com líderes que estabelecem diretrizes e coordenam as atividades dos membros.
2. Como é que a gestão de pessoas na claque, combinando a paixão e profissionalismo, influencia o desempenho e a coesão da claque?	Compreender como estes conceitos afetam o desempenho e a coesão da claque.	Kaplan e Norton (1997); Baker (2006); Griffin e Moorhead (2016); Brandão (2018); Jobs (n.d.);	Este equilíbrio é essencial para promover um desempenho forte e uma coesão sólida dentro do grupo através de uma abordagem profissional e ambiente valorizado.
3. O que acha que a claque deveria mudar?	Identificar áreas específicas onde a claque poderia melhorar/mudar.	Griffin e Moorhead (2016); Jobs (2018); Brandão (2018);	Deve-se considerar mudanças e melhorias que possam beneficiar a eficácia e o impacto positivo da claque.
4. Para si, o que é uma claque?	Analisar o conceito de uma claque.	Zani e Kirkcler (1991); Seabra (2009); Revilla (1996); Queirós e Pereira (2011); Seabra (2019);	A definição de claque é apresentada tendo em conta o contributo dos autores.

5. Que competências se ganha ao pertencer à claque a nível de Recursos Humanos?	Identificar competências se adquire em termos de Gestão de Recursos Humanos.	Sovienski e Stigar (2008); Dias (2009); Teixeira (2013);	A literatura mostra que é possível desenvolver competências em contexto de recursos humanos.
---	--	--	--

QP2: Que perspetivas e recomendações poderão melhorar a experiência na claque e contribuir para um bom ambiente?

QP2	Objetivo	Autor(es) / Ano	Conclusão
1. A sua experiência na claque é positiva? Porquê?	Verificar se os membros da claque têm uma experiência positiva.	Brandão (2014); Sinek (2019); Chiavenato (2014); Perry e Porter (1982); Hill (1928);	Um ambiente saudável, o trabalho em equipa, a motivação e valorização resultam numa satisfação notória.
2. Como é a relação entre os membros da claque? E com as mulheres pertencentes à claque?	Perceber se há relações positivas e inclusivas entre os membros da claque.	Silva (1999); Sagnier e Morell (2019); Nogueira (2006); Dias (2022); Rousseff (n.d.);	Os estudos apontam que existem relações positivas, que incluem as mulheres, refletindo o valor da igualdade de género e da diversidade.

QP3: Como se consegue ter sucesso no apoio à equipa de futebol?

QP3	Objetivo	Autor(es) / Ano	Conclusão
1. Acha que a claque tem sucesso no apoio ao clube através dos seus membros?	Conhecer as estratégias que utilizam para que o apoio seja eficaz e bem-sucedido.	Schein (2013); Chiavenato (2014); Griffin e Moorhead (2016); Perry e Porter (1982); Hill (1928); Jordan (n.d); Ford (n.d.);	A literatura apresenta que este sucesso é conseguido através do trabalho em equipa, motivação, paixão.

2. Como se concilia a vida pessoal, o trabalho e a presença na claque?	Perceber como os membros da claque conciliam as diversas tarefas do quotidiano.	Seabra (2009); Revilla (1996);	Havendo sacrifícios e amor, os membros adaptam as suas vidas aos jogos, priorizando-os.
3. Há diferenças em termos de apoio da claque em jogos do campeonato e taças em Portugal e as competições europeias?	Analisar as diferenças de apoio da claque em diferentes contextos futebolísticos.	Seabra (2009);	Consta-se que o apoio da claque é efusivo, porém, o apoio é mais notório em jogos de maior importância.

QP4: Qual a perceção que existe acerca das claques em geral e dos *Super Dragões* em particular?

QP4	Objetivo	Autor(es) / Ano	Conclusão
1. A claque em si enaltece o clube e a cidade do Porto a nível nacional e internacional?	Analisar o enaltecimento que a claque proporciona ao clube e à cidade.	Madureira (2023); Seabra (2009);	A literatura mostra um grande enaltecimento, dado que, tanto o clube como a cidade, são reconhecidos nacionalmente e internacionalmente.
2. Fale-me do objetivo principal da claque, e também, de toda a envolvência que esta tem a nível social (causas, angariações, presenças).	Entender qual é o objetivo da claque.	Madureira (2023); Seabra (2009);	Os autores afirmam que a claque não só apoia o clube, como também, se dedica a causas e atos solidários.

