

# O DESENVOLVIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS COM O COMANDANTE TÉCNICO ABEL FERREIRA

---

ANTÔNIO CARLOS DIAS DE PAULA<sup>1</sup>  
PROFA. DRA. DANIELLE GUGLIERI LIMA<sup>2</sup>

---

## RESUMO

Com a finalidade de compreender como um comandante técnico pode impactar no desenvolvimento organizacional de um clube de futebol, esta pesquisa tem como foco elucidar e estudar, a fundo, a progressão apresentada pela organização desportiva Palmeiras após a chegada de Abel Fernando Moreira Ferreira – 2020. Para tal, literaturas administrativas e desportivas serão integradas do princípio ao final do decorrer do trabalho. O epicentro literário a ser utilizado parte da principal fonte aqui citada: “Cabeça Fria, Coração Quente”, livro que narra – da perspectiva de primeira pessoa da equipe técnica do Palmeiras, isso inclui o próprio Abel – os bastidores dos triunfos dos anos 2020 e 2021 protagonizados pela equipe. Ao andar do livro recém citado, é possível correlacionar fases organizacionais e administrativas da perspectiva do administrador e gestor moderno. Como metodologia principal para atrelar os conceitos, utilizar-se-á a comparação entre as teorias literárias da administração ao que tange cultura organizacional e, com um olhar amplo, os métodos aplicados por Abel.

**Palavras-chave:** cultura organizacional; futebol; gestão esportiva.

## ABSTRACT

With the objective to understand how a technician commander impacts the organizational development of a soccer club, this essay focuses clarify and study deeply the Palmeiras's sport organization's development after Abel Fernando Moreira Ferreira's entrance in 2020. For that purpose, sports and management essays will be a integral part of this paper from start to finish. The literary epicenter to be utilized comes from the forementioned source: “Cabeça Fria, Coração Quente” or in free translation, “Cold Mind, Warm Heart”, a book that narrates - from Palmeiras's first technical team member, Abel's colleague – the 2020 and 2021's triumph's backstage. As the book forementioned goes by, it's possible to correlate management and organizational phases under the modern manager. As for the main methodology that will be used to match concepts, comparison between literary and management theories will be used when it comes to organizational culture and, with a broad view, Abel's applied methods.

**Keywords:** organizational culture; Soccer; Sports management.

---

<sup>1</sup> Aluno da Strong Business School de Santos, do oitavo semestre de Administração – Contato: antonio.paula@esags.edu.br.

<sup>2</sup> Doutora em Língua Portuguesa - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC SP e especialista em Marketing pela FGV, Profa. na Strong Business School e coautora do artigo – Contato: danielle.lima@esags.edu.br.

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O negócio principal de um clube de futebol é, naturalmente, seu desempenho dentro de campo – isto é, sua performance atlética final. Para tal, é necessário integrar um bom corpo técnico para alcançar o objetivo máximo de eficácia. Com a finalidade de compreender o real impacto de um comandante técnico dentro de um clube de futebol, estudar-se-á a progressão de Abel Ferreira dentro da Sociedade Esportiva Palmeiras. Tendo, ainda, como foco, os anos 2020 e 2021 – percursos de importantes triunfos “Palmeirenses”.

Como progressão inicial do presente trabalho, serão comparadas literaturas administrativas e desportivas. Também terá como proposta e provocação de pensamento o seguinte questionamento: “Os métodos aplicados pelo Abel Ferreira podem, também, ser integrados na vida corporativa e em demais organizações da sociedade?”. Com a ideia de iniciar a resposta dessa pergunta, destacar-se-ão importantes conceitos administrativos da passagem de 2020 e 2021 do comandante técnico em voga aqui citado. É importante citar, também, que os anos de análise foram escolhidos por se tratar de temporadas desportivas (do futebol) completas e, ainda, tendo como destaque a conquista de dois importantes campeonatos por parte do Palmeiras: A Copa Continental de Clubes Sul-americanos: A “Libertadores da América” 2020 e 2021.

## 1. REFLEXÕES ACERCA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

### 1.1 A Cultura

Antes que pensem em organizações é preciso que se pense na questão etimológica da palavra cultura, que segundo o Dicionário Etimológico digital: “Do latim cultura, *culturae*, que significa “ação de tratar”, “cultivar” ou “cultivar a mente e os conhecimentos”. Originalmente, a palavra *culturae* se originou a partir de outro termo latino: *colere*, que quer dizer “cultivar as plantas” ou “ato de plantar e desenvolver atividades agrícolas”. Com o passar do tempo, foi feita uma analogia entre o cuidado

na construção e tratamento do plantio, com o desenvolvimento das capacidades intelectuais e educacionais das pessoas.”.

Ao que tange a cultura ampla, que pode obter uma ótica da sociedade, de uma organização ou de qualquer pequeno núcleo entre pessoas associadas, é importante ressaltar a adaptabilidade dos indivíduos para encaixarem-se e posicionarem-se de maneira adequada da perspectiva do meio atual. “Falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido” (PIRES e MACÊDO, 2005. p. 84).

### 1.2 A Cultura na Organização

A cultura organizacional – como o próprio nome sugere, e embasado pelo conceito original de cultura – é a capacidade de um indivíduo inserido numa organização de se adaptar, comunicar e desenvolver sua sociabilidade ao que tangem os conceitos do próprio meio. Segundo Chiavenato (2010), a cultura organizacional pode ser elucidada como um conjunto de normas, valores e atitudes que geram crenças e rituais. Estes, inclusive, esperados que sejam compartilhados pela totalidade de membros da organização. Também, afirma que é o que singulariza cada organização: as pessoas que estão inseridas nesse meio.

Thévenet (1989), embasando ainda mais as afirmações de Chiavenato (2010), realizou um relato como o conjunto de características de uma organização sendo valores internos, sentimentos, crenças como o apogeu da Cultura Organizacional. Atrélado a isso, existem conceitos que são transmitidos, partilhas e, ainda, herdados pelo epicentro de um núcleo organizado: mitos, símbolos, rituais e metáforas. Por fim, diz, que é justamente essas partilhas e heranças que tornam possível distinguir um grupo de outro.

### 1.3 A Cultura Organizacional que se Manifesta no Futebol

Em 2013, a The European Club Association (ECA), realizou uma divulgação de um relatório,

o *Report of Youth Academies in Europe*, com a ideia de analisar o trabalho que fora elucidado por diversas equipes da Europa ao que tange as categorias de base. Partindo para o ponto que interessa para esse trabalho, nas conclusões finais do estudo recém citado, o relatório apontou alguns fatores extremamente críticos para a eficácia e eficiência das categorias de base dos clubes analisados. Dentre tais fatores, cinco deles foram obtiveram mais destaque (ECA, 2013, p. 147): a visão do alto escalão executivo do clube acerca da transição das categorias de base para as categorias profissionais; a equipe responsável por impor, treinar e desenvolver a técnica como um corpo eficiente e experiente; comunicação – de maneira extremamente eficiente - vertical e, também, por vezes horizontal das categorias de base até a equipe profissional; inserção da visão de desenvolvimento da organização (clube) no tocante futebol em si; recrutamento de novos talentos de maneira eficaz.

Como o relatório analisado mostra, aqui pode-se começar a entender que a cultura organizacional em um clube de futebol se comporta de maneira muito similar às demais organizações. Mas, contudo, ainda precisamos ir mais a fundo para iniciar a análise crítica acerca dos métodos e conceitos expostos por Abel no livro “Cabeça Fria, Coração Quente”.

A “Universidade do Futebol” é uma organização privada que promove cursos e capacitações livres para quem tem interesse em aprofundar sobre esporte e, claro, futebol. Hoje com 13 mil seguidores no *LinkedIn* (rede social), posiciona-se como um dos mais renomados expoentes privados de ensino do futebol. No artigo, cujo autor não fora divulgado no site, “A cultura organizacional no futebol”, afirma-se que a cultura organizacional é um conceito chave para implementar as filosofias de trabalho recorrentes nos clubes, isto é, os princípios morais dela, bem como sua missão, visão e valores. Também, destaca que há a necessidade de tempo para introduzir tais conceitos. No artigo, ainda, realizam uma exposição do “slogan” do Barcelona Futebol Clube: “Mais que um clube” (“*més que um club*”, em catalão). E ainda, realizam a provocação sobre o êxito do treinador Pep Guardiola – que treinou o clube de 2008 a 2014 com importantes

triumfos – estar atrelado à cultura organizacional do clube.

Ainda sobre o artigo da Universidade do Futebol, fala-se sobre os clubes brasileiros: “Talvez este seja um dos problemas do futebol no Brasil”: a procura incessante e a qualquer ônus pelo resultado a curto prazo. Sendo assim, torna mais difícil implementar uma cultura organizacional contundente.

## 2. A SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS: DO INÍCIO À ABEL

### 2.1 Histórico e Atualidade

A Sociedade Esportiva Palmeiras foi fundada por imigrantes de maioria italianos em 26 de agosto de 1914. Seu nome original era “*Società Sportiva Palestra Italia*” (Sociedade Esportiva Palestra Itália). Contudo, em 1942, em vista da Segunda Guerra Mundial, a equipe foi obrigada a trocar o nome. Tornando-se, então, Sociedade Esportiva Palmeiras. (retirado do Site Oficial do Palmeiras).

Segundo o site do Globo Esporte, em 30/03/2022, o Palmeiras superou a marca de 60 mil sócios-torcedores<sup>1</sup>. Posicionando-se em quinto no *ranking* de clubes brasileiros com mais adesões.