3. Quais são os valores que a claque transmite aos membros do seu núcleo no seu dia-a-dia?	Compreender se a claque transmite valores aos membros.	Seabra (2009);	Observa-se um conjunto de valores implícitos nos membros através da convivência na claque.
4. Qual a vantagem de pertencer à claque? Dá visibilidade?	Perceber se há vantagens e visibilidade por pertencer à claque.	Tajfel (1982); Brandão (2014); Filho (2017); Haslam et al. (n.d.);	Em regra, a claque dá visibilidade mas maior parte das vezes, é uma visibilidade negativa.

QP5: Quais são os estereótipos que existem em relação às claque?

QP5	Objetivo	Autor(es) / Ano	Conclusão
1. Quais são os estereótipos que existem sobre a claque?		Seabra (2009); Lettieri (2020); Rocha e Valente (2016); Campos et al., (2021)	

- **Entrevista a um adepto do Futebol Clube do Porto**

QP1: Quais são as melhores estratégias e abordagens eficazes para a gestão da claque?

QP1	Objetivo	Autor(es) / Ano	Conclusão
1. O que acha que a claque deveria mudar?	Identificar áreas específicas onde a claque poderia melhorar/mudar.	Griffin e Moorhead (2016); Jobs (2018); Brandão (2018);	Deve-se considerar mudanças e melhorias que possam beneficiar a eficácia e o impacto positivo da claque.
2. Para si, o que é uma claque?	Analisar o conceito de uma claque.	Zani e Kirkcler (1991); Seabra (2009); Revilla (1996); Queirós e Pereira (2011); Seabra (2019);	A definição de claque é apresentada tendo em conta o contributo dos autores.

QP3: Como se consegue ter sucesso no apoio à equipa de futebol?

QP3	Objetivo	Autor(es) / Ano	Conclusão
1. Acha que a claque tem sucesso no apoio ao clube através dos seus membros?	Conhecer as estratégias que utilizam para que o apoio seja eficaz e bem-sucedido.	Schein (2013); Chiavenato (2014); Griffin e Moorhead (2016); Perry e Porter (1982); Hill (1928); Jordan (n.d); Ford (n.d.);	A literatura apresenta que este sucesso é conseguido através do trabalho em equipa, motivação, paixão.
2. Como se concilia a vida pessoal, o trabalho e a presença na claque?	Perceber como os membros da claque conciliam as diversas tarefas do quotidiano.	Seabra (2009); Revilla (1996);	Havendo sacrifícios e amor, os membros adaptam as suas vidas aos jogos, priorizando-os.
3. Consegue verificar diferenças em termos de apoio da claque em jogos do campeonato e taças em Portugal e as competições europeias?	Analisar as diferenças de apoio da claque em diferentes contextos futebolísticos.	Seabra (2009);	Consta-se que o apoio da claque é efusivo, porém, o apoio é mais notório em jogos de maior importância.

QP4: Qual a perceção que existe acerca das claques em geral e dos *Super Dragões* em particular?

QP4	Objetivo	Autor(es) / Ano	Conclusão
1. Acha que a claque em si enaltece o clube e a cidade do Porto a nível nacional e internacional?	Analisar o enaltecimento que a claque proporciona ao clube e à cidade.	Madureira (2023); Seabra (2009);	A literatura mostra um grande enaltecimento, dado que, tanto o clube como a cidade, são reconhecidos nacionalmente e internacionalmente.

QP5: Quais são os estereótipos que existem em relação às claque?

QP5	Objetivo	Autor(es) / Ano	Conclusão
1. Quais são os estereótipos que existem sobre a claque?	Conhecer os estereótipos que existem na claque.	Seabra (2009); Lettieri (2020); Rocha e Valente (2016); Campos et al., (2021)	A literatura apresenta um vasto número de estereótipos associados à claque que englobam violência, racismo, discriminação.