### 2.2 Os Conceitos do Projeto de Abel

#### 2.2.1 Apresentação do time técnico, estrutura e visão

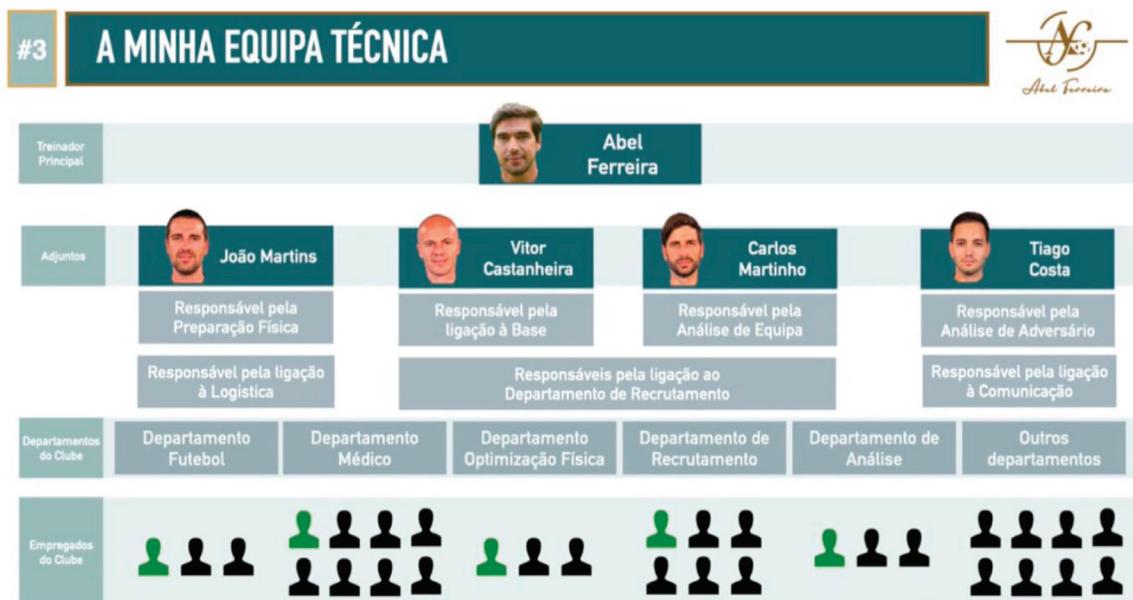
Ao juntar-se ao Palmeiras, o Abel realizou uma primeira reunião com as diretorias do clube. Nela, inicialmente, destacou os pontos fortes que considera para progredir internamente em um clube de futebol (figura 1).



**Figura 1:** Apresentação da progressão de pensamento e currículo do Abel Ferreira  
**Fonte:** Costa, Castanheira, Ferreira, *et al*, 2022, p. 35.

Após isso, o comandante técnico recém-contratado expôs sua visão sobre o time técnico: “Os meus amigos não são meus assistentes, mas os meus assistentes são meus amigos.” (FERREIRA, Abel. Cabeça Fria, Coração Quente,

Volta 3, P. 35.). Exaltou, ainda, que o que uniu o corpo técnico ali presente foi a competência técnica de cada um. Citou da exigência diária de praticarem a empatia e assim procurar manter a união.



**Figura 2:** Matriz hierárquica segundo o Abel Ferreira  
**Fonte:** Costa, Castanheira, Ferreira, *et al*, 2022, p.36.

### 2.2.3 Adequação à Cultura Local

Quando Abel chegou ao Brasil com sua respectiva comissão técnica, tratou de imediatamente

identificar os pontos culturais que circulam em diferença com Portugal. Como exemplo de tal jornada, pode-se citar as nomenclaturas, jargões e termos gerais utilizados no futebol (figura 3):

PORTUGUÊS (DE PORTUGAL)	PORTUGUÊS (DO BRASIL)	PORTUGUÊS (DE PORTUGAL)	PORTUGUÊS (DO BRASIL)
Desporto	Esporte	Golo	Gol
Equipa	Equipe / Time	Baliza	Gol
Plantel	Elenco	Bancada	Arquibancada
Suplentes	Reservas	Taça	Copa
Claque	Torcida	Equipamento	Uniforme
Adepto	Torcedor	Camisola	Camisa
Árbitro	Juiz	Fato	Terno
Apanha-bolas	Gandula	Jornada	Rodada
Relvado	Gramado	Poste	Pau / trave
Ginásio	Academia	Jogo a duas mãos	Jogo de ida e volta

**Figura 3:** Tabela de Termos e Jargões entre Brasil e Portugal Exposto por Abel.

**Fonte:** Costa, Castanheira, Ferreira, *et al*, 2022, p.43

Esses termos compõem uma simples amostra de palavras/expressões que fazem parte do nosso vocabulário diário, seja em casa ou no trabalho, e que diferem do português de Portugal para o português do Brasil. Compreendê-los, antes da nossa chegada ao clube, foi um passo importante para a rápida adaptação e para uma transmissão mais clara e efetiva de nossas mensagens. (COSTA, CASTANHEIRA, FERREIRA, *et al*, 2022, 45).

Adiante, a equipe técnica, bem como o próprio comandante técnico, citou um estudo que realizaram que distava onze anos do ano de chegada (2020). A ideia era compreender o cenário futebolístico geral do Brasil e adequarem-se prontamente às realidades e projeções nacionais.

Ainda sobre adaptação, nos primeiros dias de firmação de contrato, o corpo técnico inteiro do Abel entrou em contato com os profissionais do Palmeiras. Destaca-se aqui, também, um trabalho

de humanização de todos os profissionais do clube, de ponta a ponta. também iniciamos os contatos com os profissionais do clube.

“[...] uma vez que não havia tempo a perder, a adaptação da estrutura do Palmeiras ao método da nossa equipa técnica teria de acontecer o mais rapidamente possível. Por meio de mensagens de texto e chamadas telefônicas, procuramos nos inteirar dos procedimentos e métodos utilizados em cada um dos departamentos, solicitando que nos enviassem exemplos do trabalho que faziam. Para facilitar a interligação com as pessoas do clube, criamos uma regra: teríamos de cumprimentá-las pelo nome desde o primeiro dia. Para isso, fizemos um organograma com as fotografias dos funcionários que se encontram no site oficial do Palmeiras e tentamos criar associações dos nomes aos departamentos de cada um. Dessa forma,

desde o primeiro momento que entramos na Academia de Futebol, procuramos tratar os profissionais pelos nomes.” (COSTA, CASTANHEIRA, FERREIRA, et all, 2022, 48).

De final no período de adequação e reconhecimento, Abel procurou entender mais sobre todos os jogadores que ali estavam no Palmeiras. Solicitou, então, um diagnóstico estatístico sobre qualidades e características da equipe como um todo, conforme é apresentado na figura 4.



**Figura 4:** Exemplo de uma Tabela de Análise de Atletas  
**Fonte:** Costa, Castanheira, Ferreira, et all, 2022, p.50.

### 2.2.4 Comunicação Interna

De início, houveram quatro principais iniciativas de comunicação por parte do Abel:

- 1) Reunião com os capitães da equipe.  
 Posicionando-se como principais lideranças do plantel de jogadores, os capitães foram procurados por Abel para que ele pudesse compreender os “bastidores” do clube, bem como os problemas, conflitos e demais contratemplos. Além disso, também aproveitou para deixar clara a visão dele como comandante técnico e o que esperava ao que tange comprometimento e lealdade do plantel como um todo.
- 2) Reunião com o presidente e diretorias  
 O Abel procurou a direção do Palmeiras para expor e debater ambas as ideias acerca de futebol,

sociedade, instituição, cultura e direcionamento de trabalho.

- 3) Reunião com todos os funcionários que trabalham diariamente no local de trabalho  
 O Abel, por entender que todos os funcionários possuem importância crassa no desenvolvimento de um clube de futebol, realizou uma reunião com todos os *stakeholders* ali atuantes no cotidiano do clube.
- 4) Reunião com todos os departamentos da estrutura  
 Ainda com a mentalidade de que todos fazem um: Abel se dedicou a acompanhar, compreender, falar e escutar todos que fazem a parte administrativa e estrutural do clube funcionar.



**Figura 5 e 6:** Reunião com todos do clube

**Fonte:** Costa, Castanheira, Ferreira, et al, 2022, inserir p.

### 2.2.5 Relacionamento interno com os liderados

Naturalmente o Abel se posiciona como comandante técnico do clube, sendo assim, possui liderados, que são, na última escala, os jogadores. Para melhor manutenção da relação com eles, realizou reuniões individualmente com cada um deles. Além disso, antes do primeiro treino técnico-tático com os jogadores, realizou uma dinâmica que consistia em pedir aos jogadores que indicassem em uma tabela os locais de preferência para atuar dentro de jogo.

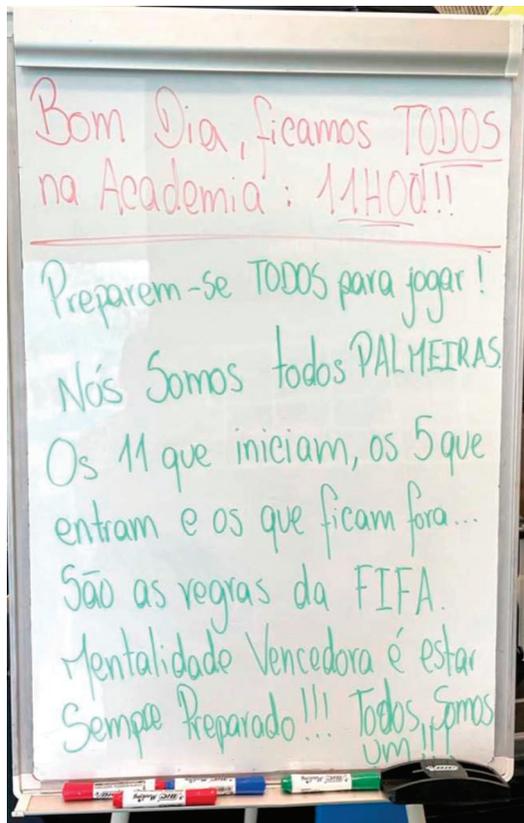
Naturalmente todos os jogadores possuem preferências, e o Abel leva isso em consideração junto com todos os aspectos técnicos e táticos que podem incorrer. A manutenção da felicidade de jogar é ponto importante para a união e entrega de todo o elenco, segundo o Abel.

Outro ponto chave a ser destacado foi um acontecimento em específico. Logo quando o Abel chegou ao Palmeiras, o clube tinha apenas um lateral-esquerdo de origem, o Matias Viña. Em público, o Abel deu a seguinte declaração: “Estão a ver aquele rapaz ali sozinho? Tem treze jogos consecutivos nas pernas a jogar noventa minutos, e vai para a seleção em breve. Eu vou precisar de um lateral-esquerdo para jogar lá... Quem está disposto a se sacrificar pela equipa?”. (FERREIRA,

Abel. Cabeça Fria, Coração Quente. Volta 10, P. 101). Tal declaração teve um impacto tenso entre toda a equipe. Mas dois jogadores, incentivados ainda pelo plantel geral, se candidataram para a vaga. Aqui observa-se uma união já prévia da equipe, e o mérito exaltado em público.

### 2.2.6 Visão do Todo

Todos somos um: esse é o lema que o Abel empregou desde o seu contato inicial com o Palmeiras. Essa mentalidade é simples: todos estão incumbidos de fazer a “roda” (ou melhor, bola) girar. Dos cargos mais altos aos mais baixos, o Abel entende a importância de todos no meio. Mais do que isso, propaga uma mentalidade comum que ao longo de sua trajetória até então, cativou imensamente a todos.



**Figura 7:** Mensagem para os atletas antes de um treino matutino, em dia de jogo

**Fonte:** Costa, Castanheira, Ferreira, et al, 2022, inserir p.

## 2.3 Títulos e conquistas do Palmeiras com o Técnico Abel Ferreira

Título	Ano
Libertadores da América	2020, 2021
Copa do Brasil	2020
Recopa Sul-Americana	2022
Campeonato Paulista	2022

## 3. A LITERATURA DA ADMINISTRAÇÃO PARA COM OS CONCEITOS DO ABEL

Neste momento da pesquisa pretende-se referenciar os conceitos administrativos bem como relacioná-los com os conceitos centrais do projeto Abel no item 2, assim como referenciarlos com uma coletânea na seção subsequente, a qual consiste em uma coletânea de declarações e matérias sobre o cotidiano do Palmeiras com o Abel Ferreira.

### 3.1 Coletânea de Declarações e Matérias Jornalísticas Sobre o Cotidiano do Palmeiras Com o Abel Ferreira

#### 3.1.1 O Presente do Abel para os Funcionários

O Abel presenteou todos os funcionários do clube com o seu livro – que conta toda trajetória dele e da comissão técnica no Palmeiras até então. (Abel Ferreira presenteia funcionários do Palmeiras com seu livro – Gazeta Esportiva – Disponível em : <https://www.gazetaesportiva.com/times/palmeiras/abel-ferreira-presenteia-funcionarios-do-palmeiras-com-seu-livro/>. Acesso em 06 jun. 2022.

#### 3.1.2 Declaração Sobre a Violência do Brasil no Futebol

Após a morte de um torcedor do Atlético Mineiro, o Abel declarou de maneira imperativa a necessidade de providências a serem tomadas por todas as partes envolvidas. (Esportes R7 - Abel Ferreira não está blefando. Está avisando. A violência do Brasil pode tirá-lo do Palmeiras

-- Disponível em: <https://esportes.r7.com/prisma/cosme-rimoli/abel-ferreira-nao-esta-blefando-esta-avisando-a-violencia-do-brasil-pode-tira-lo-do-palmeiras-07032022>. Acesso em 06 jun. 2022.

#### 3.1.3 Conflito entre Dudu e Abel

Após uma sequência não muito agradável de resultados em relação ao atleta Dudu, forte tensão se instaura entre ambos. (El FutbOlero Brasil – Dudu x Abel Ferreira: briga entre jogador e técnico chamou mais atenção que vitória do Palmeiras. Disponível em: <https://www.ofutebolero.com.br/seriea/Dudu-x-Abel-Ferreira-briga-entre-jogador-e-tecnico-chamou-mais-atencao-que-vitoria-do-Palmeiras-20211018-0037.html>. Acesso em 06 jun. 2022.

#### 3.1.4 Clareza de Decisões do Abel sobre Escalação Importante

Depois de Marcos Rocha ser suspenso, Abel deixou clara suas intencões na escalação e nos testes. (El FutbOlero Brasil – Final da Libertadores: o banho de humildade que Abel Ferreira dá em Renato Portaluppi por brigas nas laterais dos dois times. Disponível em: <https://www.ofutebolero.com.br/copasinternacionais/Final-da-Libertadores-o-banho-de-humildade-que-Abel-Ferreira-da-em-Renato-Portaluppi-por-brigas-nas-laterais-dos-dois-times-20211108-0019.html> – Acesso em 06 jun. 2022.

#### 3.1.5 A Defesa de Seu Liderado e a Humildade da Celebração

O Abel saiu em defesa do Zagueiro Luan e diz que obrigará a comemoração do segundo lugar do Mundial de Clubes. (Jovempan - Abel defende Luan e diz que obrigará jogadores a celebrar segundo lugar. Disponível em: <https://jovempan.com.br/esportes/futebol/palmeiras/abel-defende-luan-e-diz-que-obrigara-jogadores-a-celebrar-segundo-lugar.html>. Acesso em 06 jun. 2022.

#### 3.1.6 Conflitos Externos Mesmo em Boa Fase

Mesmo após o Palmeiras vir de importantes vitórias, a principal torcida palmeirense – a Mancha Verde – lançou críticas ao treinador.

(Jovempan - Mancha Verde critica Abel após derrota do Palmeiras para o São Paulo: 'Clássico é história'. Disponível em: <https://jovempan.com.br/esportes/futebol/palmeiras/mancha-verde-critica-abel-apos-derrota-do-palmeiras-para-o-sao-paulo-classico-e-historia.html>. Acesso em 06 jun. 2022.

### 3.1.7 *Contra tudo e Contra Todos.*

Após conflitos externos, o Abel instaurou um novo clima de união entre a equipe. (Globo Esporte - "Contra tudo e contra todos": saiba como Abel Ferreira mudou o lema no vestiário do Palmeiras. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/palmeiras/noticia/noticias-palmeiras-abel-ferreira-contra-tudo-todos.ghtml>. Acesso em 06 jun. 2022.

## 3.2 A literatura Administrativa e os Conceitos Referenciados

### 3.2.1 *Comunicação Vertical:*

A comunicação precisa seguir para o alto, mesmo quando nada estiver indo para baixo, segundo Katz e Kahn (KATZ, Daniel. KAHN, Robert L., Psicologia Social das Organizações, P. 446). A comunicação do Abel de maneira vertical nesse ponto, pode ser aferida precisamente quando estudamos o modelo de comunicação. Tal teoria pôde ser encontrada segundo Richard H. Hall, em sua obra Organizações: Estruturas, Processos e Resultados – 8ª Edição. Com um olhar analítico, é possível compreender a preocupação do Abel em deixar claro seus pensamentos, filosofias e ideias com a Diretoria do Palmeiras. Bem como, também, *vice-versa* procurou entender, partindo dos dirigentes Palmeirenses, a visão do clube.

Tópicos contemplados:

2.2.1 Apresentação do time técnico, estrutura e visão; 2.2.3 Comunicação; 2.2.4 Relacionamento com os liderados; 2.2.5 Todos somos um.

### 3.2.2 *Comunicação Horizontal*

Ainda com Richard H. Hall, na obra Organizações: Estruturas, Processos e Resultados – 8ª Edição, podemos compreender diversos momentos onde o Abel faz-se sequaz hierarquicamente para transmitir uma mensagem igual tanto a seus

subordinados, quanto aos demais setores do clube.

Tópicos contemplados:

2.2.1 Apresentação do time técnico, estrutura e visão; 2.2.3 Comunicação; 2.2.4 Relacionamento com os liderados; 2.2.5 Todos somos um.

### 3.2.3 *Liderança na Fase de Evolução de Equipes*

Na obra Liderança e Desenvolvimento de Equipes, organizada por Maria Thereza Rubéns Camargo Soares, há um conceito extremamente notável acerca da progressão de uma equipe: Modelo de cinco estágios de desenvolvimento da equipe e o papel da liderança.

O modelo conta com Formação; Tormenta; Normalização; Desempenho; Interrupção como títulos dos cinco estágios citados, sendo o ultimo apenas em casos específicos com datas limites para equipes. Destarte isso, não será citado. Resumidamente:

- Formação

Momento de primeiro contato, onde tanto o Líder quanto os Liderados escaneiam o terreno. Momento esse, também, que o líder tem o papel de fazer com que os integrantes da equipe se sintam, de fato, parte do grupo. Desenvolver a estrutura, definir objetivos e papéis é fundamental nessa etapa.

- Tormenta

Momento de conflito inicial. Tanto entre subordinados quanto nas ideias passadas pelo Líder, esse será o momento natural que conflitos e embates eclodirão. É papel fundamental do líder mediar de maneira imparcial e com um olhar voltado a conciliação das partes. O intuito é criar um ambiente saudável e aberto ao diálogo.

- Normalização

Etapa de consolidação da equipe. O time começa a trabalhar entre si. É importante que o líder passe a ser mais liberal e flexível nesse estágio.

- Desempenho

Com o máximo entrosamento entre a equipe e o Líder, agora colhem-se frutos de alto desempenho. O Líder passa a supervisionar menos e atuar de maneira a delegar e auxiliar nas tarefas diárias.

Pode-se contemplar diversos momentos onde o Abel teve um comportamento muito similar aos 4 estágios apresentados agora. Tanto no reconhecimento de terreno, partilhando informações e escutando todos os envolvidos do clube, quanto a tormenta em conflitos internos citados nas matérias jornalísticas.

Vale ressaltar, também, a capacidade do Abel em mediar conflitos externos, criando um espécime de “blindagem” para com seus liderados.

“Elogie em público e corrija em particular. Um líder corrige sem ofender e orienta sem humilhar” – Mario Sérgio Cortella.

Tópicos contemplados: 2.2.1 Apresentação do time técnico, estrutura e visão; 2.2.2 Adequação à cultura local; 2.2.3 Comunicação; 2.2.4 O relacionamento com os liderados.

### **3.2.4 A teoria da Meta e do Caminho**

A teoria da meta e do caminho foi criada por Robert House, em 1971. A teoria se posiciona como uma das mais respeitadas abordagens sobre liderança, segundo Richard H. Hall. A orientação da teoria tem-se com uma meta, um objetivo final. Dentro a isso, o comportamento do líder é aceitável para o liderado quando é enxergada uma fonte de satisfação a curto ou a longo prazo. Também, é motivacional quando, da perspectiva do líder, a satisfação dos liderados é contingente à eficácia.

A teoria pressupõe por identificar quatro tipo de líderes. Extraído da obra Organizações: estruturas, processos e resultados, de Richard H. Hall:

- 1) Diretivo – faz que os liderados saibam o que se espera deles, organiza o trabalho e dá instruções precisas para o cumprimento das tarefas.
- 2) Apoiados – é amigável e sensível às necessidades dos liderados.
- 3) Participativo – consulta os funcionários antes de tomar decisões
- 4) Orientado para a conquista – define metas desafiadoras e espera o melhor desempenho de seus liderados.

É possível perceber que o Abel, de maneira consciente ou não, seguiu passos bem parecidos com A teoria da meta e do caminho. Em diversos

momentos podemos notar o Abel como os 4 tipos de líderes elencados. No momento que que traça metas, compartilha experiências e ouve seus liderados, o Abel cria a motivação necessária orientada à glória máxima.

Tópicos contemplados: 2.2.1 Apresentação do time técnico, estrutura e visão; 2.2.2 Adequação à cultura local; 2.2.3 Comunicação; 2.2.4 O relacionamento com os liderados; 2.2.5 Todos somos um.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho, por fim, tornou possível identificar inúmeros conceitos administrativos, embasados teoricamente por autores, nas atitudes e comportamentos do Abel Ferreira. Como parte final, faz-se duas provocações de pensamento e até propostas de tese:

Naturalmente, o futebol – por se tratar de um desporto de alta competição, quando tratado de maneira profissional – procurará todos os elementos possíveis para obter vantagem em relação aos seus concorrentes. Com esse pensamento em voga em nossas mentes, é possível realizar o seguinte questionamento: Não seria, também, a procura incessante pela aplicabilidade dos métodos administrativos, de gestão de recursos e de pessoas? Também, tal procura será para satisfazer o máximo de competitividade existente.

Michael Porter, na obra Vantagem Competitiva, elucida – em diversos momentos da obra – a necessidade de verticalizar a competitividade de uma organização. Isto é, que ela procure o desempenho máximo em relação aos seus concorrentes em todas as áreas possíveis. Sendo assim, é possível traçar um paralelo entre a aplicabilidade de tais conceitos aqui extraídos e identificados do case Abel Ferreira.

Afinal, a pergunta central desse tópico é a seguinte: Seria, então, lógico que as organizações não desportivas iniciassem um olhar com novos horizontes da aplicabilidade dos conceitos, a tomar como exemplo o esporte de alto rendimento?

Como foi possível expor em diversos cenários – tanto na obra *Mente fria, coração quente*, quanto nas matérias jornalísticas extraídas – o Abel teve um papel fundamental na filosofia e cultura organizacional do clube como um todo. Na mesma

linha apresentada no item 6.1, pode-se questionar acerca do paralelo entre um clube de futebol e uma organização não desportiva, ao que se tangenciam os papéis técnicos, táticos e estratégicos de cada cargo.

Até o presente momento o título e cargo do Abel Ferreira tratado nesse trabalho foi de “Comandante Técnico”. Contudo, pode-se notar que ele esta, em realidade, ocupando o cargo de principal gestor tático da organização, uma vez que aplica os conceitos táticos propostos.

Do grego, *taktiké* ou *téchne*; “Arte de empregar as tropas no campo de batalha com ordem, rapidez e recíproca proteção, segundo as condições de suas armas e do terreno”, conforme <https://michaelis.uol.com.br/>.

Traçando uma linha e olhando para um lado com o Abel como principal agente de mudança organizacional do clube, principalmente ao que tange a cultura – como já exposto anteriormente. Olhando para outro lado é possível formular o seguinte e final questionamento: Seria o gestor tático o principal elemento como agente de aplicação, mudança e desenvolvimento da cultura organizacional em organizações não desportivas? Ou, de maneira isolada, isso ocorreu somente com o Abel no Palmeiras?

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

COSTA, Tiago; CASTANHEIRA, Vítor; FERREIRA, Abel; MARTINHO, Carlos; MARTINS, João; CAMPOS JR, Celso de. **Cabeça Fria, Coração Quente.** São Paulo: Garoa Livros, 2022.

ECA-The European Clube Association (2013). Report on Youth Academies in Europe. Extraído de JUNIOR, Rocco. **Cultura Organizacional e Gestão de Equipes de Alto Rendimento: Os casos FC Barcelona, Sporting Club de Portugal e AFC Ajax.** Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/9185/3988>. Acesso em: 01 jun. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>. Acesso em 01 jun. 2022.

THÉVENET, Maurice. **Cultura de Empresa: Auditoria e Mudança.** Lisboa: Editora Monitor, 1989.

UNIVERSIDADE DO FUTEBOL. **A cultura organizacional no futebol.** 2017. Disponível em: <https://universidadedofutebol.com.br/2017/08/15/a-cultura-organizacional-no-futebol/>. Acesso em: 06 jun. 2022.

WILSON, Jonathan. **A pirâmide invertida:** A história da tática no futebol. Campinas: Grande Area, 2016.

## Notícias

Abel Ferreira presenteia funcionários do Palmeiras com seu livro – Gazeta Esportiva –Disponível em: <https://www.gazetaesportiva.com/times/palmeiras/abel-ferreira-presenteia-funcionarios-do-palmeiras-com-seu-livro/>. Acesso em 06 jun. 2022.

Esportes R7 - Abel Ferreira não está blefando. Está avisando. A violência do Brasil pode tirá-lo do Palmeiras – Disponível em: <https://esportes.r7.com/prisma/cosme-rimoli/abel-ferreira-nao-esta-blefando-esta-avisando-a-violencia-do-brasil-pode-tira-lo-do-palmeiras-07032022>. Acesso em 06 jun. 2022.

El FutbOlero Brasil – Dudu x Abel Ferreira: briga entre jogador e técnico chamou mais atenção que vitória do Palmeiras. Disponível em: <https://www.ofutebolero.com.br/seriea/Dudu-x-Abel-Ferreira-briga-entre-jogador-e-tecnico-chamou-mais-atencao-que-vitoria-do-Palmeiras-20211018-0037.html>. Acesso em 06 jun. 2022.

El FutbOlero Brasil – Final da Libertadores: o banho de humildade que Abel Ferreira dá em Renato Portaluppi por brigas nas laterais dos dois times. Disponível em: <https://www.ofutebolero.com.br/copasinternacionais/Final-da-Libertadores-o-banho-de-humildade-que-Abel-Ferreira-da-em->

Renato-Portaluppi-por-brigas-nas-laterais-dos-dois-times-20211108-0019.html. Acesso em: 06 jun. 2022.

Jovempan - Abel defende Luan e diz que obrigará jogadores a celebrar segundo lugar. Disponível em: <https://jovempan.com.br/esportes/futebol/palmeiras/abel-defende-luan-e-diz-que-obrigara-jogadores-a-celebrar-segundo-lugar.html>. Acesso em 06 jun. 2022.

Jovempan - Mancha Verde critica Abel após derrota do Palmeiras para o São Paulo: 'Clássico é história'. Disponível em: <https://jovempan.com.br/esportes/futebol/palmeiras/mancha-verde-critica-abel-apos-derrota-do-palmeiras-para-o-sao-paulo-classico-e-historia.html>. Acesso em 06 jun. 2022.

Globo Esporte - "Contra tudo e contra todos": saiba como Abel Ferreira mudou o lema no vestiário do Palmeiras. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/palmeiras/noticia/noticias-palmeiras-abel-ferreira-contra-tudo-todos.ghtml>, Acesso em 06 jun. 2022.

Etimologia da palavra "Cultura". Disponível em: <https://www.dicionarioetimologico.com.br/cultura/>. Acesso em 06 jun. 2022.